

**T.C.  
MİMAR SİNAN GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ  
SANAT TARİHİ ANA BİLİMDALI  
MÜZECİLİK PROGRAMI**

**MÜZE ve İLETİŞİM; MSGSÜ RESİM ve HEYKEL MÜZESİ'NİN TOPLUMLA  
İLETİŞİMİNDEKİ SORUNLARI ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan:  
Duygu ATALAY  
20096345**

**Danışman:  
Yrd. Doç. Dr. Burcu PELVANOĞLU**

**İSTANBUL, 2012**



**T.C.  
MİMAR SİNAN GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ  
SANAT TARİHİ ANA BİLİMDALI  
MÜZECİLİK PROGRAMI**

**MÜZE ve İLETİŞİM; MSGSÜ RESİM ve HEYKEL MÜZESİ'NİN TOPLUMLA  
İLETİŞİMİNDEKİ SORUNLARI ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan:  
Duygu ATALAY  
20096345**

**Danışman:  
Yrd. Doç. Dr. Burcu PELVANOĞLU**

**İSTANBUL, 2012**

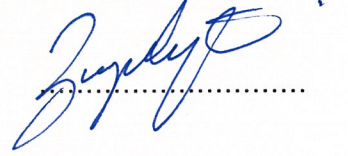
Duygu ATALAY tarafından hazırlanan **Müze ve İletişim : Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Resim ve Heykel Müzesi'nin Toplumla İletişimindeki Sorunları ve Çözüm Önerileri** adlı bu çalışma aşağıda adları yazılı jüri üyelerince Oybirliğiyle / Oyçokluğuyla Yüksek Lisans Tezi olarak Kabul Edilmiştir.

Kabul (Sınav) Tarihi : 18 / 06 / 2012

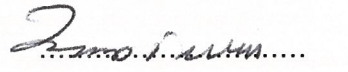
( Jüri Üyesinin Ünvanı , Adı , Soyadı ve Kurumu ) :

İmzası :

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Burcu PELVANOĞLU (Danışman)



Jüri Üyesi : Prof.Dr.Zeynep İNANKUR



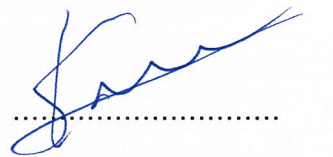
Jüri Üyesi : Prof.Dr.Tomur ATAGÖK (YTÜ.Öğr.Üy.)



Jüri Üyesi : Doç.Dr.Nilüfer ÖNDİN



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Ender KESKİN (MSGSÜ.Sosyoloji)



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
ÖZET	V
SUMMARY	VI
RESİMLER LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
EKLER LİSTESİ	X
KISALTMA LİSTESİ	XI
1.GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı	1
1.2. Çalışmanın Kapsamı	2
1.3. Çalışmanın Yöntemi	4
2. TÜRKİYE’DE MÜZECİLİĞİN GELİŞİMİNDE MÜZE VE TOPLUM İLİŞKİSİ	6
2.1. Osmanlı Döneminde Müze ve Toplum İlişkisi	6
2.2. Cumhuriyet’ in İlk Yıllarından Günümüze Müze ve Toplum İlişkisi	9
3. İLETİŞİM VE MÜZE	15
3.1. Kitle İletişimi	16
3.2. Temel Kitle İletişim Modelleri	19
3.2.1. Laswell Modeli	20
3.2.2. Shannon ve Weaver Matematiksel Modeli	21
3.2.3. Westley ve MacLean Modeli	22
3.2.4. Osgood ve Schramm’ in Dairesel Modeli	24
3.2.5. Maletzke’ nin Kitle İletişim Süreci Modeli	25
3.2.6. Katz ve Lazerfeld’ in İki Aşamalı Kitle İletişim ve Kişisel Etki Modeli	26

3.3. Kitle İletişim Kuramları ile Müze Toplum İlişisini Değerlendirme	27
3.4. Müzelerde Kitle İletişimin Rolü	29
3.5. İletişim Aracı Olarak Müzeler	32
3.6. Tüketim Dünyasında Sanat Müzeleri ve Toplum İlişkisi	35
4. MÜZELERDE İLETİŞİM ÇALIŞMALARI	37
4.1. Hedef Kitle	38
4.1. 1. İç Hedef Kitle	39
4.1.2. Dış Hedef Kitleler	42
4.1.2.1. Sanatçılarla İlişki	43
4.1.2.2. Dernekler ve Gönüllülerle İlişki	45
4.1.2.3. Müze ve Galerilerle İlişki	48
4.1.2.4. Eğitim Kurumları ile İlişki	50
4.1.2.5. Medya ile İlişki	52
4.1.2.6. Resmi ve Özel Kurumlarla İlişki	54
4.2. Müzelerde İletişimi Sağlayan Etkinlikler	59
4.2.1. Sergiler	59
4.2.2. Eğitim	62
4.2.3. İzleyici Araştırmaları	66
4.2.4. Pazarlama	71
4.2.5. Erişim	75
4.2.6. Sergi Dışı Etkinlikler	80
4.2.7. Halkla İlişkiler	84
5. İRHM’NİN TOPLUMLA İLETİŞİMİNDEKİ SORUNLARI	91
5. 1. Veliahd Dairesi: Tarihçe	91
5.2. İRHM’nin Kuruluşu ve Koleksiyonun Gelişimi	92
5.3. İRHM’nin Mimari Yapısı ve Konumundan Kaynaklanan Sorunlar	104
5.3.1. Güvenlik Sorunları	116
5.3.2. Oryantasyon ve Sirkülasyon	123
5.3.3. İRHM’nin Mekân Arayışları	126
5.4. Yönetim ve Bütçe Sorunları	133
5.4.1. Yönetmelik ve Bütçe	133
5.4.2. Personel Sorunu	139
5. 5. İRHM’nin Eğitim ve İletişim Sorunları	146
5.5.1. Eğitim Sorunları	146

5.5.2. Tanıtım ve Pazarlama Sorunları	152
5.5.3. Resim ve Heykel Müzeleri Derneği	158
6. İRHM İÇİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	165
6.1. İRHM Swot Analizi	165
6.1.1. Güçlü Yanlar	165
6.1.2. Zayıf Yanlar	166
6.1.3. Fırsatlar	167
6.1.4. Tehditler	167
6.2. Öneriler	168
6.2.1. İRHM'nin Vizyon ve Misyonun Saptanması	169
6.2.2. Müze Binasının Yeniden Yapılandırılması için Öneriler	169
6.2.3. İç Tasarım ve Uygulama Önerileri	170
6.2.4. Dış Tasarım ve Uygulama Önerileri	171
6.2.5. Teknik ve Donanım Önerileri	171
6.2.6. Koleksiyon ve Sergi Önerileri	172
6.2.7. Eğitim Önerileri	174
6.2.8. İletişim ve Halkla İlişkiler Önerileri	175
6.2.9. Pazarlama Önerileri	177
6.2.10. Sponsorluk Önerileri	178
6.2.11. İnsan Kaynakları Önerileri	179
6.2.12. Ortaklık ve İşbirlikleri Önerileri	180
6.2.13. Açılış Sergisi Önerisi	181
8.. EKLER	187
9. RESİMLER	228
10. KAYNAKLAR	233
10.1. Kitaplar	233
10.2. Makaleler	236
10.3. Tezler	240
10.4. Raporlar	242
10. 5. İnternet Kaynakları	243
10.6. Kişisel Görüşmeler	245
11. ÖZGEÇMİŞ	247

## ÖNSÖZ

Bu tez, müzelerde iletişim çalışmaları incelemeleri, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin toplumla iletişiminde yaşanan sorunlarının saptanması ve bu sorunlara getirilen çözüm önerileri çalışmalarının ürünüdür.

Yüksek Lisans tez çalışmam tamamlanırken; kapsam ve içerik belirlenmesi ve değerlendirilmesi konusunda katkılarından dolayı danışmanım Yrd. Doç. Dr. Burcu PELVANOĞLU'na, yüksek lisans hayatım boyunca görüş ve önerileriyle bana yol gösteren değerli Hocam Prof. Tomur ATAGÖK'e aynı zamanda İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin kurulmasını ve zor şartlarda ayakta kalmasını sağlayan İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin değerli hoca ve yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım. Sürekli yanımda olan Aileme ve ayrıca arkadaşım Erdem ŞİMŞEK'e tez çalışmam boyunca desteğinden dolayı teşekkür ederim...

İstanbul, Haziran 2012

Duygu ATALAY

## ÖZET

“Müze ve İletişim; Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Resim ve Heykel Müzesi’nin Toplumla İletişimindeki Sorunları ve Çözüm Önerileri” konulu yüksek lisans tezinde, İRHM’nin mekânsal ve kurumsal problemleri nedeniyle uzun yıllar toplumla ilişki kuramamasının sorunlarını ele almak ve bu sorunlara çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır. Çalışmada öncelikle Osmanlı döneminden günümüze müze ve toplum ilişkisinin tarihsel gelişimi incelenmiş, müze ve iletişim ilişkisi kuramsal olarak ele alınmış, buna bağlı olarak müzelerde yapılan iletişim çalışmalarına, müzelerde iletişim çalışmalarının gerekliliği ve önemine yer verilmiştir. Müzelerin hedef kitesi ve bu hedef kitle ile kurduğu ilişkilerin önemi detaylandırılmıştır. Müze ve iletişim konusunda düşünsel alt yapı oluşturulduktan sonra İRHM’nin 1937 yılında açılmasından itibaren yaşadığı mekânsal, kurumsal ve toplumsal sorunları saptanmış ve bu sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir.

**ANAHTAR KELİMELEER:** İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, İletişim, Kitle İletişimi, Toplum.

## SUMMARY

The Master's thesis, with the topic "Museum and Communication: The Communication Problems with Society of MSGSU İstanbul Painting and Sculpture Museum and Solution Proposals", has aimed to handle with the problems of İRHM on the communication with society due to the spatial and institutional problems. Also, it is aimed to make solution proposals for those problems. First of all, the historical development of museum and society relationships are studied from Ottoman period to present and museum and communication relationship is analysed in a theoretical context. Depending on this, the communication studies in museums are discussed and the importance and necessity of those studies are emphasized. The importance of relationship between the museums and their target groups is explained. After constructing an intellectual and theoretical basis, the spatial, institutional and social problems of İRHM from its founding in 1937 to The present are determined. Finally, solutions for those problems are proposed and explained in detail.

**KEY WORDS:** İstanbul Painting and Sculpture Museum, Communication, Mass Communication, Society.

**RESİMLER LİSTESİ**

	<u>SAYFA NO:</u>
<b>Resim: 1.</b> Sabancı Müzesi Müzebüs Etkinliği.	201
<b>Resim: 2.</b> Pera Müzesi Twitter Sayfası.	201
<b>Resim: 3.</b> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Veliâhd Dairesi.	201
<b>Resim:4.</b> MSGSÜ Web Sitesi Resim ve Heykel Müzesi Sayfası.	202
<b>Resim: 5.</b> İstanbul Resim Heykel Müzesi'nin Açılışında Mustafa Kemal Atatürk ve Manevi Kızı Ülkü.	203
<b>Resim: 6.</b> Mimar Sinan Üniversitesi Mediaces Projesi web sayfasından Görünüm.	203
<b>Resim: 7.</b> Milliyet Sanat Dergisi Resim ve Heykel Müzeleri Derneği Resim Kursları Duyurusu	203
<b>Resim: 8.</b> Milliyet Gazetesi “Soyguna Açık Müze” Haberi.	204
<b>Resim: 9.</b> Resim ve Heykel Müzeleri Derneği tarafından Müze binasında gerçekleştirilen eğitim etkinliği.	205
<b>Resim: 10.</b> Mimar Sinan Güzel Sanatlar Müzesi Çağdaş Sanatlar Müzesi Antrepo Binası	205

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### SAYFA NO:

- Şekil: 3.3.1.1.** MCQUAIL, D.-, WINDAHL, S. (1997), **İletişim Modelleri Kitle İletişim Çalışmalarında**, Çev. Konca YUMLU, 19, İmge Kitapevi, Ankara. 21
- Şekil: 3.3.2.1.** MCQUAIL, D.-, WINDAHL, S. (1997), **İletişim Modelleri Kitle İletişim Çalışmalarında**, Çev. Konca YUMLU, 31, İmge Kitapevi, Ankara. 22
- Şekil: 3.3. 3.1.** MCQUAIL, D.-, WINDAHL, S. (1997), **İletişim Modelleri Kitle İletişim Çalışmalarında**, Çev. Konca YUMLU,51, İmge Kitapevi, Ankara. 23
- Şekil:3.3.4.1.** MCQUAIL, D.-, WINDAHL, S. (1997), **İletişim Modelleri Kitle İletişim Çalışmalarında**, Çev. Konca YUMLU, 34, İmge Kitapevi, Ankara. 24
- Şekil: 3. 3. 5. 1.** MCQUAIL, D.-, WINDAHL, S. (1997), **İletişim Modelleri Kitle İletişim Çalışmalarında**, Çev. Konca YUMLU,71, İmge Kitapevi, Ankara. 25
- Şekil: 3. 3. 6. 1.** MCQUAIL, D.-, WINDAHL, S. (1997), **İletişim Modelleri Kitle İletişim Çalışmalarında**, Çev. Konca YUMLU, 83, İmge Kitapevi, Ankara. 26
- Şekil: 3.4. 1.** Müzelerde yaşanan tek yönlü iletişimsel süreç. 27

- Şekil: 3. 6. 1.** İletişim politikaları müzenin diğer tüm işlevlerinin ve politikalarının kapsayan bir politikadır işlevlerinin ve politikalarının üstünde yer almaktadır, GREENHILL HOOPER, Eilean, (1999), **Müze ve Galeri Eğitimi**, Çev. Meltem Öрге Evren, Emine Gül Kapçı, Haz. Bekir Onur, 201, Ankara Üniversitesi Çocuk Kültürü Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları, Ankara. 34
- Şekil: 4. 2. 1.** İletişim Süreci'nde Eğitim 35
- Şekil: 3.4. 1.** Müzelerde yaşanan tek yönlü iletişimsel süreç. 43
- Şekil: 5.1.1.** Rodney Gray'in İletişim Modeli'nin Müzelere Uyarlanması, ARIN DÖRTOK, Zeynep (2003), **İç İletişimin Kurumsal İtibar İle Etkileşimine Yöneltilen Bakış**,38 yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. (Uyarlayan Duygu ATALAY) 74

## **EKLER LİSTESİ**

**Ek: 1.** 1937 yılından 2012 yılına kadar İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde görev alan müze müdürleri.

**Ek:2.** İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin 1957-2009 yılları arasında gerçekleştirdiği sergiler.

**Ek3.** Aslı Erkmen'in İstanbul Modern Sanat Müzesi'nin 2011 yılında gerçekleştirdiği Hayal ve Hakikat sergisinden sergi metni

**Ek: 4** Dolmabahçe Sarayı Ziyaretçi Anket Formu.

**Ek:5.** Resim ve Heykel Müzeleri Derneği'nin 1980-2011 yılları arasında gerçekleştirdiği sergi ve etkinlikler

**Ek:6.** İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Yönetmeliği.

**KISALTMA LİSTESİ**

İRHM: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi

SSM: Sakıp Sabancı Müzesi

İCOM: Uluslar arası Müzeler Komitesi

MSGSÜ: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi

UNESCO: Birleşmiş Uluslar Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu

YTÜ: Yıldız Teknik Üniversitesi

## 1.GİRİŞ

### 1.1. Çalışmanın Amacı

“Müze ve İletişim; Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin Toplumla İletişimindeki Sorunları ve Çözüm Önerileri” konulu bu araştırmanın amacı; 1937 yılında M. Kemal'in kurduğu ve ülkemizdeki ilk plastik sanatlar müzesi olma özelliğini taşıyan İRHM'nin, gerek mekânsal gerekse kurumsal problemleri nedeniyle toplumla iletişimde yaşadığı sorunları ortaya koymak ve bu sorunlara çözüm önerileri getirmektir.

Tezin hipotezi “İRHM'nin mekânsal ve kurumsal problemlere sahip olması sebebiyle pasif bir iletişimden aktif bir iletişime geçememekte, bu nedenle İRHM toplumsal rollerini etkin bir biçimde gerçekleştirememektedir” cümlesidir. Bu hipotez doğrultusunda, araştırmanın temel soruları aşağıda sıralanmıştır:

- Müze ve iletişim nedir?
- Kitlelere seslenen müzelerin kitle iletişim çalışmalarındaki rolü ve önemi nedir?
- Müzelerin iletişime geçeceği hedef kitlesi kimdir?
- Hedef kitlesinin özellikleri, ihtiyaçları, beklentileri ve hedef kitleyle kurulan ilişkileri nelerdir?
- İRHM'nin toplumla iletişimde yaşadığı sorunları nelerdir?
- İRHM'nin toplumla iletişimde yaşadığı sorunları çözmek için geliştirilecek çözüm önerileri nelerdir?

Disiplinlerarası çalışmaların gelişme gösterdiği son yıllarda, özellikle sosyal bilimler alanında disiplinlerin sınırlarının daha geçişken hale geldiğini gözlemlemek mümkündür. Müzecilik açısından baktığımızda da dünya literatüründe iletişim

bilimleriyle ortak birçok çalışmanın yapılmakta olduğu gözlemlenebilmektedir. Bu bağlamda müzeciliğe iletişim teorileri penceresinden yaklaşan ve dünyadaki gelişmelere paralel düşünsel üretim yapmayı hedefleyen bu çalışmayla, Türkiye’deki müzecilik çalışmalarına küçük de olsa bir katkı yapmak amaçlanmaktadır.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinin kurulmasında, amaç ve kapsamının belirlenmesinde temel olarak dayanılan makale, müzelerde iletişim çalışmalarının gerek kavramsal gerek pratik uygulamaları konusunda ufuk açıcı olan Eilian Hooper Greenhill’in *Educational Role of Museum* kitabında yer alan “Communication in Theory and Practice” makalesidir.<sup>1</sup>

## 1.2. Çalışmanın Kapsamı

“Müzeciliğin Gelişiminde Müze ve Toplum İlişkisi” adlı bölümde; Türkiye’de müze ve toplum ilişkisi, 19. yüzyılın ortalarından itibaren “Osmanlı Döneminde Müze ve Toplum İlişkisi” ve “Cumhuriyet’in İlk Yıllarından Günümüze Müze ve Toplum İlişkisi” alt başlıklarında tarihsel olarak incelenmiştir. Tarihsel gelişim incelenirken siyasi ve sosyo-kültürel süreçlerde yaşanan değişimler de dikkate alınarak müzeciliğin bu süreçten nasıl etkilendiği analiz edilmiştir.

Çalışmanın “Müze ve İletişim” başlığını taşıyan üçüncü bölümünde; kitle iletişim konusunda yaşanan kuramsal değişme ve gelişmelerin, müze çalışmalarına ve müzede iletişim algısına yönelik etkileri üzerinde durulmuştur. Bu amaçla temel kitle iletişim modelleri incelenmiş ve bu modeller “Kitle İletişim Kuramları ile Müze Toplum İlişkisini Değerlendirme” başlıklı bölümde müzelerle uyarlanmıştır. Model uyarlanmasından sonra müzelerde iletişimin ve kitle iletişimin rolü üzerinde durulmuş, son olarak bir iletişim aracı olarak müzelerin öneminden bahsedilmiştir.

---

<sup>1</sup> Eilian HOOPER GREENHILL, “Communication Theory and Practice”, 28- 42.

“Müzelerde İletişim Çalışmaları” adlı dördüncü bölümde , “Hedef Kitle” konusu ele alınmış, müzenin iç ve dış hedef kitleleri açıklanmıştır. “Hedef Kitle” ana başlığının alt başlığı olan “İç Hedef Kitle” bölümünde Rodney Gray’in iç iletişim modeli müzelere uyarlanmıştır. Müzelerde iş hedeflerinin ortaya konması ve iç iletişim planlamasının gerekliliği üzerinde durulan bir uyarlama yapılmıştır. “İRHM’nin Hedef Kitle” ana başlığının alt başlığında yer alan “Dış Hedef Kitle” bölümünde İRHM kapsamında müzenin hedef kitlesi ve hedef kitle kapsamında kurulan ilişkiler yurtiçi ve yurtdışındaki müzelerden örnekler verilerek ele alınmıştır. Bölüm 4.2.’de ise hedef kitlenin belirlenmesinden sonra müzelerde iletişimi sağlamak amacıyla yapılan etkinlikler yurtiçi ve yurtdışındaki müzelerden örnekler verilerek incelenmiştir. Konu, müzenin iletişim işlevini yerine getirmesindeki temel çalışma alanları olan sergiler, eğitim, izleyici araştırmaları, sergi dışı etkinlikler, pazarlama, erişim ve halkla ilişkiler alt başlıkları altında değerlendirilmiştir. Tüm alt başlıklarda İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’nin bu konuda çalışmaları olup olmadığı tespit edilerek belirtilmiştir.

“İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’nin Toplumla İletişimindeki Sorunları” adlı çalışmanın ana bölümünde Müze’nin sorunları, Eilean Hooper Greenhill’in *Müze ve Galeri Eğitimi* adlı Türkçe’ye çevrilen kitabında müzenin görevlerinin ve politikalarının yer aldığı şemaya (Bkz. Şekil: 3.5.1.) dayanılarak kategorilenmiştir. Bu kapsamda Müze’nin sorunları koleksiyon, yönetim, iletişim ve mimari sorunlar ana başlıklarında ele alınmıştır. Öncelikli olarak “Veliahd Dairesi Tarihçesi” ve “İRHM’nin Kuruluşu ve Gelişimi”ne yer verilmiştir. “Mimari Yapısı ve Konumundan Kaynaklanan Sorunlar”, “Güvenlik”, “Oryantasyon ve Sirkülasyon”, “İRHM’nin Mekan Arayışları”, “Yönetim ve Bütçe Sorunları”, “Yönetmelik ve Bütçe” “Personel Sorunu”, Eğitim ve İletişim Sorunları “Tanıtım ve Pazarlama Sorunları”, “Eğitim Sorunları” “Resim ve Heykel Müzeleri Derneği”, alt başlıkları altında ele alınarak incelenmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümünde, İRHM'nin mekân rehabilitasyonu, izleyicisi ile buluşması ve aktif bir müze haline gelebilmesi için çözüm önerileri sunulmuştur. Bu kapsamda İRHM'nin durum analizini saptamak için Swot analizi yöntemi uygulanmış, ardından çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın sonucunda, teze ilgili genel bir değerlendirme yapıldıktan sonra, elde edilen bulgular ve çalışmanın gelecek çalışmalara olabilecek katkısı tartışılmıştır. Son olarak, bu tez kapsamında saptanan sorunlar ve getirilen çözüm önerileri bir proje dâhilinde hayata geçirilirse çalışmanın asıl amacına ulaşacağı vurgulanmıştır.

### **1.3. Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmanın literatür taraması sürecinde kitap, yayın, makale, tez, seminer ve konferans bildirileri gazete ve dergi gibi basılı ve elektronik kaynaklara başvurulmuştur. İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin Toplumla İletişimindeki Sorunları bölümünde gazete arşiv taramalarından ve Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'nin faaliyet raporlarından yararlanılmıştır. Müze incelemeleri için yurtiçi ve yurtdışındaki müzelerin internet sitelerine başvurulmuştur. Çalışmada gösterilecek örnekler ve tespitler daha çok gözlem, kaynak tarama, müze yöneticileri ve eski yöneticileriyle yapılan kişisel görüşmelerden yararlanılarak ortaya koyulmuştur. Çalışmada kaynakçada sıralanan kişisel görüşmelerin haricinde İRHM müdür yardımcısı Mehmet Çetiner, Restoratör Dilek Çetiner diğer müzede çalışan ayniyat memuru, sekreter ve memurlar ile de görüşmeler yapılmış ancak tez içerisinde kullanılmamıştır. Bunun yanı sıra Zeynep Rona ve Oğuzhan Özcan ile mail yolu ile görüşme yapılmıştır. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Rektörü Yalçın Karayağız'la yapılan görüşmede ise ses kaydı kullanılması kabul edilmediğinden bu görüşmeden tez kapsamında yararlanılamamıştır. Ayrıca, 2010 yılında Adalar Müzesi'nin kuruluşunda edinilen çalışma deneyimlerinden özellikle

dördüncü ana başlığının alt başlığında yer alan “Sergi Dışı Etkinlikler” bölümünde yararlanılmıştır.

Hipotezin doğrulanmasına yönelik en önemli sınırlılık, İRHM'nin uzun dönemler boyunca kapalı olması ve özellikle son dönemde genç kuşağın Müze'yi tanıyamaması, her yaş grubundan aynı derece yanıt alınamayacağı nedeniyle anket yöntemi kullanılamamasıdır. Bunun yerine çalışmada örnekler, gözlem, araştırma, daha önce sunulan hizmetler, İRHM konulu tezler, İRHM'nin çalışan yöneticileri ve eski yöneticileri ile yapılan görüşmelerden yararlanılarak ortaya konulmuştur.

## 2. TÜRKİYE'DE MÜZECİLİĞİN GELİŞİMİNDE MÜZE ve TOPLUM İLİŞKİSİ

### 2.1. Osmanlı Döneminde Müze ve Toplum İlişkisi

Osmanlı döneminde bazı tarihsel yapı ve eserlerin toplanması ve korumaya alınması fikri 19. yüzyılın ortalarında belirmeye başlamıştır. Bu çalışmalar korumacı bir anlayışın ürünü olan ilk müzeoloji çalışmalarının da temelini atmıştır. 1840'lı yıllarda İstanbul hükümeti vilayetlere bir genelge göndererek eski eserlerin belirlenmesini ve eğer varsa değerlilerinin İstanbul'a gönderilmesini talep etmiştir. Yine aynı dönemlerde Sultanahmet Meydanı'nda Hipodrom'un spinası<sup>2</sup> üzerine yerleştirilmiş Dikilitaş, Burmalı Sütun ve çevresi temizlenmiş, sütun ve parmaklıklarla koruma altına alınmış ve daha da önemlisi, halka bu eserlerin değerli oldukları duyurulmuştur. Savaş ganimetlerindeki değerli obje ve eserler de Enderun hazinesinde ve kutsal emanetler dairesinde saklanmaya başlanmıştır.<sup>3</sup>

Osmanlıdaki korumacı anlayışla başlayan bu müze çalışmalarının sonraki dönemlerde de yine toplayıcı ve korumacı bir anlayışla devam ettiğini görürüz. İstanbul'un fethinde kullanılan, kimi çalışmayan silahların ve savaş ganimetlerinin korunduğu bir depo olarak kullanılan Aya İrini Kilisesi'nde, 1846 yılında Harbiye Nazırı Ahmet Fethi Paşa'nın revak aralarındaki bölmeleri camlarla kapatıp bu silahlardan bir sergileme yapması, ilk müze çalışması olarak kabul edilmiştir. Bu müze denemesinden sonra Aya İrini'deki bu sergileme 1869 yılında Sadrazam Ali Paşa tarafından "Müze-i Hümayun" (İmparatorluk Müzesi) adı altında ziyarete açılmıştır.<sup>4</sup> Bu dönemde açılan müze halka mal edilmemiş, herkesin ziyaretine açık bir müze olmamış ve ziyaretler özel izinler

<sup>2</sup> Spina: Circuslarda ve Hipodromlarda Meydanı boydan boya uzunluğuna olarak ortasından iki kısma ayıran ve koşu arabalarının geçebilmesi için uç tarafları açık bırakılan, bir iki insan boyu yükseklikte enlice bölme duvarıdır.

<sup>3</sup> Erdem YÜCEL, *Türkiye'de Müzecilik*, 31.

<sup>4</sup> Nezh BAŞGELEN, *Müze-i Hümayun'dan Günümüze İstanbul Arkeoloji Müzeleri*, 5.

alınarak yapılmıştır.<sup>5</sup> Dolayısıyla, Osmanlı İmparatorluğu'nun özellikle son yarım yüzyılında gelişmeye başlayan müze anlayışında, müze ve toplum ilişkisi bağlamında doğrudan bir iletişimden söz edilememektedir.

Bu dönemde koruma ve toplamayla sınırlı olan çalışmalar, müzenin ikinci müze müdürü olan Anton Deither<sup>6</sup> döneminde daha bilimsel bir boyut kazanmıştır. Deither, Müze-i Hümayun'a bağlı "İzeddiniye" isimli, müzeye personel yetiştirecek bir müzecilik okulunun kurulmasını istemiştir. Bu okula alınacak öğrencilerin Fransızca, Eski Yunanca, Latince ve Türkçe'yi tercüme edebilecek şekilde lisan bilmeleri şart koşularak, tarih ve coğrafya bilgisine sahip olmaları istenmişse de bu okul açılmamıştır.<sup>7</sup> Deither eserlerin yurtdışına çıkarılmasını engelleyen ilk Âsar-i Atika Nizamnamesi'ni 1874 yılında yayımlayarak, eserlerin korunmasına yönelik ilk eski eser kanununu çıkarmıştır. Anton Deither, Müze'nin koleksiyon sayısının artması, nemli ve rutubetli ikliminin eserlere zarar verebilecek olması nedeniyle, yeni bir binaya taşınması gerektiğini belirtmiştir. Ancak maddi olanaklar yeni bir müze binasının yapılmasına imkân vermeyince, müze Çinili Köşk'e taşınmış ve 1880 yılında da Müze'nin açılışı gerçekleşmiştir.<sup>8</sup>

Deither'le başlayan müzecilik alanındaki bilimsel çalışmalar, 1881 yılında Müze-i Hümayun'a müdür olan Osman Hamdi Bey tarafından da devam ettirilmiş, Osman Hamdi Bey'le birlikte müzecilik önemli bir boyut kazanmıştır. Osman Hamdi Bey eserlerin yurtdışına kaçırılmasını engellemek, eserleri korumak ve gelişmelerini sağlamak amacıyla 1874 yılında çıkarılan Eski Eserler Kanunu'nu (Âsar-ı Atika Nizamnamesi) düzenleyerek 1884 yılında yeniden yayımlamış, bilimsel olarak Nemrut Dağı, Myrina, Kyma ve Lagina'da arkeolojik kazılar gerçekleştirmiştir. Osman Hamdi Bey, Müze-i Hümayun için ilk defa yeni özel bir bina inşa ettirmiştir.

<sup>5</sup> Bkz. (3), YÜCEL, 2.

<sup>6</sup> 1869 yılında göreve getirilen ilk müze müdürü E Goold'dan sonra, 1872 yılında, Alman Philip Anton Dethier ikinci müze müdürü olarak göreve başlamıştır. Klasik dönem uzmanı olan Deither 1881 yılına kadar Müze-i Hümayun'da müdür olarak görev almıştır.

<sup>7</sup> Bkz.(3), YÜCEL, 41.

<sup>8</sup> Mustafa CEZAR, **Sanatta Batıya Açılış ve Osman Hamdi Bey**, 177.

1891 yılında açılan bu yeni müze binasına, “Asar-ı Atika Müzesi”, yani “Eski Eser Müzesi” adı verilmiştir.<sup>9</sup>

Osmanlı döneminde yapılan arkeolojik ve müzeolojik çalışmalar, Osmanlı'nın ekonomik, siyasi, hukuk alanında birçok değişiklik yaşadığı Batılılaşma dönemine denk gelmektedir. Bu değişiklikler kültürel alanda da yaşanmıştır. Batılılaşmanın etkisi ve yurtdışından Osmanlı'ya gelen yabancı arkeologların kazı çalışmalarıyla birlikte antik eserlere olan ilginin artması, bu çalışmaların Osmanlı topraklarına girmesini de sağlamıştır. Bu bağlamda eski eserlere, arkeoloji ve müze çalışmalarına olan ilginin, Batı'yı yakalama çabası içerisinde gerçekleştiği söylenebilir. Wendy Shaw'a göre; Osmanlılar, Avrupalıların topraklarını işgal etme isteğine bir yanıt olarak arkeolojik çalışmalar yapmış ve müze kurmuştur. Aynı zamanda Osmanlıların Avrupa'nın kültür konusundaki tutum ve davranışlarıyla aynı yolu izleyerek yaptığı bu girişimlerin Avrupalı olmak yolunda atılan adımlar olduğunu belirtmiştir.<sup>10</sup> Bu bağlamda Osmanlı'da müzenin, toplumun gelişimi amaçlı, eğitim misyonu yüklenen bir anlayışla kurulduğu söylenemez. Zaten Müze'ye halkın girişi ancak Müze'nin kuruluşundan 35 yıl sonra Müze'nin Çinili Köşk'e taşınmasından sonra gerçekleşmiştir. Kamil Su, *Osman Hamdi Bey'e kadar Türk Müzesi* adlı kitabında şöyle bir belgeden söz etmektedir: “1881 yılına ait bir belgede Topkapı Sarayı Müze-i Hümayunu içinde bulunan Müze-i Hümayun bundan böyle her gün açıktır denildikten sonra, Çarşamba günlerinin kadınlara mahsus bulunduğu, Salı günleri giriş ücretinin beş, diğer günler ise iki buçuk kuruş olduğu kaydı görülmektedir”.<sup>11</sup> Buradan da anlaşıldığı gibi, müzelerin toplumla olan ilişkisi 19. yüzyılın sonlarında yavaş yavaş gelişmeye başlamış ancak bu ilişki, uzun bir süre tek yönlü, verimsiz bir ilişki olmuştur. Bu dönemde müzelerin gelişmesinde amaçlanan toplumla iletişim kurmak değil, içinde bulunulan siyasi koşullar gereği Batı'yı yakalamak ve onunla mücadele etmektir.

<sup>9</sup> Bkz.(3), YÜCEL, 58.

<sup>10</sup> Wendy SHAW, *Osmanlı Müzeciliği, Müzeler, Arkeoloji ve Tarihin Görselleştirilmesi*, 106

<sup>11</sup> Kamil SU, *Osman Hamdi Bey'e Kadar Türk Müzesi*, 14.

## 2.2. Cumhuriyet' in İlk Yıllarından Günümüze Müze ve Toplum İlişkisi

Cumhuriyet döneminde müzecilik ulusalcı ve bağımsız bir karakter gösterir. Bu dönemde gelişen sanat ve kültür anlayışı, kimlik inşasıyla beraber bir devrimi gerçekleştirmek amacıyla yapılmış çalışmaların bir ürünüdür. Atatürk döneminde yapılan devrimler kültürel alana öncelik verilerek yapılmıştır. “Eski ile kökten kopuş, esası ve eşkaliyle milli bir dönüşüm amaçlamıştır. Bu bakımından ilk planda hedefler iktisadi olmaktan çok kültürel alanda olmuştur”.<sup>12</sup> Cumhuriyet rejimi; Türk Tarih Kurumu, Türk Dil Kurumu, Halkevleri, Köy Enstitüleri aracılığıyla anlatılmıştır. Aynı şekilde sanattaki çalışmalar, Cumhuriyet kurulmadan önce de onu hazırlayan süreçte cumhuriyet rejimini destekler yöndedir. 1917 yılında Harbiye Nazırı Enver Paşa tarafından kurulan Şişli Atölyesi'nin bünyesinde yapılan resimler, savaş resimleri olup, konular milli mücadeleyi desteklemek ve milli bilinci aşlamak amaçındadır.<sup>13</sup> Bu durum bahsedilen dönemdeki sanat anlayışının da milli duygularla hareket ettiğini gösterir. Şişli Atölyesi'nde yapılan resim çalışmalarında görülen ulusalcı hareket, Cumhuriyet'in kurulmasından sonra daha çok yaygınlık ve hız kazanmıştır.

19 Şubat 1932 yılında bir anda on dört ilde açılarak ülke çapında bir örgütlenme sağlayan Halkevleri; ortak bir kültür çalışması içinde olmak, halkı bir arada eğitip ortak düşünceye sahip bir ulus yaratmak amacını taşımıştır.<sup>14</sup> Nilüfer Öndin'e göre; “Cumhuriyet rejiminin Kültür politikasının uygulanmasına yönelik olarak kurulan Halkevleri, etkinliklerini iki misyon üzerine temellendirir; sosyal reformları benimsetmek ve çağdaşlaşmayı sağlayacak kültürel ve sanatsal etkinlikleri yürütmek”.<sup>15</sup> Halkevlerinin örgütlenmesi dokuz koldan oluşmuş, bunlardan Güzel Sanatlar Kolu müzecilik çalışmaları ve sergi faaliyetleri gibi çalışmalarda bulunmuştur.

<sup>12</sup> Kadir KOÇDEMİR, *Atatürk Dönemi Kültür Politikası ve Küreselleşme*, 147.

<sup>13</sup> Sezer TANSUĞ, *Çağdaş Türk Sanatı*, 151.

<sup>14</sup> Anıl ÇEÇEN, *Kültür ve Politika*, 230.

<sup>15</sup> Nilüfer ÖNDİN, *Cumhuriyet'in Kültür Politikası ve Sanat 1923-1950*, 84.

Halkevleri'nin Güzel Sanatlar Kolu <sup>16</sup> tarafından 1935 yılında yirmi üç sergi, 1938 yılında 179 sergi, 1942 yılına gelindiğinde onuncu yılını dolduran Halkevleri aracılığıyla 1500 sergi gerçekleştirilmiştir.<sup>17</sup> 1950 yılında Demokrat Parti'nin iktidara gelmesiyle kapanan Halkevleri, bu döneme kadar yurdun birçok şehrinde sergiler açarak sanatı halkla buluşturmayı amaçlayan cumhuriyet projelerinden birisi olmuştur.

Erken Cumhuriyet Dönemi'nde yapılan çalışmaların en önemlilerinden birisi de 1937 yılında ilk sanat müzesi'nin açılmasıdır. 1883 yılında Osman Hamdi Bey'in öncülüğünde açılan Sanayi Nefise Mektebi ( Güzel Sanatlar Okulu), müzeciliğin gelişiminde önemli bir role sahiptir. Sanayi-i Nefise Mekteb-i Âlisi'nin yönetmeliğinin 13. maddesinde okulda açılacak sergilerden, resim ve oyma işlere ayrılacak bir müzeden ve bir de Milli Sanatlar Müzesi'nin kurulmasından bahsedilmiştir. Ancak, sanat müzesine ayrılacak müzeye eser toplamanın uzun bir zaman alacağı düşüncesiyle Okul'daki eski ustaların değil de o dönemin sanatçılarının eserlerini toplayan bir resim salonu yeterli görülmüştür.<sup>18</sup> Her şeye rağmen yönetmelikte sanat müzesinden bahseden bir maddenin bulunması gelecek çalışmalara zemin hazırlamıştır.

Bir sanat müzesinin açılmasını sağlayan hazırlıkların; Osmanlı döneminde batılılaşma hareketinin etkisiyle saraya yabancı ressamın getirilmesi, öğrencilerin resim eğitimi alması için yurtdışına gönderilmesi gibi girişimlerle İRHM kurulmadan önce de başladığı söylenebilir. Kaya Özsezgin'in de belirttiği gibi; "Çağdaş Türk Sanatı'nı kapsayan eserlerin toplanarak bir araya getirilmesi ve böylece İRHM'nin çekirdeğini oluşturacak çalışmaların başlatılması, 1910'lu yıllara kadar geriye götürülebilir."<sup>19</sup> Cumhuriyetin öncesinde ve sonrasında uygulanan

<sup>16</sup> Bu dönemde Halkevleri'nin müzecilik kolu da olmasına rağmen sergiler güzel sanatlar kolu tarafından gerçekleştirilmiştir. Müzecilik kolu ise daha çok arkeolojik ve etnografik malzemelerle uğraşmaktadır. Müzenin sanat sergileri yapabileceği düşüncesi henüz oluşmamıştır. Ancak müzecilik kolu tarafından olmasa da, Halkevleri'nin sergiler düzenlemesi günümüz anlamıyla müzeciliğe yaptığı çok önemli bir katkıdır. Remzi Oğuz ARIK, **Halkevlerinde Müze, Tarih ve Folklor Çalışmaları Kılavuzu**.

<sup>17</sup> Anıl ÇEÇEN, **Halkevleri: Atatürk'ün Kültür Kurumu**, 152-166-199.

<sup>18</sup> Halil EDHEM, **Elvah-ı Nakşiye Koleksiyonu**, 38-39.

<sup>19</sup> Kaya ÖZSEZGİN, **Mimar Sinan Üniversitesi Resim ve Heykel Müzesi Koleksiyonu**, 17.

politikalar içinde yapılan sergiler, yarışmalar, etkinlikler bir sanat müzesinin açılmasının basamakları olarak değerlendirilebilir. Galatasaray Sergileri (1916-1951) Büyük Ankara Sergileri (1921-1931), Müstakil Ressamlar ve Heykeltıraşlar Birliği Sergileri (1929-1931), İnkılâp Sergileri (1933-1936) ve Yurt Gezileri (1938-1943) bunlara örnek olarak gösterilebilir.

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin açılışı, tüm bu hazırlık süreçleri ve açılışına ivme kazandıran “Yarım Asırlık Türk Sergisi”nin akabinde, 1937 yılında Atatürk'ün de bizzat katılımıyla Dolmabahçe Sarayı'nın Veliahd Dairesi'nde gerçekleşmiş ve açılan müzeyle sanat kurumsal bir resmiyet kazanmıştır. Türkiye'nin ilk sanat müzesi olan İstanbul Resim ve Heykel Müzesi aynı zamanda Müze'nin varlığının Akademi'ye bağlanmasıyla Türkiye'de bir eğitim kurumunda açılmış ilk müze özelliğini de taşımaktadır. İRHM'nin kurulması sanat, müze ve toplum ilişkisi bağlamında gerek açılan sergiler, gerekse etkinliklerle bu ilişkinin kurulmasını sağlamış, sanatla toplumu birbirine yaklaştırmıştır.

1940-1950 yılları arasında 2. Dünya Savaşı'nın olumsuz etkileri müzecilik alanında hissedilmiş ve bu alandaki çalışmalar sekteye uğramıştır. 1940'lı yılların sonlarında ise Türkiye'nin uluslararası kültür kurumlarıyla ilişkiye geçmesi müzeciliğe, müze ve toplum ilişkisi bağlamında olumlu gelişmeler sağlamıştır. Türkiye 1949 yılında UNESCO'ya<sup>20</sup> üye olmuş ve UNESCO milli komisyonluğu kurulmuştur.<sup>21</sup> UNESCO'nun komitelerinden biri olan Uluslararası Müzeler Komitesi'nin (ICOM) Türkiye Milli Komisyonu da 1956 yılında kurulmuştur. UNESCO'nun somut ve somut olmayan kültürel miras konusunda, korumaya ve eğitime yönelik sürekli çalışmalar yapması, müzeciliğe katkı sağlamış, özellikle müze ve eğitim ilişkisini gündeme getirmiştir. 1958 yılında “Öğretmenler İçin Müze El Kitabı” çıkarılmış, 1959 yılında Brooklyn Müzesi Müdürü Edgar Schenk Ankara Arkeoloji Müzesi'nde “Müzelerin Eğitim Rolü” konulu bir konferans vermiş, 1962 yılında *Müzelerin Eğitimdeki Rolü Hakkında UNESCO Bölge Semineri*<sup>22</sup> Selma İnal

<sup>20</sup> UNESCO: Birleşmiş Uluslar Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu

<sup>21</sup> <http://www.unesco.org.tr/?page=15:62:1:turkce> 20 Eylül 2011

<sup>22</sup> Georges Henri RIVIÈRE, **Müzelerin Eğitimdeki Rolü Hakkında Bölge Semineri**.

tarafından Türkçe'ye çevrilerek yayımlanmıştır.<sup>23</sup> 1963 yılında ise *Müzelerin Teşkilatlanması: Pratik Öğütler* adıyla ikinci kitapta çevirisi yapılarak yayımlanmıştır. Türkiye'nin UNESCO'ya ve beraberinde ICOM'a katılımının sağlanmasıyla birlikte konferans, yayın ve toplantılarla çağdaş müzecilik anlayışı yaygınlaşmaya başlamıştır. Türkiye'nin UNESCO'ya katılmasına kadar müzelerin topluma ulaşabilirliği sınırlıdır. Topluma biraz daha yakınlaşan müzecilik anlayışı içinde müzelerin eğitim rolünün önemi vurgulansa da eğitim konusu yaygınlaşmıştır. Müzeler maddi imkânsızlıklar sebebiyle genellikle tarihi binalara yerleştirilmiş, pazarlama, halkla ilişkiler, sponsorluk gibi çağdaş müzecilik kapsamında topluma yönelik disiplinlerarası çalışmalar yapılamamıştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında bakanlıklar ve devlet bankaları aracılığıyla, devletin kültür ve sanat politikaları doğrultusunda 1930'lu yıllarda resmi devlet dairelerine eser bulundurulması kararı doğrultusunda sanat eseri satın almalar olmuş<sup>24</sup> ve bu satın almalar bankaların koleksiyon oluşturmalarını sağlamıştır. Giderek bankalar için prestij haline gelen bu koleksiyonlar, 1980'li yıllarda bankalara ait özel galerilerin açılmaya başlaması için önemli bir potansiyel oluşturmuştur.<sup>25</sup>

Evrin Doğan'a göre; "Özel koleksiyonların müze girişimleriyle kurumsallaşması, 1980 sonrası neoliberal politikalar çerçevesinde yaşanan kültürel değişimlerin önemli bir ayağını oluşturmaktadır".<sup>26</sup> 1980 yılında Sadberk Hanım Müzesi, 1992 Yapı Kredi Vedat Nedim Tör Müzesi, 1994 yılında Rahmi Koç Müzesi, 2002 yılında Sakıp Sabancı Müzesi, 2004 yılında İstanbul Modern Sanat Müzesi, 2005 yılında Pera Müzesi ve 2005 yılında İş Bankası Müzesi'nin açılması bu durumu kanıtlamaktadır.

<sup>23</sup> Eilian Hooper GREENHILL, *Müze ve Galeri Eğitimi*, 5.

<sup>24</sup> Mümtaz SAĞLAM, *Merkez Bankası Sanat Koleksiyonu 1*, 11.

<sup>25</sup> Seçil SERPİL, *Türkiye'de 1950 Sonrası Görsel Sanatlar Koleksiyonculuğunun Gelişimi*, 53.

<sup>26</sup> Evrim Doğan, *Tüketim Toplumunda Müzelerde Yaşanan Değişimlerin Devlet Müzeleri ve Özel Müzeler Bağlamında Değerlendirilmesi*, 27.

Özel müzelerin müzecilik ortamına olumlu ve olumsuz birtakım etkileri olmuştur. Bunların başında özel müzelerin yarattığı rekabet ortamının müzeciliğe hareket kazandırması gelmektedir. İzleyicilere daha çok ulaşabilmek amacıyla yapılan ilgi çekici etkinlikler, devlet müzelerinin toplumdan uzak ve nesne merkezci anlayışının fark edilmesine yol açmıştır. Başka bir açıdan, izleyicisine müşteri gözüyle bakan özel müzeler, izleyiciyi memnun etmek amacıyla izleyici araştırmalarına başlamış, izleyicisini müzenin öznesi konumuna getirmiştir. Özel müzelerin iş dünyasının bir parçası olmasıyla beraber, müzeler disiplinlerarası bir yönetim anlayışıyla yönetilmeye başlamıştır. Pazarlama, strateji geliştirme, halkla ilişkiler, işletme gibi farklı alanlar, müze yönetiminde önemli bir pay sahibi olmaya başlamıştır. Kitle iletişim araçlarının da yaygın olarak kullanımı sayesinde görünürlüğü artan müzeler, sadece koleksiyonu ile değil, farklı etkinlikler ve sergilerle de birçok izleyici ile buluşmaktadır. Bütün bu gelişmeler kimi müzeleri tüketimin bir parçası olmaya itmiş ve kültürün metalaşması anlamında olumlu sayılamayacak etkiler sağlamıştır. Kültür ve sanatın endüstri haline geldiği günümüzün tüketim ortamından müzecilik anlayışı da etkilenmektedir.

Müzeciliğin gelişimi sürecinde, eğitim alanında yaşanan en büyük gelişme, 1989 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi'nde Müzecilik Yüksek Lisans programının kurulmasıdır. YTÜ Müzecilik Yüksek Lisans programının disiplinlerarası müfredatıyla müzeciliğe bilimsel bir adım atılmıştır. Bu döneme kadar müze uzmanı yetiştiren bir okulun olmaması müzelerde bu alanda uzman olmayan sanat tarihçi, arkeolog ve antropologların müze işleriyle uğraşmasına neden olmuştur. Bu okulda eğitim alan öğrenciler hem bu alandaki iş gücüyle hem de yaptıkları bilimsel yayın, tezlerle müzeciliğe bilimsel anlamda önemli bir boyut kazandırmıştır. Daha sonrasında ise Ankara Üniversitesi Müze Eğitimi Yüksek Lisans Programı (1997) Akdeniz Üniversitesi Müzecilik Yüksek Lisans Programı (2007), Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Müzecilik Yüksek Lisans Programı (2009), İstanbul Üniversitesi Müzecilik Yönetimi Yüksek Lisans Programı (2009), müzecilik alanında eğitim vermeye başlamıştır. Eğitim alanında yaşanan bu gelişmeler toplumun müzecilik anlamında daha bilinçli bir hale gelmesini sağlamaktadır.

Müzecilik alanındaki bilimsel çalışmaların çoğalması, müze ve toplum ilişkisinin sorgulanması ve geliştirilmesi yönünde adımlar atılmasına katkı sağlamıştır.

### 3. İLETİŞİM VE MÜZE

İngilizce’de iletişim anlamında kullanılan “communication” sözcüğü “paylaşım, biraradalık anlamına gelen “common” sözcüğünden türetilmiştir. İletişim sözcüğü tarihsel süreç içerisinde birçok kuramcı tarafından farklı şekillerde anlamlandırılmıştır. Fakat bütün tanımlamalar paylaşım ve etkileşim edimlerini içermektedir.<sup>27</sup> Bu iki edimi içeren hayatın her alanında, iletişim olgusunun varlığından bahsetmek mümkündür. Bu bağlamda birçok alanı kuşatan iletişim olgusu, müze işleyişinde de çok önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla, müzecilik ve doğası gereği disiplinler arası bir alan olarak doğup gelişen iletişim biliminin ortak çalışmalar yapması kaçınılmaz olmaktadır. Müzecilikteki güncel çalışmalar arasında müzeyi bizzat iletişim yapan bir kurum olarak gören yaklaşımlar giderek çoğalmaktadır. Ayrıca, toplumla iletişim kurmanın müze için bir amaç olduğu da sıklıkla vurgulanmaktadır.

İletişim, ilk kullanımından bu yana çeşitli kuramcılar tarafından değişik şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Bu kavramsallaştırmaları izah etmek adına da farklı kuram ve modeller geliştirilmiştir. Toplumsal değişmelere koşut olarak değişen iletişim anlayışı bu kuramları da etkilemiştir. Müzeciliğin geçirdiği tarihsel evreleri iletişim penceresinden değerlendirebilmek adına bu farklı modellerin incelenmesi gerekmektedir. Zira iletişim olgusunu değiştiren toplumsal, siyasal ve ekonomik koşullar müzecilik alanını da etkilenmiştir. Bu nedenle müzede gerçekleşen iletişimin doğasını daha iyi anlamak için aşağıdaki bölümlerde farklı iletişim modelleri irdelenecektir. Ayrıca tarihsel süreç içerisinde müze ve iletişim ilişkisi kuramsal modellere dayandırılarak açıklanacaktır.

---

<sup>27</sup> Nazife GÜNGÖR, **İletişim Kuramlar Yaklaşımlar**, 37.

İlker Bıçakçı'ya göre iletişim; “en yalın ve mekanik tanım olarak, kaynaktan alıcıya iletinin aktarılması sürecidir”.<sup>28</sup> İletişim olgusu temel olarak üç öğeye dayanmaktadır: İletiyi yollayan (gönderen ya da kaynak), iletiyi alıp açımlayan (alıcı ya da hedef) ve bu ikisi arasında iletinin gönderilmesinde kullanılacak bir iletişim kodlaması (ileti ya da mesaj). İletişim ediminde ileti gönderilmesinin bir amacı vardır. İletiyi gönderen kaynak alıcıda bir değişiklik yaratmak amacıyla iletisini gönderir ve bu iletinin sonuçlarını bilmek ister. Alıcının ileti karşısında verdiği tepki ve kaynağa gönderdiği yeni mesaj ise, geri besleme (feedback) olarak adlandırılmaktadır. Geri besleme, iletişimden nasıl bir sonucun alındığını öğrenmek ve ileride gönderilecek mesajları belirlemek açısından önemli bir öğedir.<sup>29</sup>

Müzeler küçük, belirlenmiş, sınırlanmış grup ve sınıflara değil, toplumun tamamına hitap etmeyi amaçlamaktadır. Toplumun temel alındığı yeni müzecilik anlayışındaki müzeler yüz yüze doğal bir iletişim yanında, toplumun tamamına seslenmek ve bütün kitlelere eğitim vermek amacıyla kitle iletişimini de önemsemektedir. Bu nedenle tez kapsamında “kitle iletişim” kavram ve modelleri ve “kitle iletişimin müzeler üzerindeki rolü” de ele alınmaktadır.

### 3.1. Kitle İletişimi

“Kitle iletişimi”, “kitle toplumu” gibi kavramlar Sanayi Devrimi ve kentleşme süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Sanayi Devrimi, Fransız İhtilalinden kısa bir süre sonra İngiltere’de başlamış ve 19. yüzyılda Batı Avrupa ve Amerika’ya yayılarak ekonomik hayatı etkisi altına almıştır. Sanayileşme sonucu insan gücünün yerini makineler almaya başlamış, hatta bu çağa “makineleşme çağı” da denilmiştir. Oral Sander’e göre; “Avrupa’da tarım işlerinin toplumundan, fabrikalarda eşya üreten nüfusa doğru düzenli bir değişim olmuştur. Daha önceki dönemlerin ayırıcı niteliği nasıl av ve toplayıcı kabileler ile büyük toprak parçaları ise, sanayi çağının

<sup>28</sup> İlker BIÇAKÇI, **İletişim ve Halkla İlişkiler Eleştirel Bir Yaklaşım**, 2.

<sup>29</sup> Bkz. (27), GÜNGÖR, 52.

çarpıcı kurumu da fabrikalar olmuştur”.<sup>30</sup> İnsanlar bu dönemden sonra fabrikalarda toplanmış, üretim merkezleri ve fabrikaların kentlerde yer almasıyla kırsal yaşamdan kopup çalışmak amacıyla kentlere kitleler halinde göç etmiştir. Kentleşmeyle birlikte nüfusun artması toplulukların yerine “kitle toplumu” kavramının gelmesine neden olmuştur. Erol Mutlu’nun belirttiği gibi; “Kitle toplumu sanayileşme, kentleşme ve modernleşmenin sonucunda ortaya çıkan bir formasyondur. Bu süreçler sonucunda bireylerin arasındaki farklılıklar giderek ortadan kalkmış, birbirlerinden yalıtılmış ama birbirlerine benzer çekirdek bireylerin oluşturduğu toplum, yani kitle toplumu ortaya çıkmıştır”.<sup>31</sup>

Oluşan bu kitle toplumuna seslenmek, onlarla ilişkiye geçmek, kitle iletişimi ile sağlanmaktadır. Kitle iletişimi sınırları ve özellikleri kesin olarak belli olmayan yığınlarla iletişimi ifade etmektedir. Erol Mutlu, “iletişim bağlamında kitle terimini, sinema ve radyo gibi araçların izleyici kitlesinin belli özelliklerini dile getirecek şekilde kullanımı” olarak tanımlamıştır.<sup>32</sup> Kitle iletişim ise; “uzmanlaşmış grupların geniş, heterojen ve farklılaşmış izleyicilere sembolik içerik yaymak üzere teknolojik aygıtları (basın, radyo, film vs.) hizmete soktuğu kurum ve tekniklerden meydana gelir”.<sup>33</sup> McQuail ve Windahl’a göre; kişilerarası iletişimde geri besleme, soru sorma bir şeyin tekrarını isteme, jestler, cevaplarla; kitle iletişimde ise geri besleme; izleyici araştırmaları, satış oranları, stüdyo izleyicileri, deneme yayınları, mektup ve telefonlar almaktadır.<sup>34</sup> Türk Dil Kurumu da kitle iletişimini; “Dağınık insan topluluklarının örgütlenmiş bir kaynaktan iletilen haberlere veya uyarılara aynı anda maruz kalması, birtakım kaynaklardan elde edilen bilgi ve haberlerin değişik araçlarla geniş halk topluluklarına yaygın olarak duyurulması, kitle haberleşmesi” olarak tanımlamıştır.<sup>35</sup> Kitle iletişiminin başlıca özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

<sup>30</sup> Oral SANDER, *Siyasi Tarih*, 146-147.

<sup>31</sup> Erol Mutlu, *İletişim Sözlüğü*, 131.

<sup>32</sup> A.g.k., 131.

<sup>33</sup> Denis MCQUAIL, Sven WINDAHL, *İletişim Modelleri Kitle İletişim Çalışmalarında*, Çev. Konca YUMLU, 19.

<sup>34</sup> A.g.k., 18.

<sup>35</sup> <http://tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA&Kelime=kitle%20ileti%C5%9Fimi&EskiSoz=ileti%C5%9Fim&GeriDon=2>

1. Kitle iletişiminin hitap ettiği izlerkitle geniştir. Sınırlı bir gruba ait değildir.
2. İzlerkitle değişik özelliklerden oluşan, toplumsal olarak farklı niteliklere sahip topluluklardır.
3. İzlerkitle kimliksiz bir topluluktur. İletişimci, izler kitlenin hakkında bilgi sahibi değildir.
4. İzlerkitle kamuya aittir. Belirli bir sınıfa ait değil, herkese açıktır.
5. Kitle iletişim araçları sınırları yok ederek aynı anda çok sayıda insanla iletişim kurar.
6. Kitle iletişimin gerçekleşmesi için resmi, biçimsel kurumlar gereklidir.
7. Kitle iletişiminde iletişimci ve izlerkitle arasında kişisel bir ilişki ve tanışıklık yoktur. İzlerkitleyle iletişim profesyonel iletişimciler aracılığıyla kurulur.
8. Kitle iletişimi tek yönlüdür. İzlerkitlenin anında geri yanıt verebilmesi olanaksızdır.
9. Kitle iletişim araçlarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirilmenin karşılığı kitle iletişim araçları ile olur. İzleyicinin yanıtları ve geri dönüşleri iletişimcinin kararları doğrultusunda denetlenerek oluşur. Burada izleyicinin görüşlerinin oluşmasında iletişimcinin rolü vardır.
10. Kitle iletişim araçlarının ürünleri fiziksel ve maddi anlamda halkın kolayca elde edebildiği özelliktedir.

11. Kitle iletişimi, kitle ile kurulan iletişimdir ancak bu kitlelerin birbirleriyle karşılıklı iletişimi anlamına gelmemektedir.<sup>36</sup>

### 3.2. Temel Kitle İletişim Modelleri

Müze ve toplum ilişkisinin gelişim sürecini iletişim açısından değerlendirebilmek için temel kitle iletişim modellerini ele almak gerekmektedir. Aşağıda incelenecek olan farklı iletişim modelleri, ortaya çıktıkları dönemler dolayısıyla müze toplum ilişkisinin tarihsel gelişim çizgisinin daha iyi anlaşılmasına ve kavramsal olarak değerlendirilebilmesine olanak sağlayacaktır. Bu teoriler, çalışmanın diğer bölümlerinde müze ve iletişim konusuna yapılacak kavramsal göndermeleri anlamlandırmak için de gereklidir. Zira dönemselsel olarak gelişen iletişim modelleri adeta müze toplum iletişimindeki gelişim çizgisini de yansıtmaktadır.

John Fiske'ye göre iletişime kuramsal açıdan bakışın temelinde iki yaygın görüş vardır. Bunlardan ilki, iletişime “iletilerin aktarılması” olarak bakılmasıdır. Bu görüşü benimseyen kuramcılar, gönderici ve alıcıların kodlama yapma süreci ve aktarıcılarının iletişimi yollama biçimlerini incelerler. Fiske'nin belirttiği ikinci grup kuramcılar ise, iletişimi “anlamın üretimi ve değişimi” olarak kabul eder. Bu kuramcılar göstergebilimi<sup>37</sup> kullanırlar ve göstergelerin kültür içinde üretilen

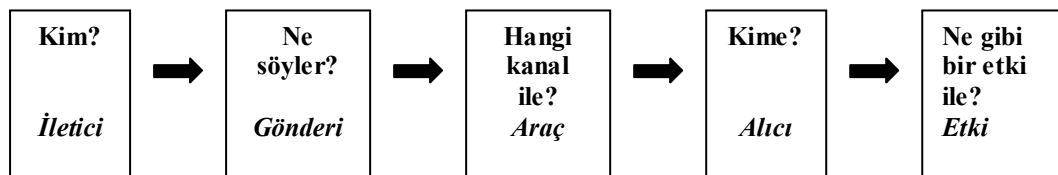
<sup>36</sup>Burada aktarılan kitle iletişim özellikleri Erol Mutlu'nun “*İletişim Sözlüğü*” kitabında belirtilen özellikler temel alınarak genişletilmiştir.

<sup>37</sup>Göstergebilim temelde anlam oluşumunu, anlam üretimini ve anlam iletimini çözümlenmeye çalışan bilim dalıdır. Ferdinand de Saussure ve Charles P. Peirce temellerini atmıştır. Fiske'ye göre göstergeler kendilerinden başka bir şeye gönderme yapan duyularımızla kavrayabileceğimiz fiziksel şeylerdir. Kodlar, içinde göstergelerin düzenlendiği ve göstergelerin birbirleri ile nasıl ilişkilenebileceğini belirleyen simgelerdir. Fiske'ye göre göstergeleri/kodları/ iletişimi aktarma ya da alma, bir toplumsal ilişkiler pratiğidir. Göstergebilim bu pratiği ve göstergelerin toplum içindeki anlamını çeşitli boyutlarıyla inceler. Bu konu hakkında ayrıntılı John FİSKE'nin *İletişim Çalışmalarına Giriş* kitabında yer almaktadır.

anlamları üzerine odaklanırlar.<sup>38</sup> Fiske'nin iletişim modellerini sınıflandırırken yaptığı bu ikili sınıflandırmayı, müzelerde iletişim konusunda önemli çalışmalar ortaya koyan Greenhill de benzer bir şekilde yapmıştır. Greenhill'e göre müzelerde iletişime yönelik "iletim modeli" ve "kültürel model" olarak adlandırdığı iki farklı yaklaşım vardır. Bunlardan iletim modeli Fiske'nin bahsettiği birinci gruba eşdeğer olarak doğrusal bir aktarım sürecine işaret eder. Greenhill'in kültürel model olarak adlandırdığı model ise, Fiske'nin bahsettiği ikinci gruba benzer şekilde iletişim kültürün bir parçası olarak kabul edilir.<sup>39</sup> Bilgi edinme sürecinde bireylerin pasif değil aktif olarak iletişime katıldığına vurgu yapılır. Bu bağlamda aşağıda özet olarak anlatılacak modellerden Laswell, Shannon ve Weaver modelleri birinci grup, Westley-MacLean, Osgood-Schramm, Maletzke ve Katz-Lazerfeld modelleri ikinci grup yaklaşımlar içerisinde değerlendirilebilir.

### 3.2.1. Laswell Modeli

1940'ların başında Harold Laswell siyasal erk ve propaganda üstüne yaptığı çalışmalarda ilk kez kitle iletişim terimini kullanmıştır.<sup>40</sup> Kitle iletişim araştırmalarına ilk model sunan Harold Laswell'e göre, iletişim ediminin gerçekleşebilmesi için Şekil: 3.2.1. 1.'deki soruların sorulması gerekmektedir.<sup>41</sup>



Şekil: 3.2.1.1. Laswell Formülü

<sup>38</sup> John FİSKE, *İletişim Çalışmalarına Giriş*, 16.

<sup>39</sup> Eilean HOOPER GREENHİL, *Museums and the Interpretation of Visual Centre*,13-132

<sup>40</sup> Bkz.(31),MUTLU,130.

<sup>41</sup> Bkz. (33), McQUAIL - WINDAHL, 27.

Nazife Güngör'n *İletişim Kuramlar ve Yaklaşımlar* adlı kitabında; Laswell'e göre, iletişimin belli başlı işlevleri olduğunu belirtmiştir. Bunlar; çevrenin gözetlenmesi, toplumun parçaları arasında bütünlük sağlanması, kuşaklararası kültür aktarımının gerçekleştirilmesidir.<sup>42</sup>

Laswell'in formülünde etki unsuru önemli olmuştur. Laswell, *I. Dünya Savaşı Sırasındaki Propaganda Etkinlikleri* adlı kitabında, savaş sırasında para ve insan gücünün önemi kadar bilgi aktarımının da önemli olduğunu vurgulamıştır. Laswell, Amerika ve İngilizlerin uyguladıkları etkin propaganda sayesinde Almanları zor duruma dşrdklerinden söz etmektedir.<sup>43</sup> Laswell modelinin eksik yanı ise geri bildirim öğesinin olmamasıdır.

### 3.2.2. Shannon ve Weaver Matematiksel Modeli

Claude Shanon ve Warner Weaver, Bell Telefon Şirketi Laboratuvarlarında görevli oldukları sırada matematiksel modeli geliştirmişlerdir. Shanon ve Weaver'in bu model üzerinde durduğu sorular Şunlardır;

- Hangi iletişim kanalı en fazla sayıda sinyali iletir?
- İletilen sinyalin ne kadarı ileticiden alıcıya giderken yolda gürültü nedeniyle yok olacaktır?<sup>44</sup>

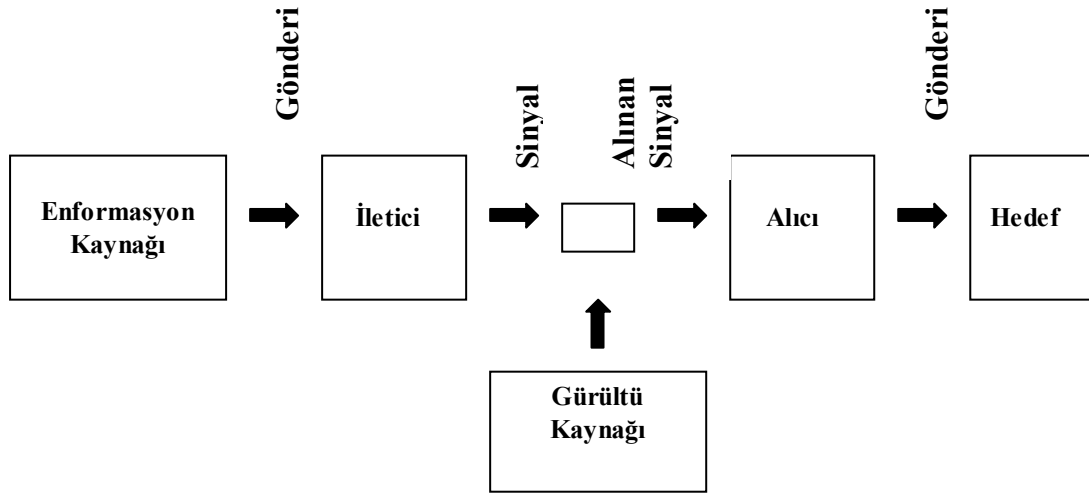
Bu modelde mesaj "bilgi kaynağı" olarak gelmekte ve iletici yani gönderen tarafından alıcının özelliklerine uygun hale getirilen sinyallere dönüştürülmektedir. Modelin dikkat çekilen noktası; alıcıya gönderilen bu sinyallerin niceliği ve bu

<sup>42</sup> Bkz. (27), GÜNGÖR, 75.

<sup>43</sup> Laswel, Harold, Propaganda Technique in the World War, Aktaran Nazife Güngör, **İletişim Kuramlar ve Yaklaşımlar**, 75.

<sup>44</sup> Bkz. (33), McQUAIL WINDAHL, 30.

sinyallerin gürültüden nasıl ve ne oranda etkilendiğidir. Birçok sinyal aynı anda alıcıya gidebilir ve iletide bozulmalara neden olabilir. Bunun sonucunda gönderen tarafından oluşturulan ileti, alıcı tarafından yeniden şekillendirilir ve hedefe ulaşan ileti ilk gönderildiği anlamı taşımayabilir.<sup>45</sup> Shannon ve Weaver'in matematiksel modelinde enformasyon önemlidir ve iletişim doğrusal ve tek yönlü bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu modelde de geri besleme ögesi yoktur. (Şekil: 3.2.2.1.)



Şekil: 3.2.2.1. Shannon ve Weaver Matematiksel Modeli

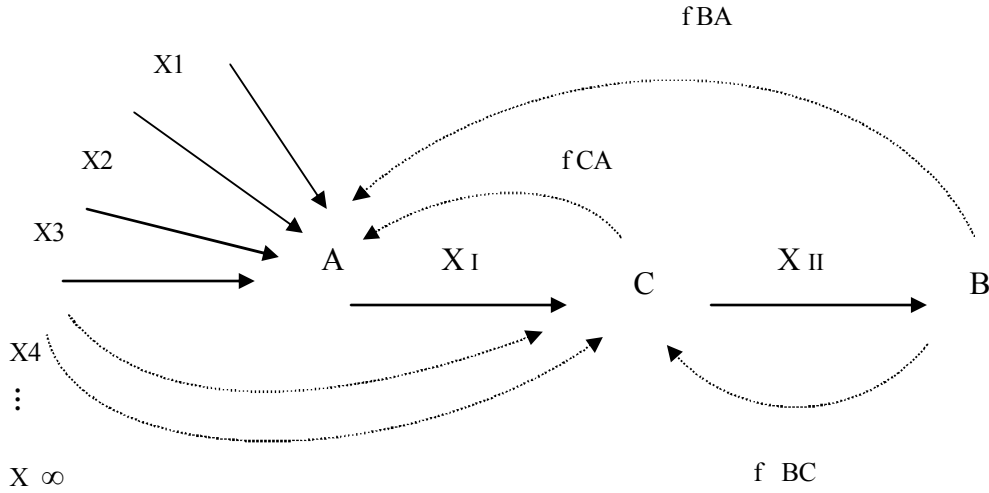
### 3.2.3. Westley ve MacLean Modeli

Westley ve MacLean'in modeli iletişimi karşılıklı işleyen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu modelin Laswell ve Shannon modellerinde olmayan en önemli yanı geri besleme ögesinin bulunmasıdır. A kişisi, C Kurumu veya aktörü aracılığıyla ya da doğrudan A kişisine ileti aktarımı yapmaktadır. B kişisi, aldığı iletilere verdiği

<sup>45</sup> A.g.k. 31.

tepkisini C ajansı aracılığıyla ya da doğrudan A kişisine iletir. Böylece iletişim, karşılıklı olarak işleyen bir süreçte etkileşimle gerçekleşmektedir.<sup>46</sup>

Westley modelinde C, kitle iletişimci veya bu kurumun içerisindeki sorumlu kişi veya birimdir. A, iletilerin kaynağıdır. A toplum içinde bir kaynak da olabilir. B ise, toplumun bir üyesi, izleyicidir. İletinin konusunu oluşturan olay, durum, kişi, geri besleme vb. herşey X olarak tanımlanabilir.  $f_{BA}$ , B'nin A'ya karşılığını gösterir.<sup>47</sup>(Şekil: 3.2.3.1.)



Şekil: 3.2.3.1. Westley ve MacLean'in Kitle İletişim Modeli

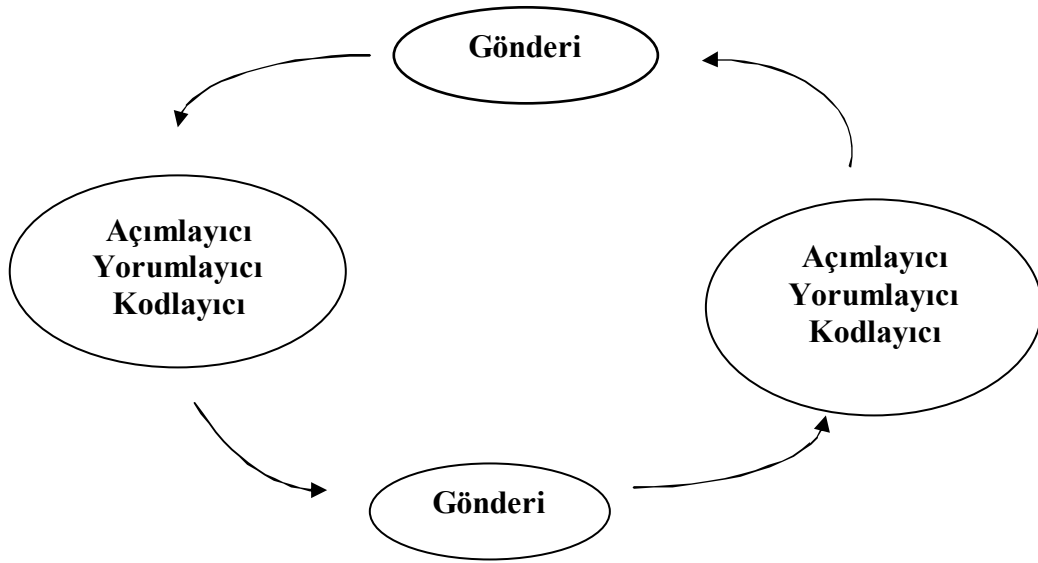
<sup>46</sup> Bkz. (27), GÜNGÖR, 58.

<sup>47</sup> Bkz. (33), McQUAIL WINDAHL, 56.

### 3.2.4. Osgood ve Schramm'in Dairesel Modeli

Dairesel model, C.E. Osgood tarafından başlatılmış, Wilbur Schramm tarafından tamamlanmıştır. Bu model birçok modelde olduğu gibi düz değil, dairesel olarak tanımlanmaktadır. Schramm ve Osgood'un modelinde iletişim sürecindeki kişilerin davranışları ön plandadır.<sup>48</sup>

Modele göre gönderi ve alıcı arasında dairesel bir döngü halinde bir iletişim yaşanmaktadır. Dairesel model kitle iletişiminden çok kişilerarası iletişime daha uygun bir modeldir. Gönderen iletiyi yollar, alıcı iletiyi alır ve yorumlar ve bu iletişim yeniden döngü halinde devam eder.<sup>49</sup>



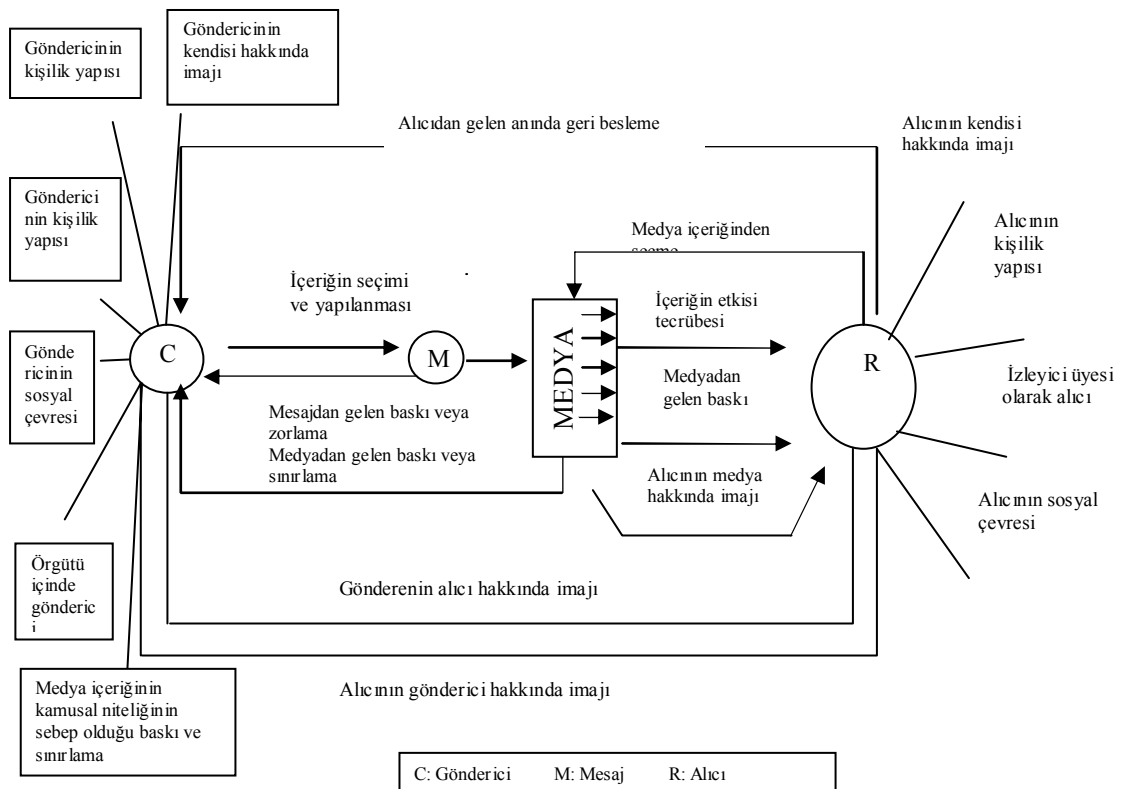
Şekil: 3.2.4.1. Osgood ve Schraam Dairesel Modeli.

<sup>48</sup> Bkz. (33), McQUAIL WINDAHL, 33.

<sup>49</sup> Bkz. (28), GÜNGÖR, 60.

### 3.2.5. Maletzke'nin Kitle İletişim Süreci Modeli

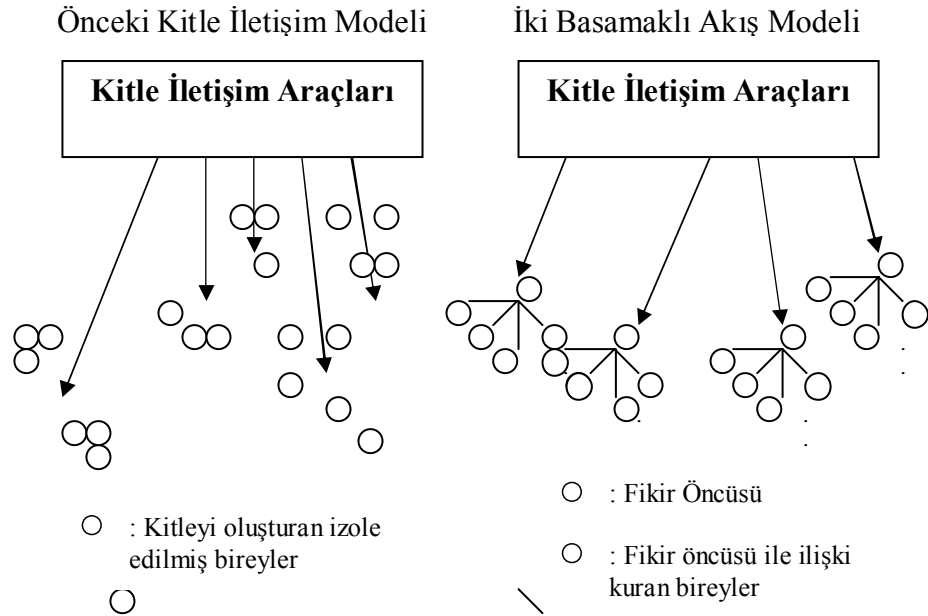
Bir diğer kitle iletişim modeli de Alman araştırmacı Maletzke tarafından geliştirilen modeldir. Maletzke modelinde, kitle iletişimi birçok faktörün etki ettiği, sosyal ve psikolojik açıdan karmaşık bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Şekil: 5.). Maletzke modelinde izleyici gözünde iletişimcinin imajı, iletinin nasıl ve ne oranda gönderileceği, toplumsal bağlamı, iletişimcinin izleyici bilgisinin önemi, iletişimin gerçekleştiği ortam ve çevresel faktörlerinin önemine dikkat çekilmektedir. Ayrıca, iletişim sürecinde baskı ve dayatmanın etkisi de göz önüne alınmakta ve bu olguların da alıcının algılamasını etkilediği düşünülmektedir.



Şekil: 3.2.5.1. Maletzke'nin Kitle İletişim Süreci Modeli

### 3.2.6. Katz ve Lazerfeld'in İki Aşamalı Kitle İletişim ve Kişisel Etki Modeli

İki Aşamalı Kitle İletişim ve Kişisel Etki Modeli ilk kez 1940 yılında Paul Felix Lazarsfeld ve Ehilu Katz tarafından ABD'nin Başkanlık seçim kampanyasında ortaya çıkmış ve kitle iletişim araştırmalarının etkilerini ele almıştır. Toplum içinde yalnız olmayan bireyler, toplumsal ilişkide bulunduğu çevreyle, diğer bireylerle sürekli bir enformasyon alışverişi içerisinde bulunup kitle iletişim araçları aracılığıyla gelen iletileri birbiriyle paylaşmaktadır. Bu paylaşımında toplumundaki bazı bireyler görüş ve önerileri ile diğer bireyler üzerinde daha etkili konumdadır. Bu bireylere kanaat önderi denmektedir. Kanaat önderleri, ekonomik, sosyal ve eğitim düzeyleri sebebiyle diğer bireyler üzerinde saygınlık kazanmış, görüşlerini bildirdiği konuda eğitilmiş veya söz sahibidir. Bu modelde iletişim çok kademeli olarak önce kanaat önderlerinin süzgecinden geçer, sonra alıcıya ulaşır.<sup>50</sup>



Şekil: 3.2.6. 1. Katz ve Lazerfeld'in İki Aşamalı Kitle İletişim ve Kişisel Etki Modeli

<sup>50</sup> A.g.k., 90-91.

### 3.3. Kitle İletişim Kuramları ile Müze Toplum İlişisini Değerlendirme

Yukarıda değinilen temel kitle iletişim modellerinde yaşanan kuramsal gelişmeler müzelerin iletişimsel gelişiminde ve bu gelişime yapılan kuramsal yaklaşımlarda da görülmektedir. Türkiye’de müzelerin gelişmeye başladığı Osmanlı’nın son dönemleri ve Cumhuriyet’in ilk yıllarında müzelerdeki iletişim yaklaşımın, Laswell ve Shanon Weaver modelinde olduğu gibi tek ve doğrusal olarak gerçekleştiği görülmektedir. Müzeler, geribesleme ögesini dikkate almamakta, sadece iletilerini izleyicilere aktarmakta ancak onların yorumlarını dikkate almamaktadır. (Bkz. Şekil: 3.3.1.)



Şekil: 3.3.1. Müzelerde yaşanan tek yönlü iletişimsel süreç.

Müzelerin izleyicilerini keşfetmesi üzerine, nesne odaklı anlayıştan kopup izleyici odaklı yeni bir anlayışı benimsemeleriyle, izleyicilerin yorum ve tepkileri araştırılmaya başlanmıştır. Bu anlamda, Westley ve MacLean’ın kitle iletişim modelindeki ögeler, müzelerin iletişim sürecinde de önemli ögeler olarak karşımıza çıkar. Günümüzde müzelerde aracının yani müze profesyonellerinin önemi artmıştır. İletiler rastlantısal olarak değil, izleyiciden gelen geribeslemelerin araştırılmasıyla verilmektedir. Bu süreçte teknolojinin gelişimi ile kitle iletişim araçlarının rolü de

ortaya çıkmıştır. Kitle iletişim araçları sayesinde iletiler daha hızlı bir biçimde ve çok sayıda insana ulaşabilmektedir. İzleyici, medya aracılığıyla müzeler hakkında daha hızlı bilgi almaktadır.

20. yüzyılın başlarında müzecilikte izleyici, tepkilerinin önemsenmediği, dış faktörlerden etkilenmediği bir konuma oturtulmuştur. Zamanla izleyicinin müzedeki iletişim sürecinin en önemli parçası olduğu görüşü yaygınlaşmış ve müzenin iletişim işlevinde izleyici ön plana çıkmıştır. Bu anlamda izleyicilerden geribesleme alma da önem kazanmaya başlamıştır. Ayrıca bu yeni müzecilik anlayışında, Schramm ve Osgood'un modelinde teorize edildiği gibi müze ve izleyicilerin iletişimi, izleyiciden alınan geri beslemelerle sürekli bir döngü halinde yaşanmaktadır. Burada izleyicinin davranışları ve özellikleri önemlidir. Osgood ve Schraam, dairesel modellerinde kişilerarası iletişimin de olduğunu savunmaktadır. Benzer şekilde müzede kitle iletişimin yanı sıra doğal iletişim, yüzyüze iletişim de yaşanmaktadır. Rehberler, müze uzmanları, hizmet görevlileri, küratörler, müze çalışanları, izleyicilerle ve birbirleri arasında yüzyüze iletişim gerçekleşmektedir. Müzede yüzyüze iletişim müzeyi temsil eden görevli ile izleyici arasında geçse de araya başka öğeler; durumlar, faktörler ve etkenler girebilmektedir.

Maletzke modelinde belirtildiği gibi, izleyicinin sosyal psikolojik özellikleri, bulunduğu ortam, grup, topluluk, çevresel faktörler, iletişimcinin imajı ve güvenilirliği izleyicinin algılama sürecinde önemlidir. Maletzke modelindeki iletişim sürecini etkileyen faktörler konusunda, Brooklyn Müzesi'nde yapılan bir araştırma sonuçları örnek olarak gösterilebilir. Bu çalışmada gençlerin aileleriyle yaptıkları gezilerden daha çok arkadaşlarıyla yaptıkları müze gezilerine daha fazla ilgi gösterdikleri gözlemlenmiştir. Bulunduğu ortamdaki çoğulculuk, bireyin kendini daha rahat hissetmesini ve kendi grubu içerisinde daha iyi bir iletişim kurmasını sağlamıştır.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Nina JENSEN, "Children, Teenagers and Adults In Museum: A Deveelopmental Perspective", 110.

Katz ve Lazerfeld'in kitle iletişim modelinde ise, izleyicileri yönlendirmede baskın olan grup ve kanaat önderlerinin, iletişim sürecini yönlendirmede etkili olduğu savunulmaktadır. Müze izleyicileri toplumdaki izole edilmiş bireyler değildir. Bunun yanında izleyiciler aldığı iletilerin yanıtlarını anında geri vermezler. İzleyiciler toplumsal ilişkide bulunduğu çevreden aldığı iletileri paylaşırlar ve bu paylaşım sürecinde iletiyi bilgisine güvendiği kanaat önderlerinin görüşleri etrafında geliştirebilirler. Bu kanaat önderleri sanat eleştirmenleri, sanat tarihçiler, müzede yer alan bir çalışma hakkında uzman olan kişiler, müzenin medyadaki konumu ve ilişkileri olabilir.

#### 3.4. Müzelerde Kitle İletişimin Rolü

Günümüzde müzelerin toplumla iletişim kurmalarının en önemli yolu, kitle iletişim araçlarının kullanımınıdır ve müzenin kendisi de bir kitle iletişim aracı haline dönüşmüştür. Hooper Greenhill'e göre; "müze sergilerinin birçoğu kitle iletişim biçimlerinin temel niteliklerini taşır: tek bir ileti kaynağı ve geniş alıcı kitlesi vardır. Müze; sergiler, yayınlar ve reklamlar aracılığıyla video vb. aygıtları kullanarak iletişim kurduğunda, bir kitle iletişim aracı olarak nitelendirilebilir."<sup>52</sup>

Müzelerde kitle iletişimin en önemli rolü, eğitime kolaylaştırıcı, eşitlikçi ve teşvik edici katkı sunmasıdır. Okullarda mevcut olan eğitim sistemi, çoğunlukla bilginin dikte edildiği, uygulamadan çok teorinin önde olduğu ezberci bir yapıdadır. Görselliğin ağırlıkta olduğu müzeler bu yönleriyle daha aktif, okuldaki eğitimden daha eğlenceli ve yoruma dayalı bir eğitim sunabilmektedir. Özellikle de yeni müzecilik anlayışının hâkim olduğu müzeler, kitle iletişim araçlarını kullanarak görsel ve işitsel öğelerin kullanımına önem vermektedir. Bu kullanımda esas olan görsel ve işitsel öğelerin, nesnelerin anlamının kavranmasına yönelik kolaylaştırıcı etkisidir. Görsel ve işitsel yöntemlerle kitle iletişim araçlarının kullanımı, sanatın öğretilmesinde ve kitlelere ulaşmasında hızlı ve etkili bir yoldur. Günümüzde

<sup>52</sup> Eilian HOOPER GREENHILL, *Museum, Media, Message*, 6.

internet, video, radyo, televizyon, gazete, dergi ve broşür gibi araçlarla kitleyle sanat eserleri arasında daha hızlı ve etkin bir iletişim kurulması sağlanmıştır. Bu süreçte sanat ürünleri çoğaltılabildikleri yaygınlaştırabildikleri oranda kitleselleşip daha çok insanla buluşmaktadır. Bu durumun olumlu ve olumsuz iki yanı vardır. Olumlu yanı, sanat yapıtlarının bu çoğaltma ve kitle iletişim araçları sayesinde toplumun her kesimine ulaşma olanağıdır.

Bireyler kitle iletişim araçları sayesinde toplumsallaşır. Kitle iletişim araçları aynı zamanda ülkeler arası mesafeleri yok ederek, eskiden öğrenmek için zorunlu olan mekân ve sınırları ortadan kaldırıp herkesin öğrenmesini mümkün kılan bir ortam sunar. Örneğin, bugün Tate Modern'e gitmeden müzenin hangi koleksiyonlara sahip olduğunu ve eserlerin özelliklerinin kitle iletişim aracı olan internet sayesinde öğrenilebilmesi, bunun açık bir kanıtıdır. "Paddy Schannel'e göre; basın ve yayın araçları kültür üretiminde önemli bir role sahiptir. Bu araçlar sadece kültür üretimi yapmakla kalmaz, bunları topluma yaymak, öğretmek ve öğretilenlerin özümsemesini sağlar. Bu iletişim araçları üretilen kültürü bireylerin evlerine, odalarına, yaşam alanlarına kadar taşımaktadır. Aynı ileti aynı anda birçok farklı insana ve farklı mesajları iletilebilmektedir.<sup>53</sup> Kitle iletişim araçları müzede toplumun bütünleşmesi için önemli olanaklar ve ortamlar sunup sanatın ve kültürün özendirilmesini, iş ve şehir yaşamının yoğunluğu sebebiyle müzeye gelemeyen kitlelerin de haber almasını ve eğitilmesini sağlar.

Bu sürecin olumsuz yanı ise, sanat yapıtının özgün değerini kaybetmesidir. Eser ve izleyici arasındaki iletişim ortamının değişmesi dolayısıyla eserin anlam değişimine uğramasını da beraberinde getirir. Sanat eserlerinin anlamlandırma sürecinde, yalnızca eseri üreten sanatçı rol oynamaz. İzleyici de eseri anlamlandırmaya dâhildir. Sanatçının ve izleyicinin ortak rol oynadığı anlamlandırma, hazır bir şekilde izleyiciye sunulmaz. Çünkü anlamlandırma mutlak ve sabit bir kavram değil, mesaj gönderen ve alıcının aktif olarak içinde bulunduğu

<sup>53</sup> Paddy SCHANNEL, Philip SCHLESINGER vd., **Culturel and Power**, Aktaran **Müberra TUNÇ**, **Sanat Eğitiminde Kitle İletişim Araçlarının Rolü ve Önemi**,22.

etkin bir süreçtir.<sup>54</sup> Sanat eserini anlamlandırma böyle aktif bir süreç olduğundan sanat yapıtını çerçeveleyen çevresel faktörler ve ortam bu anlamlandırma sürecine doğrudan etki yapmaktadır. Dolayısıyla, kitle iletişim araçlarıyla kendi bulunduğu ortam ve bağlamdan soyutlanarak, farklı ortamlarda yeniden üretilen sanat ürünlerinin anlamları değişime uğrayabilecektir. Örneğin, tüm dünyada Fransız Devrimi'nin simgesi kabul edilen, Eugene Delacroix tarafından 1830 senesinde Kral 10. Charles'in devrilmesine yol açan üç günlük halk ayaklanması üzerine resmedilen "Özgürlük Halka Önderlik Ediyor" adlı ünlü bir tablo vardır. Bu tabloyu Fransa'daki Louvre Müzesi'nin tarihsel yapısı ve bağlamı içinde gören bir izleyicinin zihninde oluşan etki ile aynı tablonun düşük çözünürlükte bir fotoğrafını otobüste giderken cep telefonu aracılığıyla gören bir izleyicinin zihninde oluşan etki oldukça farklı olacaktır. Böylece, sanat eserinin kendi bağlamından uzaklaşan farklı anlamları ortaya çıkabilecektir.

Kitle iletişimin kolaylaştırıcı etkisinin yanında, müze koleksiyonunun fotoğraf, video ve kopya üretimler yoluyla yaygınlaştırılması, eserin kendisinin görülmesi gerekliliğinin önüne geçmemelidir. Müze, kitle iletişim araçlarını izleyicilerin müzeye gelmelerini teşvik etmede bir araç olarak kullanılmalıdır. Eserin kendisini müzenin kurguladığı eğitim ortamı içinde görmek, daha etkin bir estetik anlam üretimini ve eğitim sürecini beraberinde getirecektir. Bu nedenlerle internet üzerinden yayınlanan sanal müzeler ve müze katalogları şeklinde basılıp dağıtılan yayınlar, müzenin kendisinin görülmesi gerekliliğini öne çıkarmalıdır. Bir başka deyişle, müzeler kitle iletişim araçlarını kullanırken kendi varlıklarını ve gerçekliklerini önemsizleştirmemelidirler.

---

<sup>54</sup> John FİSKE, *İletişim Çalışmalarına Giriş*, 69.

### 3.5. İletişim Aracı Olarak Müzeler

Son yıllarda yapılan araştırmalarda müzenin toplayıcı ve koruyucu yanından ziyade “iletişimsel” doğası ön plana çıkarılmaktadır. Örneğin, Robert Lumney müzeyi, “uzmanların kullanımı için oluşturulmuş bir koleksiyon” olarak değil; bir “iletişim aracı” olarak görmektedir.<sup>55</sup> Hodge ve D’ Souza ise bahsedilen bu iki rolü tamamlayıcı olarak görüp: “müzeler sadece koruyan değil aynı zamanda iletişim kuran kurumlardır” derler.<sup>56</sup> Onlara göre müze iletişimi, kitle iletişiminin özel bir türüdür ve müze sergileri de bu iletişimi sağlayan faaliyetlerdir. Hooper-Greenhill de kitle iletişim araçlarının çeşitli türleri hakkında birçok çalışma yapılmasına rağmen bu anlamda müzeler üzerine yapılmış çalışmaların daha yolun başında olduğunu söylemektedir. Onlara göre, müzelerde iletişim metotlarının denenmesine, değerlendirilmesine ve yayımlanmasına ihtiyaç vardır.<sup>57</sup> Hooper-Greenhill’e göre, kitle iletişim sistemleri doğal olmayan iletişim formlarıdır. Çünkü iletişimde karşılıklı mesaj alıp veren ve doğal olarak da etkileşimde olan iki taraf vardır. Kitle iletişim sistemlerinde ise yalnızca mesaj gönderen taraf ön plandadır ve mesajın ne ölçüde alındığını kavrayabilmek güçleşmektedir. Örneğin, doğal iletişimin en güzel örneği olan yüz yüze konuşmada kişiler bir takım yüz hareketleri, ses tonlamaları ve jestler aracılığıyla mesajın iletilip iletilmediğine dair doğrudan geri besleme alabilmektedirler. Yani doğal iletişimde fikir alışverişi ve eşitlik temeline dayalı olarak alınan yanıt, iletişimi şekillendirmektedir. Kitle iletişiminde ise tek yönlü bir mesaj iletimi söz konusudur, televizyonda olduğu gibi, mesaj tek yönlüdür ve anında geri besleme almak imkânsızdır. Bir başka ifadeyle, kitle iletişimi, iletişim sürecinde bir çeşit eşitsizlik yaratır; çünkü taraflardan bir tanesi sürece doğrudan ve eşzamanlı olarak dâhil değildir.<sup>58</sup>

<sup>55</sup> Robert LUMNEY, *The Museum Time Machine*, 15. Aktaran Eilian HOOPER GREENHILL, “Communication in Theory and Practice”, 28.

<sup>56</sup> Robert HODGE Wilfred D’SOUZA, *The Museum as a communicator: a Semiotic analysis of the Western Australian Museum Aboriginal Gallery*, Pert. 146. Aktaran Bkz.(1), 28.

<sup>57</sup> Bkz.(1), HOOPER GREENHILL, 29.

<sup>58</sup> A.g.m., 30.

Müzelerde hem doğal iletişim hem de kitle iletişim görülür. Doğal iletişim, yüz yüze konuşmalar, rehber eşliğindeki turlar, küratörlerle sohbet oturumları, çeşitli gösterimler, sosyal aktiviteler, tartışma grupları gibi etkinliklerle sağlanmaktadır. Müzelerde, müze çalışanları ve izleyiciler arasında yüz yüze gerçekleşen bu iletişim faaliyetlerinin yanı sıra kitle iletişiminin özellikleri de gözlenebilmektedir.

Son yıllarda ziyaretçilerin isteklerini ve altyapılarını da göz önüne alan sergiler düzenlenmesine rağmen, geçmişteki yaygın uygulamalarda sergiler, genellikle kitle iletişiminin özelliklerini taşımaktadır. Yani, iletişimi gerçekleştiren taraflardan yalnızca bir tanesi sürece katılmaktadır. Sergi hazırlanıp, ziyaretçinin altyapısı düşünülmeden sunulmakta ve ancak izleyicilerden geri besleme alınması da düşünülmemektedir. Bu tür sergilerde müze, izleyicisiyle iletişimde bir takım problemler yaşamaktadır. İzleyici yeterince kapsanamamakta ve niyet edilen mesajın iletiminde birtakım eksiklikler ve hatalar olabilmektedir. Bunu fark eden öngörülü müzeler, ziyaretçilerinin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaya başlamıştır. Çeşitli faaliyetler aracılığıyla, izleyicilerin çeşitli yöntemlerle öğrenmeleri sağlanmıştır.<sup>59</sup> Böylelikle iletişimin her iki kanadı da sürece dâhil olmaya başlamıştır.

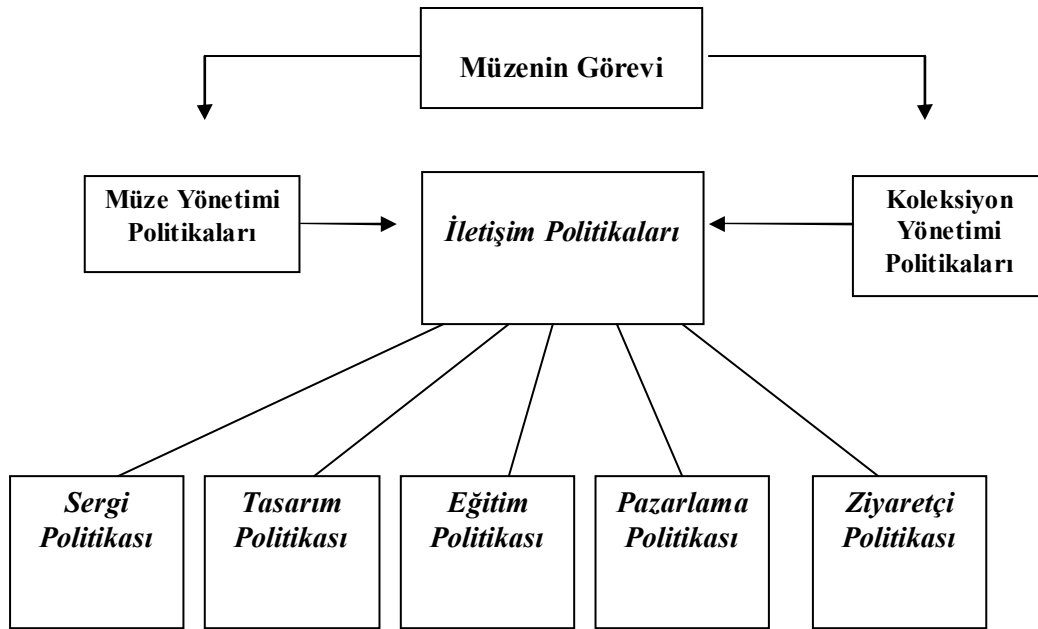
Basit iletişim modellerinde iletişim, tek yönlü olarak algılanmış ve alıcıdan mesajı gönderene yapılan geri besleme göz ardı edilmiştir. Oysa iletişimde mesajı anlamlandırma doğrusal bir süreç değildir. Yani anlamlandırma süreci yalnızca mesajı iletene ve gönderene bağlı değildir. Alıcının mesajın kodlarını nasıl çözdüğü de önemlidir. Bu nedenle mesajın anlamlandırıldığını gözlemlemek ve gerekirse mesajda değişiklikler yapmak adına geri beslemeye önem verilmelidir. Bir iletişim aracı olan müzenin, iletişime geçtiği alıcılardan gelen fikirleri dikkate alıp mesajını bu fikirlere göre şekillendirilmesi gerekmektedir. Daha açık bir ifadeyle müze, sergiler, etkinlikler ve eğitim programları ile izleyicilerin gerçekten katıldığı bir iletişim sürecine dönüştürülmelidir. Müze iletişimi tek yönlü ve durağan bir süreç

---

<sup>59</sup> A.g.m., 29.

olarak değil, etkileşimin, yenilenmenin ve doğru anlaşılmanın esas olduğu bir iletişim süreci olarak görmelidir.

Müze toplumla farklı şekillerde iletişim kurar. Müze mekânının iç ve dış mimari özelliklerinden müze çalışanlarının tutum ve davranışlarına; kurumun genel atmosferinden çalışanların moraline; müzedeki oryantasyon faaliyetlerinden müzenin yönetim şekline kadar birçok etken iletişim sürecinde pay sahibidir. Bu nedenle müze bir iletişim stratejisi geliştirmeli; sergiler ve etkinlikler bütün olarak bu stratejiye göre şekillendirilmelidir. Son dönemlerde yeni pazarlama stratejileri geliştirilmeye başlanmıştır ve izleyici gelişimiyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Ancak bunların birbiriyle olan ilişkisi ve müzenin amaçlarıyla olan uyumu göz ardı edilmektedir.<sup>60</sup> Müzenin izleyeceği iletişim politikası, müzenin tüm işlevlerini kapsayan önemli bir unsurdur. İletişim politikası; sergi, tasarım, eğitim, pazarlama ve ziyaretçi politikasını yönlendiren önemli bir konumdadır (Şekil: 3. 6. 1.).



Şekil: 3.5. 1. İletişim politikaları müzenin diğer tüm işlevlerinin ve politikalarının kapsayan bir politika'dır.

<sup>60</sup> A.g.m., 42.

Sonuç olarak, müzelerde iletişim tekniklerinin geliştirilmesine büyük bir ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu ihtiyacı karşılamak adına müzelere gelen insanlar doğru anlaşılmalı ve iletişimin gereği olan çift yönlülük esasını ön plana alacak zemin oluşturulmalıdır. Bir başka ifadeyle iletişimi doğru kurmak için ziyaretçilerin müzeye olan tepkileri ölçülmeli ve analiz edilmelidir. Müzeler de diğer kitle iletişim araçları gibi, izlerkitleleri üzerinde araştırmalar yapmalı ve hedefine ulaşım ulaşmadığını gözlemlemelidir. Bu anlamda ziyaretçi araştırmalarının rolü büyüktür. Ziyaretçi araştırmaları 1960'larda yapılmaya başlanmış ve o dönemlerde yalnızca kaç kişinin geldiği, nasıl geldiği ve niye geldiği gibi sorulara yanıt aranmıştır. Daha nitel araştırmalar ise son yıllarda başlamıştır.<sup>61</sup>

### **3.6. Tüketim Dünyasında Sanat Müzeleri ve Toplum İlişkisi**

Bu çalışmada müze ve toplum iletişimini anlamak ve bu konuya ilişkin sorunlara çözüm önerileri getirmek için, konu öncelikle müze penceresinden ele alınmaktadır. Ancak iletişim söz konusu olduğunda, önceki bölümlerde de vurgulandığı gibi, iletişimin diğer ucu olan toplumun da konuya dahil edilmesi ve bu bakımdan müzenin ilişki kurmaya çalıştığı toplumun yapısından da bahsedilmesi gerekmektedir. Toplum kavramının anlamının hem zamanda hem mekânda farklılık göstermesi, bu çalışmanın sınırlandırılıp araştırmanın yürütüldüğü İstanbul ili sınırları içerisinde değerlendirilmesine neden olmuştur.

Yaşadığımız dönemde İstanbul büyük bir metropol özelliği taşımaktadır. Türkiye'de 1950'lerde hız kazanan köyden kente göç dalgasının en önemli çekim merkezi olan İstanbul, coğrafi, jeopolitik ve ekonomik özelliklerinden dolayı yarım yüzyılda nüfusunu yaklaşık on katına çıkarmıştır. Dünyanın içinden geçtiği küreselleşme sürecinden de oldukça etkilenen İstanbul, özellikle 1990 sonrası dünyadaki diğer büyük kentlere benzemeye ve büyük bir metropol haline gelmeye

---

<sup>61</sup> A.g.m., 30.

başlamıştır. Bu süreç içinde üretim ilişkileri değişmiş, büyük şehir ekonomisi içinde tüketim anlayışının egemen olduğu bir toplum yapısına dönüşmüştür. Ayrıca bu süreç, Anadolu'nun birçok yerinden göçlerle oluşmuş karmaşık bir toplum oluşumunu da beraberinde getirmiştir. Ayrıca, İstanbul'un tarihsel dokusu ve jeopolitik konumun da etkisiyle çok kültürlü ve çok katmanlı bir toplumsal yapı ortaya çıkmıştır.

Yukarıda değinilen nedenlerle, İRHM'nin toplumla iletişimi konusunu ele alırken karşımızdaki toplumun karmaşık yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Tüketim anlayışının egemen olduğu ve simgelerin, nesnelere ve kültürün alınıp satılan bir meta haline getirildiği günümüz dünyasında, toplumun müzelere bakışı da oldukça etkilenmektedir. Kitle, müzeyi de bir tüketim nesnesi ve ortamı olarak görmeye başlamıştır. İmajlar dünyası olarak beliren günümüz kent ortamında, müzelere olan ilgi de tüketim anlayışına paralel olarak yön değiştirmektedir. Örneğin, dünyaca ünlü bir ressamın sergisini gezmek, insanların kendi popüler imajları için önemli gördükleri bir tüketim etkinliği olmaya başlamıştır. Müzeyi bir tüketim nesnesi haline getirmede büyük bütçelerle ve yoğun halkla ilişkiler çalışmalarıyla hazırlanan "blockbuster" sergilerin de rolü vardır. Buna örnek olarak, Sakıp Sabancı Müzesi'nin "Picasso İstanbul'da" ve "Heykelin Büyük Ustası Rodin İstanbul'da" sergileri örnek olarak gösterilebilir. Blockbuster sergiler bir taraftan sanat tarihinin önemli isimlerini izleyicilere sunarken, diğer yandan eleştirel bir süzgeçten geçirilmeden, izleyicilerin yorumlarına bırakılmadan mükemmel olarak ifade edilip halka sunulmaktadır.<sup>62</sup>

Bu süreçte tehlikeli olan nokta, müzenin birincil görevlerini göz ardı edip toplumun isteklerine cevap vermek adına tüketim nesnesi haline gelmeye ışık yakmaktır. Daha çok özel müzelerin karşılaştığı bu ikilem, müze toplum iletişiminin sağlığı için önemli olup, bu ilişkinin sağlıklı olabilmesi için bahsedilen ikilemin dikkatli aşılması gerekmektedir. Müze hiçbir zaman tüketilen bir yer olarak değil, her zaman yeniden üretimin simgelandığı bir eğitim kurumu olarak algılanmalıdır.

<sup>62</sup> Osman Erden, "İthal Sergiler İstanbul'a Neler Katıyor?" <http://www.yenimimar.com/index.php?action=displayQuestion&ID=72> 12 temmuz

#### 4. MÜZELERDE İLETİŞİM ÇALIŞMALARI

Müzelerin çalışmalarını toplumla buluşturan bir iletişim işlevi mevcuttur. Hooper Greenhill, iletişim işlevinin, birincil olarak ele alınmasını ve diğer tüm müze çalışmalarında karar alınırken bu işlevin önemle üzerinde durulması gerektiğini tanımlamış, iletişimi kapsamlı bir işlev olarak önermiştir. Müzenin iletişim işlevi kapsamındaki en temel çalışmalar sergileme ve eğitimidir. Sergileme ve eğitimi desteklemek üzere gerçekleştirilen tüm çalışmalar iletişim işlevi kapsamında değerlendirilmektedir. Hooper-Greenhill, iletişim işlevinin “ziyaretçi araştırmaları, ziyaretçi geliştirme, eğitim etkinlikleri, pazar araştırmaları, dinlendirici-eğlendirici aktiviteler, bilgi iletimi, sergiler gibi müzede gerçekleşmekte olan ve gerçekleştirilebilecek tüm çalışmaları içine alan kapsamlı bir işlev olarak nitelemektedir.<sup>63</sup>

Müzede iletişim işlevini güçlendirmek amacıyla yapılan çalışmalar devlet ve özel müzeler bağlamında, yurtdışı ve yurtiçindeki müzelerin yaptığı çalışmalarla kıyaslanarak ele alınmıştır. Müzelerde iletişimi güçlendirmek amacıyla yapılacak çalışmaları şu şekilde sıralanabilir;

1. Sergiler
2. Eğitim
3. İzleyici Araştırmaları
4. Sergi Dışı Etkinlikler
5. Pazarlama
6. Erişim
7. Halkla İlişkiler

---

<sup>63</sup> Bkz. (1), HOOPER-GREENHILL, 42.

#### 4.1. Hedef Kitle

Müzelerin iletişimi sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği; sergiler, izleyici araştırmaları, pazarlama, sergi dışı etkinlikler, erişimi sağlama ve halkla ilişkiler çalışmalarının başarıya ulaşmasındaki en önemli nokta, “hedef kitle”nin belirlenmesidir. Bu çalışmaların gerçekleşmesinden önce yapacağı en önemli çalışma paydaşlarını ve ilişkide bulunduğu grupları belirlemesi ve tanınması gerekmektedir.

Bıçakçı'ya göre; “Halkla ilişkiler çalışmalarının başarılı olabilmesi için mesajı gönderen kaynak konumundaki kurum ya da kuruluşun alıcı durumundaki hedef kitleleri (kamuları) tanınması gerekmektedir. Hedef kitle, kaynak tarafından homojen nitelikler taşıdığı ve birlikte hareket ettiği varsayılan ortak sorun ya da amaçları paylaşan ve ortak çıkarlarının bilincinde olan insan gruplarıdır”.<sup>64</sup>

Müzenin hedef kitlesi, mesajının ulaşmasını istediği kişi, grup ya da kitlelerdir. Nesne merkezli müzecilik anlayışının yerini toplum merkezli müzecilik anlayışının alması, hedef kitlenin önemini ortaya çıkarmıştır. Müzenin izleyicileriyle iletişime geçmesinin en önemli uygulamalarından biri, izleyicisini yani hedef kitlesini tanınmasıdır. Hedef kitlesini iyi tanıyan ve onun ihtiyaçlarına cevap verebilen müze, yaptığı çalışmalarda hedef kitlesini memnun ederken, potansiyel kitlesinin de müzeye gelmesini sağlayacaktır.

Müzeler halkla ilişkiler çalışmalarını yaparken “Hedef kitlem kimdir?”, “Hedef kitlemin özellikleri nelerdir?”, “İhtiyaç ve beklentileri nelerdir?” gibi sorulara cevap aramalıdır. Müzelerde hedef kitle “İç Hedef Kitle” ve “Dış Hedef Kitle” olmak üzere iki başlık altında ele alınarak incelenmektedir.

---

<sup>64</sup> Bkz. (28), BIÇAKÇI, 117.

#### 4.1. 1. İç Hedef Kitle

Müzenin üzerinde duracağı önemli konulardan biri, personeliyle resmi ve doğru bir ilişki kurmaktır. Bir müzenin iç ilişkileri müze yöneticileri ve personeli ile olan ilişkileri kapsar. Bunlar; müze müdürü, vakıf başkanı ile uzmanlar ve diğer personelin birbiri ile olan iletişimleridir. Müzenin çalışan ve çalıştıranlar ile birlikte kurumu iyi bir şekilde temsil etmesi, kurumun imajı için önemlidir ve bir kurumun felsefesi olarak kabul edilir. Müze çalışanları birbirleriyle sözlü ve yazılı iletişim içerisindedir. Kurum içi iletişimin doğru şekilde kurulması, güven ortamı oluşturmak, çalışanları kurumun bir parçası haline getirmek, çalışanları isteklendirmek gibi amaçları gerçekleştirir. Özellikle dünya genelinde müze çalışanlarının maaşlarının düşük olduğu göz önüne alındığında çalışanların iç iletişimin sağlıklı olması önem teşkil etmektedir.<sup>65</sup>

Bir sanat müzesinde yer alan uzman personelin birbirleriyle iletişimi önemli bir konudur. Örneğin, bir sanat tarihçi ile müze uzmanı ya da restoratör yaptığı işlerde birbirleriyle sürekli iletişim halindedir. İletişimin sürekliliği, müzenin profesyonel işlerinin yürütülmesinde ortaya çıkacak sorunları ortadan kaldırırken, personel arasındaki karşılıklı anlayış da çalışma ortamını olumlu etkiler. Müzenin idari müdürü veya vakıf başkanının yapılan çalışmalarda ve alınacak kararlarda nesnel olması gereklidir.

Uzman ekip dışında yer alan personelin de ziyaretçi ile iletişiminin doğru kurulabilmesi için, çalıştığı kurum hakkında güncel bilgilere sahip olması gerekmektedir. Burada müze yönetimine iş düşmektedir. Müze yönetimin uzman personel dışında yer alan ekibe de müze hakkında eğitim vermesi, müzenin yaptığı çalışmalar hakkında bilgi vererek kurumu sevdirmesi gerekmektedir. Buradan hareketle müze çalışanlarının tümünün, müzenin misyon ve vizyonunu, genel politika ve felsefesini bilmesi, çalışanların kuruma yabancılaşmasını önleyecektir. Müze çalışanları arasındaki iletişim, yüz yüze görüşme, toplantı, konferans, kurum

---

<sup>65</sup> Nur NİRVEN, *Halkla İlişkiler Kuramlarının Sanat Müzelerinde Uygulanabilirliği*, 85.

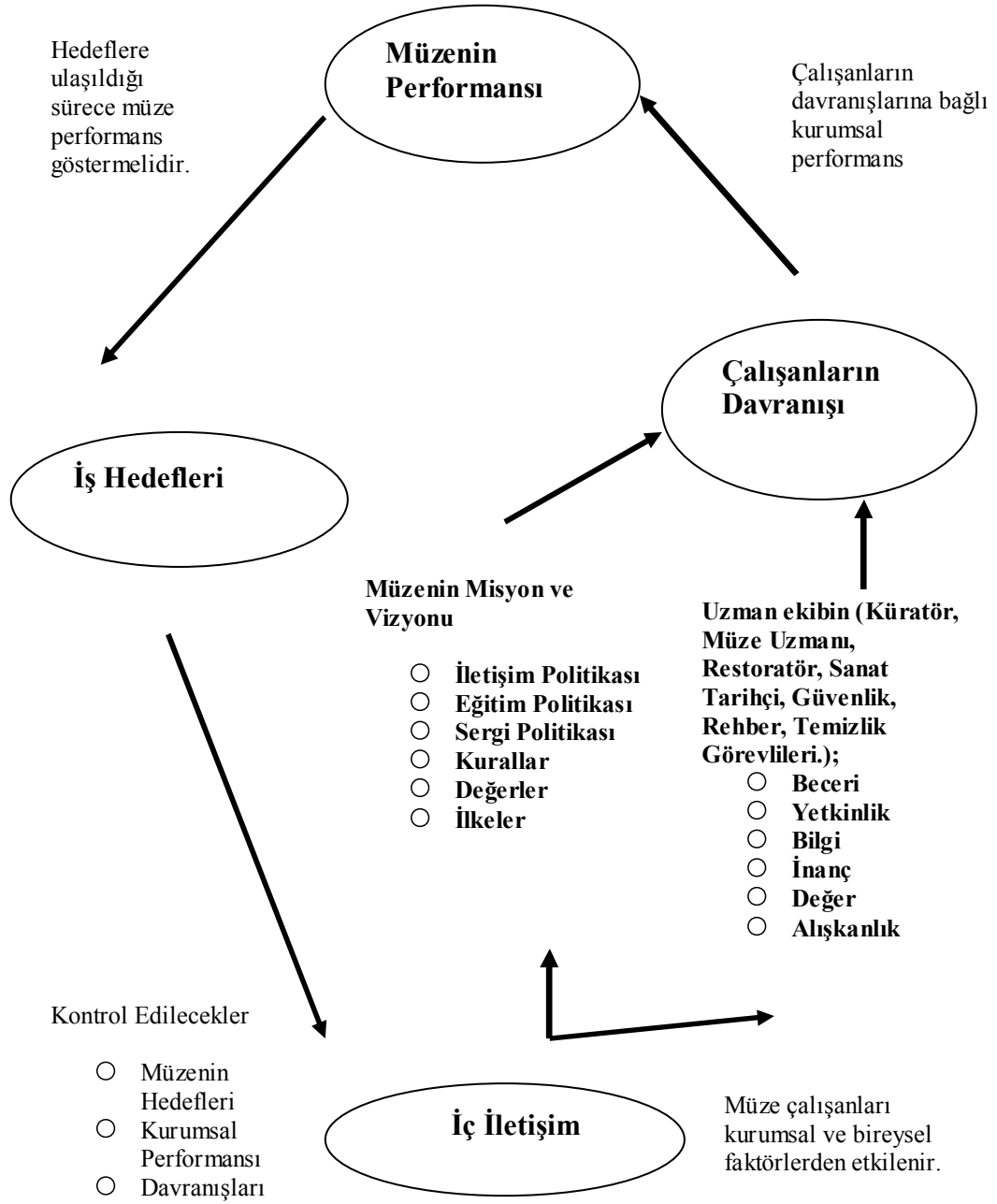
içinde yayımlanan aylık dergi, bülten, dilek kutusu ve rapor gibi araçlar yardımıyla güçlendirilmelidir.<sup>66</sup> Uzman personel dışında yer alan personelin, müze ve izleyici arasındaki iletişimde önemli bir yeri vardır. Bu anlamda ziyaretçinin müzeyle olan iletişimi müzenin giriş kapısında, ilk diyalogu da güvenlik görevlileri veya bilet satış hizmetlileri ile gerçekleşmektedir. Müzenin itibarı ve kendini doğru ifade etmesi için bu personelin halkla iletişimi ve halka yaklaşımı önemlidir. Müzenin güvenlik işlerinin özel sektör tarafından yönlendirilmeye başlanması, güvenlik personelinin müzeyle olan ilişkisini zorlaştırabilmektedir. Müze ve müze koleksiyonunun önemi ile ilgili eğitim almamış, bir kültür ve sanat kurumunda çalışma bilincine sahip olmayan güvenlik görevlileri izleyiciye gerekli özeni gösteremeyebilir.

İç iletişimin başarı ile sağlanması için müzenin yapacağı önemli uygulamalardan biri de, hizmet içi eğitimidir. Müzede verilecek sürekli hizmet içi eğitim, personelin bilgilerini güncellerken, birlikte alınan eğitim, iletişimin güçlenmesini sağlar.

İç iletişimin başarılı bir şekilde sağlanması, iş hedeflerine ulaşmaya yardım etmektedir. Rodney Gray'in iç iletişim modeli, kurumun performansının yükseltilmesi konusunda önemlidir. Bu modeli müzelere uyarladığımızda; müzenin performansının yükseltilmesi için önemli olan iki faktör; çalışanlardan beklenen iş hedeflerinin belirlenmesi ve çalışanların kurumsal ve bireysel faktörlerden etkilenerek oluşturduğu davranışlardır. Bu model müzenin performansının yükseltilmesi ve müze çalışmalarının sonuçlarının görülmesi için iş hedeflerini belirlenmesi ve buna uygun iç iletişim planlamasının oluşturması, planlama yapılırken müzenin ve çalışanlarının duygusal ve entelektüel faktörlerden yola çıkarak çalışanlar üzerinde davranış değişikliği yaratması üzerine kurulmuştur.<sup>67</sup> (Şekil: 5.1.1. )

<sup>66</sup> <http://notoku.com/halkla-iliskilerde-hedef-kitlelerle-iletisim/> 9 Temmuz

<sup>67</sup> <http://www.employee-communication.com.au/index.jsp> aktaran Zeynep ARIN DÖRTOK, **İç İletişimin Kurumsal İtibarı İle Etkileşimine Yöneltilen Bakış**, 32.



Şekil: 5.1.1. Rodney Gray'in İletişim Modeli'nin Müzelere Uyarlanması.

#### 4.1.2. Dış Hedef Kitleler

Dış hedef kitle müzenin çalışma kadrosu dışında olan kişi ve kurumları kapsar. Dış hedef kitleyle kurulan ilişkilerin amacı, müzenin gelişmesine katkıda bulunmak ve müzenin devamlılığını sağlamaktır. Dünyada müze sayılarının artması, izleyici odaklı anlayışın yaygınlaşması ve izleyici sayılarının artması gibi olumlu gelişmeler yaşanırken bir yandan müzelerin kendi kısıtlı olanakları çerçevesinde sadece devletten aldığı destek, bu gelişmelerin devam ettirilebilmesi için yetersiz kalabilmektedir. Burada destek sadece maddi değildir. Bu amaçla kurduğu ilişkiler maddi ve manevi olarak gelişimine katkı sağlamaktadır.

Müzenin aldığı desteğin yanı sıra, çoğulcu bir yönetim anlayışının benimsenmesi, müzenin dış ilişkilerinin önemini daha da ortaya koymuştur. Müzeler mütevelli heyetleri, danışman kurulları, müze konseyleri ile çoğulcu bir yönetim anlayışı devreye girmiştir.<sup>68</sup> Müze yönetimi kendi müzesini ilgilendiren uzmanlık alanlarından, ilişkide bulunduğu çevreden, yerel yönetimlerden, sivil toplum kuruluşlarından, üniversitelerden, medya ve sanatseverlerden oluşan paydaşları sayesinde iletişimini daha da güçlendirmektedir. Bu paydaşlar müzenin dış hedef kitlesidir. Müzenin toplumun tümüne ulaşabilmesi için, paydaşlarını sürekli izlemesi ve çalışmalar yapması gereklidir. Dış hedef kitle ile kurulan ilişkiler kapsamında Eileen Hooper Greenhill; “eğer müze çalışmaları içinde yönetim kurulu, izleyiciler, yeni izleyiciler, okullar, medya kuruluşları, endüstri kuruluşları gibi çeşitli çevrelerle ilişkileri varsa, bu müzenin iletişimsel işlevinin daha iyi anlaşıldığı ve yönetildiği anlamına gelir.”<sup>69</sup> ifadesini kullanmıştır.

Bu bağlamda müzenin dış ilişkilerini şu gruplar oluşturur:

1. Sanatçılarla İlişki
2. Dernekler ve Gönüllülerle İlişki
3. Müze ve Galerilerle İlişki

<sup>68</sup> Bülent ÖZDEN, Türkiye Müzeleri İçin Yönetim ve İşletim Modeli Raporu, 19.

<sup>69</sup> Bkz. (1), HOOPER GREENHILL, 42.

4. Eğitim Kurumları ile İlişki
5. Medya ile İlişki
6. Resmi ve Özel Kurumlarla İlişki

#### 4.1.2.1. Sanatçılarla İlişki

Müze, sanatçının izleyicisi ile buluşmasını sağlayan, kabul görmesine olanak tanıyan en önemli mekânıdır. Müze, sanatçıların eserlerinin önemini artırır ve sanatçıyı yüceltir. Bir sanat eserinin, izleyicisi ile buluşmadan önce ilk olarak müzede sergilenmesi ve özellikle yaşayan bir sanatçının eserinin müzede sergileniyor olması, sanatçıya izleyici gözünde ayrı bir itibar kazandırmaktadır.

Sanatçı için müzenin önemli olmasının nedenlerinden biri de, eserinin müze mekânında sergilenmesinin yanı sıra eserlerin koruma koşullarının müze ortamında daha iyi olduğu düşüncesidir.. Sanatçılar eserlerinin her türlü zarardan korunduğu, birçok riskten uzak olduğunu düşündüğü müze mekânında yer almasını ister. Bu durum İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde tam tersi olarak karşımıza çıkar. 19. ve 20. yüzyılın en önemli plastik eserlerini barından İRHM, bir yandan sanatçılar açısından eserlerinin izleyici ile buluşmasını istediği en önemli mekânlarından biri olurken, diğer yandan koruma koşullarının düzgün olmaması sanatçılar tarafından olumsuz karşılanmaktadır. Kısıtlı bütçesi sebebiyle satın alma yoluyla yapıt alamayan İRHM, koruma koşullarının yetersizliği nedeniyle sanatçılardan bağış yoluyla da eser alamamaktadır. Ferit Özşen, müdürlüğü döneminde müzenin sanatçılarla olan ilişkileri üzerine şunları ifade etmiştir: “Bazı sanatçı arkadaşlarımdan müzeye eser bağışlamalarını istedim; ‘vereyim ancak depoda duruyor, depoda durması için mi benden eser istiyorsun?’ ya da ‘depoda çürüsün diye mi eser verelim?’ gibi cevaplarla karşılaştım.”<sup>70</sup>

<sup>70</sup> 1 Ağustos 2011 tarihinde Ferit Özşen ile yapılan kişisel görüşmeden.

Sanatçıların müzelerdeki üç boyutlu, taşınabilir eserlerinin korunamaması ve gelecek kuşaklara aktarılmaması endişesinin dışında Yeni Medya Sanatı kavramı içerisinde yapıt üreten sanatçıların eserlerinin nasıl korunacağı sorusunu da akla getirmektedir. Dijital ortamda yer alan estetik açıdan geleneksel olmayan, resim ve heykel gibi maddi bir kazanç ve getirisi olmayan üretimlerin nasıl korunacağı, arşivleneceği, ödünç verileceği, yıllar sonra tekrar nasıl sergileneceği, restorasyonun nasıl olacağı müzenin bu çalışmaları nasıl gerçekleştireceği önemli bir konudur. Bu açıdan sanat müzelerinin sanatçıların üretimlerinin ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli uzmana, bilgiye sahip olmaları ve sanatçılarla daha etkileşimli bir ilişkiye geçmesi gerekmektedir.

Sanatçı açısından müze ne kadar değerli ve önemli ise bir müze için de sanatçı o kadar önemlidir. Sanatçılar, müzenin koleksiyonunu oluşturan eserleri yaratması nedeniyle müzelerin en çok önemsendiği gruplardan biridir.<sup>71</sup> Müze, sanatçıları ve onun eserleri aracılığıyla izleyici çeker. Sanatçılar aynı zamanda sanatın yaygınlaşmasında; ders, atölye çalışmaları, kurslar, eğitim etkinlikleri, sergi dışı etkinlikler gibi müze çalışmalarında bulunarak önemli katkılar sağlar. Özellikle müzeler, sanatçıların bilgi birikimlerinden, sergi ve koleksiyon çalışmalarında yararlanır. Tüm bunların yanı sıra müzenin sanatçılarla kurduğu ilişkilerin önemli bir kısmını, sanatçıların üretimleri yoluyla müzeleri zenginleştirmesi, izleyiciyi bilgilendirmesi ve günümüz sanatını yaygınlaştırması oluşturur. Bu bağlamda müzenin sanatçılarla kurduğu organik bağın devamlılığı için sistemli ve yöntemli ilişkiler kurması önemlidir. Müzeler, sanatçılara destek vererek, kişisel ziyaretlerde bulunarak, sanatçıların diğer sergi ve çalışmalarını takip ederek, birlikte toplantı, söyleşi, gezi ve etkinlikler düzenleyerek, sıcak ilişkiler kurmayı sağlamalıdır.

---

<sup>71</sup> Tomur ATAGÖK, “Çağdaş Müzeciliğin Anlamı; Müze ve İlişkileri, 134.

#### 4.1.2.2. Dernekler ve Gönüllülerle İlişki

Müzenin ilişkide bulunduğu derneklerin amaçları, müzeyi maddi ve manevi açıdan desteklemek, derneğe ödenek vermek, müzenin misyonu ve vizyonu çerçevesinde etkinlikler düzenleyip çalışmalarda bulunmaktır.<sup>72</sup> Müze dernekleri özellikle kısıtlı imkânları olan müzeler için çok önemlidir. Dernekler parasal yardım, tanıtım, etkinlik, lojistik destek, iş gücü konularında müzelere destek verirler. Dernekler, özellikle de yerel bölgelerde yer alan müze dernekleri; halkın müze konusunda bilinçlenmelerini sağlama, müze için bina temin etme, etkinlikler için mekân sağlama, lojistik destek, tarihi mirasın önemi ve müzenin gerekliliği konusunda halkın bilinçlendirmek gibi önemli işlemlere sahiptir. Genellikle müze çevresinde ikamet eden dernek üyeleri, bölgeyi iyi tanıdıklarından dolayı yerleşik ilişkileri sayesinde çalışmaların hızlı ve etkili olmasını sağlamaktadır.

Müzelerle ilgili dernek ve örgütler, müze adına önemli aktörlerdendir. Bu bağlamda müzeler çalışma yapacağı bir diğer grup, engelli dernekleridir. Engelli dernekleri erişim konusunda müzelerin birlikte çalışacağı gruplardır. Bunun yanında tarih üzerine çalışan sivil toplum kuruluşları ve benzeri örgütler, yerelde ya da ülke genelinde birlikte strateji geliştirme, proje geliştirme, proje uygulama alanlarında önemli katkılar sağlar.<sup>73</sup>

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde 1980 yılında açılan Resim ve Heykel Müzeleri Derneği, “o dönemde kapalı olan müzenin yenilenmesi, sanatı ve sanatçıyı desteklemek, müzenin işlerliğini sürdürmeye yardımcı olmak, çağdaş müzecilik kavramına uygun müze yapıları gerçekleştirmek amacıyla kurulmuştur.”<sup>74</sup> Derneğin özellikle sergi dışı etkinlikler konusunda önemli katkıları olmuş; sergiler, eğitim programları, kurslar, canlı model figür çalışmaları, atölye çalışmaları, çocuklara

<sup>72</sup> Bkz. (65), NİRVEN, 92.

<sup>73</sup> Bkz. (68), ÖZDEN, 104.

<sup>74</sup> <http://rhmd.org.tr/Icerik/Hakimizda.html> 10 Ağustos 2011 tarihinde erişilmiştir.

yönelik yaz kursları ve atölye çalışmaları, söyleşi, konferans, panel gibi etkinliklerle Müze'nin izleyici ile iletişime geçmesini sağlamıştır. Derneğin Müze'ye katkıları, bölüm 5.5.3.'de "Resim ve Heykel Müzeleri Derneği" bölümünde de ayrıntılı olarak ele alınmış ve Dernek 1997 yılında müze yönetimi ile dernek yönetimi arasında geçen anlaşmazlık nedeniyle Müze'den ayrılmıştır.

Müzenin ilişkide bulunduğu bir başka grup da gönüllülerdir. Genellikle zamanını başkalarının yararına kullanabilme olanak ve olgunluğuna sahip, maddi kazanç beklemeyen, yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler olan gönüllüler müzelerin daha geniş bir çevreye açılmasında çok önemli bir rol üstlenir. Ayrıca kişisel katkılarıyla, etkinliklerin artmasına da yol açar.<sup>75</sup> Dünyanın birçok yerinde müzeler, gönüllülerle birlikte yürüttüğü çalışmalarla hedef kitleye ulaşmada büyük rol oynamaktadır. Genellikle müzeler az bir personelle çalışmakta, sergi dönemleri gibi yoğun zamanlarda gönüllülerin iş gücü müzeye önemli katkılar sağlamaktadır. Bugün dernekler yaptığı yardımların yanı sıra doğrudan müzelerin kurulmalarını sağlamıştır. Örneğin, Adalılar Derneği'nin 2010 yılında açılan Adalar Müzesi'nin oluşumuna büyük desteği önemlidir. Bunun yanı sıra yine Adalar Müzesi'nin açılışında 2010 Avrupa Kültür Başkenti Ajansı "Gönüllüler Programı" işgücü yardımında katkı sağlamıştır. Müze tarafından bir toplantı gerçekleştirilerek, Gönüllüler Programı'nda yer alan ekibe, müze hakkında bilgi verilmiş, gönüllülerin meslek, uzmanlık ve ilgi alanlarına göre basın toplantısında ve açılışta çeşitli görevler verilmiştir.

Devlet müzelerinde gönüllü çalışmalarına bakıldığında, gönüllü anlayışının yerleşmediği görülmektedir. Devlet müzelerinde sadece ücretsiz olarak stajyerlik sistemi ile eleman çalışmaktadır. Atagök; Amerika'da yapılan araştırmalarda 110.000 civarında çalışan elemanlardan, 30.000 olarak çalışan paralı elemana karşı 64.200 gönüllü elemanın çalıştırıldığını<sup>76</sup> ifade ederek, gönüllü grubun yurtdışındaki müzelerde, çalışma grubu içinde önemli bir çoğunluğu oluşturduğunu göstermektedir.

<sup>75</sup> Bkz.,(71) ATAGÖK, 135-136.

<sup>76</sup> A.g.m., 136.

1969 yılında kurulan ve en eski müze derneği olan “Topkapı Sarayı Müzesi Sevenler Derneği” binaları ve eserleri korumak, bahçelerin tanzim, tertip ve bakımını temin etmek, yeni seksiyonların açılmasına yardım etmek, sergiler hazırlamak gibi amaçları taşımıştır.<sup>77</sup> Topkapı Sarayı gibi izleyici sayısının fazla olduğu bir müze için gönüllü çalışması çok önemlidir ancak devlet müzelerinin çoğunda yaygınlaşmış bir uygulama değildir. Devlet müzelerinde dernek ve gönüllü çalışmalarının yaygınlaşmamasının en önemli sebebi yasal güvenlik önlemleridir.

İRHM üzerinden gönüllü çalışmalarına baktığımızda müzenin sistemli ve sürekli bir gönüllü uygulamasının olmadığını görürüz. Ancak Resim ve Heykel Müzeleri Derneği'nin 1981–1986 yılları arasında Lioness Kulüpleri Kültür ve Sanat Danışmanlığı'nın işbirliği ile yaptığı çalışma, gönüllü uygulamasına örnek gösterilebilir. Gönüllülere bu proje kapsamında eğitim verilmiş, yetiştirilen gönüllüler müzeyi gezmeye gelen ortaokul öğrencilerine rehberlik etmiştir.<sup>78</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin yaygın gönüllü çalışmaların olmamasının yanı sıra, örnekler de oldukça azdır.

Burçak Madran gönüllülük eğitiminin üç tip etkinlik alanı içinde yönlendirilmesi gerektiğini söylemiştir. Bunlar;

- Müze dışı etkinlikler için gönüllülük: Sponsor bulma, müze yararına konser, kermes düzenleme, müze adına geziler yapma ve tanıtım faaliyetleri için dışarıdan destek verme.
- Müze işleyişi ile ilgili etkinlikler için gönüllülük: Müze içinde sergileme bilgilendirme hediyelik eşya, kitap, katalog, broşür gibi iki boyutlu tanıtım malzemesi üretimi ve satışı, eğitim etkinlikleri düzenleme, envanter çalışmalarına yardım etmek, kütüphane, araştırma merkezi gibi bilimsel etkinliklerin halka açılmasını sağlamak.

<sup>77</sup> Burçak MADRAN, “Mevcut Müze Sergilemelerinin Çağdaş Müzecilik Kriterlerine Göre Düzenlenmesi, 56.

<sup>78</sup> Bkz. (68), NİRVEN, 95.

- Müze içi işleyişe değin etkinlikler için aktif gönüllülük. Müze rehberlik, yönlendirme ve bilgilendirme hizmetlerinin gönüllüler tarafından yürütülmesidir. Müze ziyaretçilerinin ve kullanıcılarının müze hakkındaki bilgilere doğru olarak ulaşabilmesi, müzeyi anlamaları öğrenme süreçlerinin hızlandırılması açısından etkin bir işleyiştir.<sup>79</sup>

Müze gönüllüleri, müze etkinlik ve çalışmalarında meslek, uzmanlık, eğitim düzeyleri ve becerilerine göre görevlendirilmektedir. Ancak profesyonellik gerektiren bazı müze çalışmalarında gönüllülerin çalışmaları sınırlandırılmalıdır. Atagök, Paris Pompidou Sanat Merkezi'nde Müdür Yardımcısı Hulten ile yaptığı görüşmede, sanat merkezinde gönüllü çalıştırmadıklarını, eğitilmemiş bir amatörün yarardan çok zararının dokunabileceği, bu nedenle yalnız profesyonelleri çalıştırmayı yeğlediklerini ifade etmiştir.<sup>80</sup> Bu kapsamda müze gönüllülerinin görev almadan önce seminer, toplantı ve eğitimlerle bilgilendirilmeleri daha yararlı olacaktır.

#### 4.1.2.3. Müze ve Galerilerle İlişki

Müzelerin diğer müzelerle işbirliği, yardımlaşması ve bu yolla kurulan sıcak ilişkiler önemlidir. Müzeler kimi zaman aynı şehirde bulunduğu müzelerle, kimi zaman da farklı şehir ve ülkelerdeki müzelerle bilgi ve eser alışverişinde bulunur. Eser alışverişi yoluyla sergilerin başka müzelerde yer alması, sanatçıları yaşadığı kentin dışında tanıtırken, eserlerin başka ülkelere gönderilmesi, ülke kültürünün ve sanatının başka ülkelerde de tanıtılmasını sağlar.

Çeşitli müzelerden uzmanlar, uzmanlık gerektiren konularda karşılıklı yardımlaşabilir, olumlu olumsuz deneyimlerini birbirlerine aktararak kurumlarının gelişmesine katkıda bulunabilirler. Özellikle imkânları devlet müzelerine göre daha iyi olan özel müzeler, teknik konularda ve iş gücü konusunda devlet müzelerine

<sup>79</sup> Bkz. (77), MADRAN, 57.

<sup>80</sup> Bkz. (71), ATAGÖK, 136.

yardımcı olabilirler. Müzelerin ihtiyaçları konusunda yardımlaşmalarının ötesinde biraraya gelerek geliştirdikleri ortak proje ve çalışmalar da doğrudan sanatın gelişmesine katkı sağlar.

Galeriler ise müzelerden daha farklı bir yapıya sahiptir. Galerilerin her şeyden önce ticari kaygıları vardır ve müzelerin galerilerle kurduğu ilişki daha çok bilgi alışverişidir. Diğer yandan müzelerin, koleksiyonlarına eser almak için başvurdukları yerlerden biri, galerilerdir.<sup>81</sup>

Bir sanatçının müzede yer alıyor olması, galeri için önemli bir referanstır. Bu referansın bilincinde olan galeriler, açtıkları sergilerin katalog ve davetiyelerinde sanatçıların hangi müzelerde yer aldıklarını belirtmektedir.

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, açıldığından bu yana diğer müze ve galerilere eserleriyle destek vermiştir. 1980 yılında Resim ve Heykel Müzesi'nden gönderilen eserlerle Ankara Resim ve Heykel Müzesi açılmıştır. İRHM sadece 2004 yılından itibaren yaklaşık 800 eser ödünç vermiştir.<sup>82</sup> Santralistanbul Kültür ve Sanat Merkezi'nin açılışı için İRHM'den ödünç alınan eserler karşılığında beş adet resim deposu yaptırılmıştır.

Müzelerin ve galerilerin, ortak noktaları olan sanatçılardan ve eserlerinden dolayı aralarında organik bir bağ vardır. Müzelerin önemli misyonlarından biri de sanata ve kültüre yön veren bir kurum olması dolayısıyla, galerilere ve diğer müzelere destek vermesidir.

---

<sup>81</sup> Bkz.(68), NİRVEN, 111.

<sup>82</sup> Aydın AYAN -Ferit ÖZŞEN, **Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Resim ve Heykel Müzesi Koleksiyonundan Bir Seçki İki Sergi 70+70**, 10.

#### 4.1.2.4. Eğitim Kurumları ile İlişki

Müzelerin bir eğitim kurumu olarak vurgulanmaya başlanmasıyla birlikte müze ve eğitim kurumları arasında organik bir ilişki gelişip bu kurumların birlikte organize olarak yapacakları çalışmaların önemi artmıştır.<sup>83</sup> Müzenin bu bağlamda ilişkiye geçeceği eğitim kurumları; üniversiteler, üniversitelerin müzecilik, bilgi-belge yönetimi ve koleksiyonlarla ilgili bölümleri, konservasyon ve restorasyonla ilgili bölümleri, meslek liseleri, okullar ve öğretmenlerdir.

1997 yılında Türkiye’de eğitim fakültelerinin resim öğretmenliği bölümlerinde, yeniden yapılandırılmaya gidilmiş ve 3. yılın 1. yarıyılında “Müze Eğitimi ve Uygulamaları” dersi müfredata eklenmiştir. Müze Eğitimi ve Uygulamaları dersinin tanımında; “öğrenciler için müze rehberi hazırlama, müze gezisi için ön hazırlık, plan ve kurallar, program ve yazışmalar; grup ve bireysel ziyaretler, müzenin tanıtımı, sergileme ve etkinliklerin değerlendirilmesi, müzelerdeki eserlerin tarihsel estetik ve eleştirel incelenmesi, müzelerdeki eser ve kalıntılardan yararlanarak, ilk ve ortaöğretim sanat derslerine yönelik örnek ve özgün sanatsal çalışmalar”<sup>84</sup> yer almış, bu açıklama ile müzelerin gelecekte resim derslerinde ve sanat eğitiminde kullanabilecekleri belirtilmiştir.

Müzeler okullara kıyasla daha rahat ve kalıcı bir öğrenme ortamı sunar. Öğrencilerin ders kitaplarında okuduğu bilgilerin müzede gerçek objelerle desteklenerek öğretilmesi daha kalıcı bir öğrenmeyi sağlar. Çocukların nasıl bir hayat tarzına sahip olacakları, çocuk yaşta verilen eğitimle gerçekleşir. Bu nedenle çocukların vakitlerinin büyük bir kısmını okulda geçirdiği düşünülürse, müze gezme alışkanlığının öğretmenler tarafından kazandırılması önemlidir. Burada eğitim kurumlarına, öğretmenlere ve müzelere büyük sorumluluklar düşmektedir.

<sup>83</sup> Bkz.(71) ATAGÖK, 136,

<sup>84</sup> Vedat ÖZSOY, Levent MERCİN, **Sanat(Resim) Eğitiminde Müzelerin Kullanılmasında İlgili Kurum ve Kuruluşların Karşılıklı Görev ve Yükümlülükleri,**

Öğretmenler müzelerle işbirliği yaparak müze gezileri gerçekleştirmeli, müzeler ise sürekli eğitim programları hazırlamalıdır.

Sanat tarihi, resim ve heykel eğitiminde yararlanılacak en önemli müze, 19. ve 20. yüzyılın resim ve heykel sanatının en önemli örneklerini barındıran İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'dir. Resim ve heykel tarihinin en önemli eserlerini barındıran İRHM, sanat tarihi eğitimi gören öğrenciler için önemli bir laboratuardır. Bu doğrultuda İRHM, hem uzman eğitiminde hem de üniversite ve lise eğitiminde önemli bir okul oluşturmaktadır. Müze'nin eğitim kurumlarıyla ilişkileri konusunda çalışmaları yok denecek kadar azdır. Eğitim etkinlikleri kapsamında önemli katkılar sağlayan Resim ve Heykel Müzeleri Derneği'nin de eğitim kurumlarıyla birlikte yaptığı çalışmaları sınırlıdır. Derneğin okullarla işbirliği yaparak gerçekleştirdiği etkinliklerden sadece 2004 yılında yapılan resim çalışması müze mekânında gerçekleştirilmiştir. Derneğin okullarla işbirliği yaparak gerçekleştirdiği etkinlikler şunlardır:<sup>85</sup>

- 2002 yılında Cihangir Şenliği kapsamında, Beyoğlu Çocuk Evi ile yapılan resim çalışması.
- 2003 yılında Lions Şenliği kapsamında “Çocuk” konulu, Taksim Gezi Parkı, Beyoğlu Çocuk Evi, Kasımpaşa Çocuk Esirgeme Kurumu'ndan 60 civarında çocuk ile yapılan resim çalışması.
- 2001 ve 2002 yılından “Okullara Sanat Köprüsü-Çocuklarla Duvar Resmi projesi kapsamında Dernek öğrencileri, civar çocukları ve okul öğrencileri ile Galata Okçu Musa İlköğretim Okulunda duvar resmi etkinliği.
- 2004 yılında İstanbul'u Tanıyalım” etkinliği kapsamında Beşiktaş Şair Nedim İlköğretim Okulu'ndan 16 öğrenci ile İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin bahçesinde gerçekleşen “Kız Kulesi” konulu resim çalışması.

<sup>85</sup> Ek:3'de Resim ve Heykel Müzeleri Derneği'nin etkinlikleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Müzecilik eğitimi, içinde birçok disiplini barındıran önemli bir bilimdir. Türkiye’de 1989 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi ile başlayan Müzecilik Yüksek Lisans Programı’nın ardından, Ankara Üniversitesi Müze Eğitimi Yüksek Lisans Programı (1997) Akdeniz Üniversitesi Müzecilik Yüksek Lisans Programı (2007), Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Müzecilik Yüksek Lisans Programı (2009), İstanbul Üniversitesi Müzecilik Yönetimi Yüksek Lisans Programı (2009) gelmiştir. Müzecilik alanında Türkiye’de en önemli kuramsal ve uygulamalı çalışmaları yapan bu okullarla müzelerin işbirliği yaparak gerçekleştireceği çalışmalar, müzelerin gelişmesini sağlamaktadır. Özellikle müzeleri konu alan lisansüstü tez çalışmaları bu anlamda müzelere önemli katkı sağlamaktadır. Bunun yanında lisans ve lisansüstü öğrencilere staj imkanı sunularak öğrencilerin müzelerde deneyim elde etmesini sağlarken, önemli bir işgücü açığını kapatır. Üniversite haricinde yer alan meslek liseleri ise müzeler için ara kadrolar yetiştirilmesinde önemlidir.

#### **4.1.2.5. Medya ile İlişki**

“Medya; yazı, ses, ya da görüntü aracılığıyla, iletişim kurmayı sağlayan yazılı gazete, dergi ve elektronik basın, internet, bilgisayar, video, haberleşme uydusu, frekans dağılımı, kitap, fax, telefon vb. kitle iletişim araçlarıdır.”<sup>86</sup> Medya, müzenin ziyaretçisine ulaşmasında en hızlı ve pratik araçtır. Medyanın hızlı bir araç olmasının yanı sıra insanlar kullanımına açık olan kitle iletişim araçlarından etkilenmektedir. Bu etkilemede haberin, duyurunun, içeriği ve sunumu da önemlidir.

Medyanın yeni araçları olan blog, e- posta gibi araçlar sayesinde hızlı bir şekilde bilgi paylaşımı gerçekleşmektedir. Müzeler, sosyal paylaşım siteleri olan

<sup>86</sup> Rıdvan BÜLBÜL, **Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, 143.

Facebook ve Twitter sayesinde, tüm yenilik, etkinlik ve faaliyetlerini anında izleyicisiyle paylaşabilmektedir.(Resim:2) Ayrıca bu sosyal paylaşım sitelerinde, üyelerin yorum yapabileceği, beğenip beğenmediğini gösterebileceği alanlar mevcut olmaktadır. Sosyal paylaşım siteleri, aktif iletişimin yaşanmasında en önemli unsurlardan olan geri beslemenin varlığı açısından da önemlidir. Özellikle internet, müzenin tanıtımı için önemli bir ortamdır. İzleyici müzeye gitmeden önce koleksiyonu çevrimiçi olarak görmekte, geçmiş ve gelecek sergiler hakkında bilgi sahibi olmakta, müzeye gelmeden rezervasyon yapabilmekte, hediyelik eşya ürünlerine ve müze restoranındaki menüye dahi ulaşabilmekte, dilek ve şikâyetlerini internet aracılığıyla müze yetkililerine gönderebilmektedir. Müzeler, e-posta bültenleriyle izleyiciye güncel bilgiler sunarken, iletişimini sınırlar ötesine taşımaktadır.

Müzenin yapacağı halkla ilişkiler çalışmaları büyük ölçüde medyada var olan bir etkinliktir. Bu bağlamda, kuruluşun medyadaki itibarı çok önemlidir. Medyada yer alan haberleri, yorumları, nitel ve nicel araştırmaları müzenin halkla ilişkiler birimi yapmaktadır.<sup>87</sup> Yayın organlarının insanlar üzerindeki etkisi büyüktür. Bugün birçok kanal ulusal ve uluslararası alanda yayın yapmaktadır. Müzenin tanıtımının sağlanması için, ulusal ve uluslararası kanallar aracılığıyla yayın yapan kültür ve sanat programları, belgeseller, söyleşiler, halkla iletişime geçmede etkilidir. İzleyicilerin medya üzerinden haberdar oldukları bir diğer kanal ise radyodur. Özellikle trafiğin yoğun olduğu şehirlerde, insanlar çoğu zaman saatlerce trafikte beklemektedir. Bu zaman diliminde insanlara ulaşabilecek en etkili kitle iletişim aracı radyo programlarıdır.

Radyo ve televizyonun etkili gücünden yararlanan özel müzelere, birçok özel radyo ve televizyon yayınında yer verirken, devlet müzelerinin haberlerine daha çok TRT kanallarında rastlanmaktadır. Bir başka etkili medya aracı, yazılı basındır. Gazete ve dergiler müze için önemli iletişim araçlarıdır. Bu programların yöneticileri ile kurulan ilişkiler, örneğin; müzenin adının medyada geçmesi ya da bir yazarın

---

<sup>87</sup> Bkz. (28), BIÇAKÇI, 118.

gazetede ki köşe yazısında müzeden bahsetmesi bir yandan müze için güvenilir ve etkili bir tanıtım olurken, diğ er yandan da parasız reklam yapılmasını sağlar.

Bugün teknolojinin gelişimiyle birlikte müzeler medya ve televizyonlarda eskiye oranla daha çok yer almaktadır. Bir televizyon kanalında dizi olarak yayınlanan Osmanlı harem hayatının ve Kanuni Sultan Süleyman'ın yaşamını konu alan “Muhteşem Yüzyıl” dizisi, birçok kişinin Topkapı Sarayı'na gitmesini sağlamıştır. 2010 yılı Şubat ayında yapılan bir araştırmada, 68916 kişinin gezdiği Topkapı Sarayı Müzesi'ni, 2011 yılının Şubat ayının ilk on beş gününde 63564 kişi gezmiştir. Bununla birlikte Hürrem Sultan ve Kanuni Sultan Süleyman'ı anlatan kitaplar da en çok satanlar listesinde yer almıştır.<sup>88</sup> Bu örnekler medyanın izleyiciler üzerindeki hızlı ve popüler etkisinin örneğidir. Ancak böyle bir etkilenmeyle müzeyi ziyaret eden izleyici, müzeye eğitim ve kültürlenme bilinciyle gelmeyip, bir şov büyüsunün içerisinde, yalnızca görmek için gelmektedir.

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin medya ile kurulan ilişkileri, 6.8.'de Tanıtım ve Pazarlama bölümünde ayrıntılı bahsedildiği gibi, oldukça sınırlıdır. Medya ile iletişim, daha çok kişisel ilişkiler ve Mimar Sinan Üniversitesi Rektörlüğü tarafından sağlanmaktadır.

#### 4.1.2.6. Resmi ve Özel Kurumlarla İlişki

Müzeler çeşitli nedenlerle devletle ilişki içerisindedir. Müzeler, mekan isteme, sergiler ve projeler için ödenek, personel ihtiyacı, kanun veya yönetmelikte değişiklik gibi birçok konuda devletle ilişki içerisine girmektedir. Müzelerin resmi kurumlarla organik bir bağı vardır. Bu bağlamda, devletle olumlu ilişkiler kurmak, müzenin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Özellikle Türkiye'de devlete bağlı

<sup>88</sup> <http://www.medyafaresi.com/haber/56811/medya-muhtesem-yuzyil-topkapi-yi-ucurdu-muze-gelirinde-sok-artis.html>

müzelerin sayıca fazla oluşu devletle olan ilişkilerin daha önemli olduğunu gösterir. Müzeler bağlı olduğu kurum veya bakanlıkla ilişki içerisinde olduğu kadar, diğer bakanlıklarla da ilişki içerisinde. Müzelerin ilişkide bulunduğu bakanlık ve müdürlükler şunlardır; Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü, KTB Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü, KTB Döner Sermaye İşletmesi Merkez Müdürlüğü, Müzeler (KTB, VGM, Milli Saraylar, Özel), TBMM: Milli Eğitim Bakanlığı, Yüksek Öğretim Kurumu, Maliye Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Başbakanlık Personel İşleri Daire Başkanlığı, Kamu İhale Kurumu, Vakıflar Genel Müdürlüğü, Valilikler, İl Özel İdareleri, Milli Piyango İdaresi, Yerel Yönetimler, Afet Kontrol Merkezleri, İtfaiye birimleri.<sup>89</sup>

Müzeler, kısıtlı bütçeleri sebebiyle sorunlarını çözmekte zorlanabilir. Müzelerin birçoğunun devlet müzesi olması, ekonomik olarak devletin her imkânına ve sınırsız bütçesine sahip olduğu anlamına gelmez. Özellikle devlet müzelerinin bakım ve restorasyonu konusundaki sorunları, müzelere ayrılan bütçenin kısıtlı olması nedeniyle çözülememektedir. Bu nedenle müzeler, yapacakları çalışmalarda resmi kurumlara kendini ifade etmek ve onları ikna etmek zorunda kalabilirler. Sadece finansal açıdan aşamadığı sorunlar konusunda değil, müzenin yaşayacağı herhangi bir problem yetkili merciler tarafından daha hızlı çözülmektedir. Dolayısıyla devlete karşı isteklerin gerekliliği anlatılıp yerine getirilmesi için resmi kurumlarla kurulan ilişkiler önemlidir. Bu noktada müzelerin lobicilik faaliyetleri uygulamaları gereklidir.

“Lobicilik, gerek özel gerekse kamu kuruluşlarının siyasal iktidarlarla olan ilişkilerini yürütmek, örgüt dışı halkla ilişkilerin uğraş konusudur. Bu bağlamda lobicilik de kuruluşların siyasal iktidarlara yönelik kullandığı önemli halkla ilişkiler yöntemlerindedir.”<sup>90</sup> Müze, lobi faaliyetlerini yüz yüze görüşme, yazışmalar, özel geceler ve kutlamalar, yemekler, sergi açılışları, devlet görevlileri, yardımcıları ya da yakın çevreleriyle dostluk kurmak, bilgi sunma şeklinde yürütebilir.<sup>91</sup> Müzenin lobi

<sup>89</sup> Bkz.(68), ÖZDEN, 104.

<sup>90</sup> Bkz. (28), BIÇAKÇI, 122.

<sup>91</sup> Müjde Ker Dinçer, **Lobicilik**, 126-162.

faaliyetlerini yürütebilmesi için iktidarın bu konudaki çalışmalarını takip etmesi gerekmektedir. Özellikle üst düzey yönetici ve müdürlerin siyasilere olan kişisel ilişkileri üzerinden yapacakları lobi faaliyetleri daha etkili olabilir.

Tomur Atagök, resmî ve özel kuruluşlarla kurulacak ilişkilerin önemi için şunları ifade etmiştir:

Müzelerin toplumdaki kültürel alt yapıyı oluşturmaktaki kilit konumu anlaşıldığında, onların halkın yararına ve gelişmesine katkıda bulunacak diğer kurum ve kuruluşlarla ortaklaşa çalışmalarının gereği de ortaya çıkar. Müzeler, toplumun kültürel gelişimine katkıda bulunmak amacıyla programlar gerçekleştirirken maddi kaynak ve olanaklar bulmak kadar, eğitmek istediği kesimlere ulaşmak için resmî ve özel kuruluşlarla ilişkiye geçer.<sup>92,</sup>

Lobicilik faaliyetleri konusunda önemli bir örnek İstanbul Modern Sanat Müzesi'dir. Başbakan Recep Tayyip Erdoğan, Karaköy'deki dört numaralı Antrepo'nun müzeye verilmesini sağlamış, 11 Aralık 2004 tarihinde Başbakan'ın bizzat katılımıyla müzenin açılışı gerçekleşmiştir. Karaköy ve Tophane'nin bulunduğu sahil şeridini kapsayan Galataport projesinin devreye girmesi halinde yıkılması öngörülen İstanbul Modern Sanat Müzesi için, Yönetim Kurulu Başkanı Oya Eczacıbaşı ile Yönetim Kurulu Üyesi Ethem Sancak, Başbakan ile görüşerek müzenin yıkılması düşüncesini ortadan kaldırmıştır. Başbakan bu konu hakkında ; "Eğer Galataport ihalesi ilk ortaya çıkan sonuca göre tamamlanırsa, ihaleyi alan Ofer'den İstanbul Modern'i aynen korumalarını isteyeceğim. İstanbul Modern'in yıkılmasını doğru bulmuyorum."<sup>93</sup> şeklinde açıklama yapmıştır.

Müzelerin ilişkide bulunduğu bir başka grup da özel kuruluşlardır. Özel kuruluşların sanat alanındaki en önemli katkılarından biri sponsorluk faaliyetleridir. "Sponsorluk özellikle kültür-sanat, eğitim, spor ve sağlık alanlarında devletin para

<sup>92</sup> Bkz. (71), ATAGÖK, 136.

<sup>93</sup> <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=352735>

ayıramadığı projeleri gerçekleştirerek topluma yararlı hizmetler sunma amacı taşır ve bu faaliyetler kuruluş imajına olumlu katkılar sağlarlar.”<sup>94</sup> Müzede sponsorluk genellikle; yayım, sergi, araç-gereç, etkinlik, restorasyon gibi konularda yapılır.<sup>95</sup>

Sponsorluk faaliyetleri, müzeden bir beklenti olmadan hayırseverlikle yapılan bağış yardımları değildir. Sponsor olan özel kuruluş, müzenin itibarından faydalanarak halkın üzerinde olumlu bir imaj kazanır. Kuruluşların sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi konusunda özellikle sanata ve kültüre destek faaliyetleri bu düşünceyi destekler. Sponsorluklar müzelerde genellikle karşılıklı fayda sağlamak için yapılmaktadır. Örnek olarak İRHM, 2004 yılından bu yana özel müzelere sergilenmek üzere 800’e yakın sayıda ödünç eser vermiştir. Bu ödünç eserlerin verilmesi karşılığında, kolay kırılabilir alçı heykellerin bronz dökümü yapılmıştır. Yapı Kredi Kültür, Zühtü Müridoğlu’nun “Nü” yapıtı, Hadi Bara’nın “Havva heykeli” ve İsa Behzat’ın alçı heykelini döktürmüştür. Aynı şekilde Santralistanbul, İRHM’den aldığı ödünç eserler karşılığında 5 adet resim deposunun raflarını ve iklimlendirmesini yapmıştır.<sup>96</sup>

Sponsorluk faaliyetleri daha çok özel müzelerde karşımıza çıkmaktadır. Müzelerde gerçekleşen sponsorluk faaliyetlerine İstanbul Modern Sanat Müzesi’nin Marshall sponsorluğunda sunduğu “Sizin Perşembeniz” etkinliğini örnek olarak gösterebiliriz. Bu kapsamda Perşembe günleri izleyiciler müzeyi ücretsiz gezebilmektedir. Böylece müzeye daha çok katılımın sağlanması hedeflenmektedir. Sakıp Sabancı Müzesi ise, Akbank’ın sponsorluğunda çocuklar için müzede “Yaz Okulu” etkinliği gerçekleştirmektedir.<sup>97</sup>

Kuruluşların sanatı desteklemesindeki önemli nedenlerden biri, kuruluşların halk üzerindeki olumsuz imajını kaldırmak için müzelere ve sanat kurumlarına destek vererek olumlu bir imaj yaratma isteğidir. Buna örnek olarak, dünyanın en

<sup>94</sup> Alaeddin ASNA, Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler, 178.

<sup>95</sup> Çiğdem KİLİMCİ, **Müzelerde Sponsorluk**, 44.

<sup>96</sup> Bkz.(82), AYAN- ÖZŞEN, 10.

<sup>97</sup> <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/tatil-programlari>

büyük tütün firmalarından biri olan Philip Morris'in sanata destek çalışmalarını verebiliriz. Şirketin yönetim kurulu ikinci başkanı George Weismann bu konu hakkında şöyle demiştir; “ Biz sevimsiz bir sektörde yer alıyoruz. Sanata verdiğimiz desteğin amacı bu sorunu çözmek olmasa da sanatı desteklememiz hem finans çevrelerinde hem de genel olarak toplumda bize nispeten iyi bir imaj kazandırdı.”<sup>98</sup>

Sponsorluk çalışmaları devlet tarafından da desteklenmektedir. 5225 sayılı Kültür Yatırımları ve Girişimlerini Teşvik Kanunu ile devlet, sponsorluklara destek veren kuruluşlara vergi indirimi yaparak sponsorlukları cazip hale getirmiştir.<sup>99</sup>

Müzeler de sponsorluk konusunda ticarileşme noktasına dikkat etmeli ve sponsorluk desteği veren kuruluşların isteklerini sorgulamalıdır. Burada en önemli nokta, sponsor kuruluşun ismine müze yanında yer verilirken kuruluşun ününün müzeyi silecek kadar büyük olmamasına dikkat edilmesidir. Bu bağlamda müzeler sponsorluk sözleşmelerinde, müzenin etik değerlerini gözeten anlaşmalar yapmalıdır.

<sup>98</sup> Robert METZ, **The Corporaion as Art Patron: A Growth Stock**, 58. Aktaran Chin-tao WU, Çev. Esin SOĞANCILAR, **Kültürün Özelleştirilmesi, 1980'ler Sonrasında Şirketlerin Sanata Müdahalesi**, 216-217

<sup>99</sup> 5225 Sayılı Kültür Yatırımlarını ve Girişimlerini Teşvik Kanunu , Madde 4- Bu Kanunda belirtilen kültür yatırımı veya girişimi kapsamındaki teşvik veya indirim konu olacak faaliyetler şunlardır:

- a) Kültür merkezlerinin yapımı, onarımı ve işletilmesi.
- b) Kütüphane, arşiv, müze, sanat galerisi, sanat atölyesi, film platosu, sanatsal tasarım ünitesi, sanat stüdyosu ile sinema, tiyatro, opera, bale, konser ve benzeri kültürel ve sanatsal etkinliklerin ya da ürünlerin yapıldığı, üretildiği veya sergilendiği mekânlar ile kültürel ve sanatsal alanlara yönelik özel araştırma, eğitim veya uygulama merkezlerinin yapımı, onarımı veya işletilmesi.
- c) 2863 sayılı Kanun kapsamındaki taşınmaz kültür varlığının, bu Kanunun amacı doğrultusunda kullanılması.
- d) Kültür varlıkları ile somut olmayan kültürel mirasın araştırılması, derlenmesi, belgelendirilmesi, arşivlenmesi, yayımlanması, eğitimi, öğretimi ve tanıtılması faaliyetleri.

## 4.2. Müzelerde İletişimi Sağlayan Etkinlikler

### 4.2.1. Sergiler

Müzenin izleyicisine kendisini ifade etme biçimlerinden ilki, sergilerdir. Sergilerle amaçlanan, müze izleyicisiyle buluşmak ve iletişim kurmaktır. Sergiler, iletişim eyleminin gerçekleşmesi için en önemli unsur olan iletiyi yani mesajı oluşturur. Bu mesajın yerine ulaşması, doğru algılanması ve hedef kitleye faydalı olabilmesi için serginin planlama süreci de serginin kendisi kadar önem arz etmektedir. Nesnelere büyük bir titizlikle hazırlanmış olsa dahi, doğru planlanmamış bir kurgu ile ileti istenildiği şekilde ulaştırılamaz. Serginin, müzenin misyon ve vizyonuna uygun bir biçimde, bir iletişim stratejisine bağlı olarak hazırlanması gerekmektedir. Bu hazırlama sürecinde küratörler, tasarımcılar, müze uzmanları ve eğitimciler kolektif bir amaç doğrultusunda çalışmalıdır.

İzleyicinin müzeyi ziyaret etme amacı, sergileri görmektir. Bu nedenle nasıl bir sergi oluşturulacağı, açılacak sergilerin içeriği, sergilerin hangi sıklıkla yenileneceği ve sergiler kapsamında yapılacak etkinliklerin dikkatle planlanması izleyiciyle iletişimin sağlıklı olabilmesi açısından önemlidir. Geçici sergilerin yanı sıra, müze daha çok izleyiciyi kendisine çekmek için kalıcı koleksiyonunda da belli dönemlerde değişiklikler yapmalı, depoda korunan ve sergilenmeyen diğer nesnelere de sergilenmesini sağlamalıdır. Böylece izleyici, yeni bir deneyim elde edebilmek için tekrar müzeye gelebilecektir. Bunun yanı sıra müze, izleyicisinin algısında durağan bir yer olarak değil, sürekli yenilenen ve yeni bilgiler için kaynak üreten bir yapı olarak yer alacaktır.

Müzede sergilenecek yapıtlar kadar bu yapıtların sunumları da önemlidir. Tasarlama sürecinde esas olan, nesnenin fiziksel varlığı değil nesneyle birlikte verilen bilgi iletimidir. Bu iletinin sunumunda metin, grafik, fotoğraf yerleştirme

gibi unsurlar izleyiciyle iletişim açısından oldukça önemlidir. Teknolojinin gelişmesi, sergileme sunum ve tekniklerini de etkilemiştir. İzleyici açısından yalnızca eseri incelemek yerine onun bilgisayar ortamında farklı sunumunu izlemek daha ilgi çekici hale gelmiştir. Bir izleyicinin ortalama olarak müzede geçirdiği süre yaklaşık olarak 45 dakikadır. İzleyici tek bir eser karşısında ortalama 20 saniye durmaktadır. Bu veriden yola çıkarak izleyicilerin uzun metinlere ilgi göstermediğini söylemek mümkündür. Bu bilgidен hareketle metinlerin yanı sıra video, film, görsel ve işitsel aygıtlarla daha eğlendirici bir sergileme ortamı sunarken, izleyicinin sıkılmadan vakit geçirmesini de sağlayan müzecilik anlayışı yaygınlaştırılmalıdır. Son yıllarda sergilerde izleyicinin ilgisini canlı tutmak için eserlerin düz ve kısa etiket bilgisinin yanı sıra eserlerin hikâyelerini yer aldığı bilgiler hazırlanmaktadır. Örnek olarak, İstanbul Modern Sanat Müzesi, 2011 yılında açılan “Hayal ve Hakikat” sergisinde izleyicinin ilgisini çekmeye yönelik olarak ve sanatçıların biyografilerinin kısa etiket bilgilerinin yanında, eserlerin oluşum hikâyelerine de yer vermiştir.(Ek.3)

İdeal bir serginin başarılı olabilmesi için, herkesin aynı fikirde olduğu bir kriter listesi yoktur. İdeal bir serginin kriterleri, izleyiciler tarafından şu şekilde belirlenmiştir:

- Sergi verilen objeyi hayatın içine almalı,
- Mesaj direkt ve açık verilmeli,
- Serginin ana fikri hızlı anlaşılmalı,
- Sergide her yaşa hitap edecek unsurlar bulunmalı,
- İzleyicinin sürekli ilgisini çekmeli, izleyici sergiden gözünü ayırmamalıdır.<sup>100</sup>

İdeal bir sergideki kriterlerin ne olacağı sorusu müze profesyonellerine sorulduğunda, profesyonellerin sunduğu kriterler daha resmi ve izleyicilerin beklentilerinden fazla olmuştur.

- Ziyaretçiler için sergi çekici geliyor mu?

---

<sup>100</sup> David DEAN, **Museum Exhibition Theory and Practice**, 101.

- Sergi anlaşılır mı?
- Serginin bir odak noktası var mı?
- Ziyaretçiler sergiyi birbirini tamamlamış bir kavram olarak anlayabiliyorlar mı?
- Serginin diğer unsurları ilgi çekiyor mu?
- Serginin diğer unsurları ilgiyi tutabiliyor mu?
- Serginin tasarımı içeriğe uygun mu?
- Sergi bilgileri konuya uygun mu?
- Sergi izleyici kalabalığının akışını nasıl idare ediyor?
- Sergi ziyaret profiline uyuyor mu?
- Nesne bilgileri faydalı mı?
- Ziyaretçilerin serginin bulunduğu bölgeyle ve diğer sergilerle uyumu nasıl?
- Temel tasarım elemanları ziyaretçiler tarafından nasıl karşılanıyor?
- Ziyaretçiler sergi objelerini sayı, çekicilik ve uygunluk bakımından nasıl değerlendiriyor.<sup>101</sup>

Sergi yaratma işi; izleyici tarafından eğlence, çekicilik ve değerlilik gibi beklentileri içerdiği gibi, müzeciliğin temel işlevini ve eğitime ilişkin amaçlarını karşılaması bakımından da önem taşır. Müzedeki sergilerin tasarımı eğitim sürecini doğrudan etkiler. İzleyici, ilgisini çeken bir nesne karşısında daha çok vakit geçirir, bu durum nesneye dair verileri algılama ve öğrenmeye olanak sunar. Sergilerin hem birçok izleyici tarafından ilgi görmesi hem de koleksiyon ve izleyici arasında iletişimi güçlendirmesi için sergilerin eğitim yanının düşünülerek hazırlanması önemlidir.

Ülkemizdeki müzeciliğin gelişiminde İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin katkıları yadsınmaz. Açıldığı 1937 yılından bu yana, bazı dönemlerde işlerliği kesintiye uğramakla beraber, plastik sanatların gelişimine ciddi katkılar sunmuş, sosyal etkinliklerle müzelere olan ilgiyi arttırmış, geçici sergiler, atölye çalışmaları ve kurslarla eğitimi sağlamıştır. Ek 2'de gösterildiği gibi İstanbul Resim ve Heykel

---

<sup>101</sup> A.g.e., 102.

Müzesi'nin sergi konusunda ülkemizdeki önemli bir boşluğu doldurduğu görülmektedir.

#### 4.2.2. Eğitim

Sergileme yöntemleri araştırma ve geliştirme konusu olması 1960'ların sonlarına doğru gerçekleşebilmiştir. Bu döneme kadar koleksiyonlar, nesnelerin izleyicilerce nasıl anlaşılacağı düşünülmeden toplanmıştır. 1990'ların başlarında ise artık nesne toplamanın öneminden çok, izleyicilerin müzeyi daha iyi kullanabilmeleri ve müzeden daha iyi deneyim elde edebilmelerine dönük bir anlayış başlamış ve bunu da müze eğitimi konusu gündeme getirmiştir.<sup>102</sup> Müzelerin yüzünü topluma çevirmesiyle birlikte, müzede eğitim konusunun önemi artırmıştır. Müzede eğitim, zamanla farklı anlamlar kazanmış, müzenin kendisi başlı başına bir eğitim kurumu olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Çocuklar, gençler ve halkın tüm kesimleri için eğitim faaliyetleri yaygınlaşmıştır.

ICOM'un (International Council of Museum) 2007 yılında Viyana'da düzenlediği konferansta müze; "toplumun ve gelişiminin hizmetinde olan, halka açık, insanlığa ve yaşadığı çevreye dair somut ve soyut miras üzerine araştırma yapan, toplayan, koruyan, bilgiyi paylaşan ve inceleme, eğitim ve zevk alma amacıyla sergileyen, kâr amacı gütmeyen sürekliliği olan kurum"<sup>103</sup> olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi, günümüzde müzenin anlam ve işlevi müzenin tanımında da değişmeye başlamıştır. Son zamanlarda, özellikle de müzenin "eğitici" rolüne vurgu yapılmakta, daha da önemlisi, müzecilik anlayışında artık "nesne" yerine "toplumun gelişimi" konusuna önem verilmektedir. Müzenin toplum odaklı bir anlayışla hareket etmesi, izleyiciyi ön plana çıkarmış ve izleyici her yönden incelenmiştir. Müzecilikteki bu yeni anlayışla uzmanlar, izleyici ile nesne arasında

<sup>102</sup> Bkz. (23), HOOPER GREENHILL, 29.

<sup>103</sup> <http://icom.museum/who-we-are/the-vision/museum-definition.html>

nasıl iletişim kurulması gerektiği, sergilerin öğrenimi kolaylaştıracak şekilde nasıl sergileneceği üzerine düşünmeye başlamıştır.

Müze eğitimi izleyicinin müze koleksiyonu ile iletişim kurabilmesi için yapılan çalışmaları kapsar. Hazel Moffat ve Vicky Woollard'a göre; günümüzde müze eğitimi yorum, açıklama ve programlar sunarak ya da anılar, duygular ve düşünceler yaratma yoluyla, izleyenlerin yaşantılarıyla ilişkili anlam çıkarmalarını sağlayarak, koleksiyonlardan öğrenmelerine yardımcı olma süreci olarak tanımlanabilir.<sup>104</sup> Buradan da anlaşıldığı gibi müze eğitiminin amacı, eserlerin anlamının ve değerinin kavranmasını sağlamaktır. Ayrıca eğitim süreci, izleyici ve müze koleksiyonu arasındaki iletişim için yapılan faaliyetlerin tamamını kapsadığından, iletişimin en önemli aracıdır. (Şekil: 4. 2. 1.)



Şekil: 4. 2. 1. İletişim Süreci'nde Eğitim

Müze Eğitimi ya da Müze Pedagojisi, müze koleksiyonu ve insanlar arasındaki iletişimi ve etkileşimi geliştirir. Müzelerde eğitim faaliyetleri sayesinde her yaş grubundan izleyicinin eğitim fırsatı yakalayacağı bir ortam oluşturulmaktadır.<sup>105</sup> Sanat, bilim ve kültürün izleyiciye sunumu sürecindeki aktarma mekanizması toplumun algılamasını etkilediğinden; müzenin birçok kişiye hitap edebilmesi ancak hazırlanan ilgi çekici eğitim programları sayesinde gerçekleştirilebilmektedir. Bir sergide yer alan nesnelerin bilgisini geleneksel olarak vermek izleyicinin algısında bir etki yaratmayabilir. İnsanlar saatler süren

<sup>104</sup> Moffat, H ve WOLLARD, V, Museum and Gallery Education: A Manual Of Good Practice, Aktaran Kadriye TEZCAN AKMEHMET, "Müze Eğitiminin Tarihsel Gelişimi", 49.

<sup>105</sup> Fersun PEYKOÇ Serçin BAYKAL, "Müze Pedagojisi: Kültür, İletişim ve Aktif Öğrenme Ortamı Olarak Müzelerin Etkinliğine İlişkin Bir Çalışma", 103.

açıklamalara yeteri kadar dikkatlerini verip dinlemeyebilirler veya dinlemek istemeyebilirler; özellikle çocukların ilgi konusunda odaklamalarını sağlamak oldukça güç olabilir. Bu nedenlerle müzeler; hazırlayacakları ilgi çeken, ilgiyi canlı tutan, eğlendirici, yararlı çalışmalarla öğrenime katkıda bulunacaktır. Eğitim programlarının izleyicinin yaşam deneyimleriyle ilgili olması, onları motive etmesi önemli olup çalışmaları hazırlayacak uzmanların izleyicilerini daha derinlemesine anlaması, onlarla doğrudan ilişkili programlar oluşturması gerekmektedir.<sup>106</sup>. Dolayısıyla, müze sergileri tasarlanırken, izleyiciyle en uygun ve faydalı iletişimi kurmak için nasıl bir eğitim yöntemi uygulanacağına karar verilmelidir. Müzeler yapacakları çeşitli yayınların yanı sıra, atölye çalışmaları, kurslar ve drama çalışmaları gibi, izleyiciyi müze koleksiyonuna yoğunlaştıracak eğitim faaliyetleri hazırlamalıdır.

Müze eğitim programlarının nasıl hazırlanması gerektiği konusunda, gelişim teorisyenleri Jean Piaget ve Erik Erikson'un görüşleri dikkate değerdir. Gelişim teorisyenlerine göre, her insan farklı geçmiş ve deneyime sahip olduğu için aynı sosyo-ekonomik alt yapıya sahip olsa da aynı algıya sahip değildir. Buna rağmen, insan gelişimindeki farklı evrelerin algılama biçimlerinde, birtakım ortak özellikler bulmak mümkündür.<sup>107</sup> Farklı bir ifadeyle çocuklar, gençler ve yetişkinler kendi içlerinde algı grupları oluşturabilir. Buradan hareketle, Nina Jansen, "Müzelerdeki Çocuklar, Gençler ve Yetişkinler: Gelişimsel Bir Bakış Açısı" adlı makalesinde müze programlarını yaş gruplarına göre üç kategoriye ayırmıştır: İlkokul çocukları, gençler ve yetişkinler<sup>108</sup>. Gelişimsel teoriye göre, ilkokul çocuklarının zaman kavramı tam gelişmediğinden geçmişi anlamakta zorlanacakları düşünülebilir. Müze koleksiyonu, nesnelere kronoloji içinde sunması dolayısıyla zaman dilimlerini anlamayı gerektirir. Çocukların geçmişle olan deneyimlerinin az oluşu, nesneden ilginç anlamlar çıkarmalarına sebep olur.<sup>109</sup> Gençlerin de ergenlik döneminde olmaları birçok konuda hassas olmalarına neden olmaktadır. Gençlerin küçük görme, büyüklük taslama gibi davranışlar konusunda hassas olmaları müzede böyle bir

<sup>106</sup> Bkz. (51), JENSEN, 110.

<sup>107</sup> A.g.m., 110.

<sup>108</sup> A.g.m., 111.

<sup>109</sup> A.g.m., 111.

durumla karşılaşmaları halinde, özellikle müzeye gitme alışkanlığı olmayan gençler için, müzeden soğumalarına ve bu kurumların onlar için olmadığını düşünmelerine neden olur. Yetişkin grubu ise, daha çeşitli bir yapı sunar. Yetişkin grupları etnik, eğitim ve gelir seviyesi, sosyal sınıf, cinsiyet, meslek gibi birçok değişken tarafından tanımlanır. Yetişkinler müzeye daha bilinçli olarak ne istediklerini bilir şekilde gelip deneyimleriyle müze ziyaretini gerçekleştirir.<sup>110</sup>

Müzeden alınan bilgi her bireyin deneyimlerine göre farklı etki yaratırsa da çocuklarda kimi zaman beklenen etkiyi yaratmamaktadır. Bu nedenle gelişim teorisine göre, müze eğitim programları toplumun algı, özellik ve isteklerine göre belirlenmelidir.

Tomur Atagök, günümüz müzeciliğinde eğitimin müzelerin klasik görevi olan korumanın önünde yerini aldığını belirtip ABD’de başlayan daha sonra Avrupa’ya geçen özellikle İngiltere’de ve Almanya’da gelişen anlayış doğrultusunda “müze pedagojisinin” ve “müzecilik” eğitiminin gerekliliğinin önemini vurgulamaktadır.<sup>111</sup>

Ülkemizde müze eğitimi, 1982 yılında 1. Milli Kültür Şûrası’nda müze eğitiminin vurgulanması ile başlamıştır. Adı geçen şûrada büyük müzelerde çocuk bölümlerinin kurulmasının gerekliliğine değinilmiştir. 1986, 1992 ve 1995 yıllarında Milli Eğitim Bakanlığı müzeler ile ilgili yönerge hazırlamıştır. 1990 yılında Antalya Arkeoloji Müzesi’nde 1995’te ise İstanbul Arkeoloji Müzesi’nde çocuk bölümleri kurulmuştur.<sup>112</sup> Türkiye’de müze eğitimi konusu, hükümet programlarında, toplantılarda dile getirilmiş ve çeşitli adımlar atılmış olsa dahi alınan kararlar uygulanamamıştır. Bugün Türkiye’de, müzelerde eğitim programlarının özel müzeler tarafından sıklıkla uygulandığı görülür. Rahmi Koç Müzesi, İstanbul Modern Sanat Müzesi, Sakıp Sabancı Müzesi, Pera Müzesi gibi özel müzelerin daimi birer eğitim

---

<sup>110</sup> A.g.m., 116.

<sup>111</sup> Bkz.,(71) ATAGÖK, 137.

<sup>112</sup> Taylan ÇETİN, **Resim İş Eğitiminde Anabilim Dallarında Müze Eğitiminin Sanat Tarihi, Sanat Eleştirisi ve Sanat Atölyelerinde Uygulama Etkisi**, 26.

birimleri mevcuttur. Devlet müzelerinde ise mevzuatta yer almadığından dolayı eğitim programları ve birimleri bulunmamaktadır.

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde eğitim etkinlikleri, 1980 yılında kurulan Resim ve Heykel Müzeleri Derneği tarafından gerçekleştirilmiştir. Dernek kurulduğu 1980 yılından, Müze'de yer ikamet ettiği 1997 yılına kadar Ek 5'de de gösterildiği gibi eğitim programları konusunda önemli katkılar sağlamıştır. O dönemde bu tip müze eğitim programlarının ilk defa bir müzede yapıyor olmasıyla İstanbul Resim ve Heykel Müzesi önemli bir konuma gelmiştir. ( Bkz. Bölüm 5.5.3.)

Günümüzde “müze eğitimi” konusu artık müzecilik eğitiminin bünyesinden ayrılıp başlı başına bir disiplin olma yoluna girmiştir. Bu kapsamda Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde “Müze Eğitimi” yüksek lisans programının faaliyet göstermeye başlaması, müze eğitimine verilen önemi açıklayan önemli örnektir. Bugün “müzede eğitim” müzenin temel işlevleri olan koruma ve toplama kadar önemli bir hale gelmiştir. Müze, işlev ve amaçlarını yerine getirirken kurduğu iletişimdeki engelleri eğitim yoluyla çözer. Müzeler, izleyicilerin eğitimine olan desteğinin bir sonucu olarak da toplumun gelişimine katkı sağlar. Bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak vurgulanacağı gibi müzeler, izleyicilerine nasıl bir eğitim sunacağını izleyicinin özelliklerini araştırarak, izleyici araştırmaları yaparak belirler.

#### 4.2.3. İzleyici Araştırmaları

İletişim ediminin oluşması; kaynak konumunda olan gönderenin alıcıya yolladığı mesaj sonunda alıcının aldığı iletiyi açımlayarak yeni bir iletinin yani kaynağı geri besleyen bir tepkinin (feedback) kaynağa göndermesi ile gerçekleşmektedir. Kaynak ve alıcı arasında olan bu çift yönlü iletişimin yanı sıra, tek yönlü iletişimde sadece kaynak tarafından ileti yollanmakta, alıcının bu ileti karşısındaki tepkisi ve yorumu önemsenmemektedir. Müzelerin var olmaya

başladıkları ilk yıllarda alıcının yok sayıldığı, tek yönlü bir iletişim yaşanmıştır. Müzeler sadece koruma ve sergileme yapmış, alıcı konumundaki izleyicinin koleksiyon ve müze hakkındaki tepki ve yorumlarını önemsememiştir.

İkinci Dünya Savaşı sonrası yaşanan ekonomik, politik ve sosyal değişimler tüm kurumların bakış açılarını değiştirmiştir. Müzeler de bu dönemden sonra yüzünü topluma çevirmiş, bu döneme kadar koruma, belgeleme ve sergilemeye yönelik olan ilgi, izleyiciye dönmüş ve çift yönlü bir iletişim yaşanmaya başlamıştır. Bu dönemden sonra nesne merkezli anlayıştan izleyici merkezli bir anlayışa geçilmiş, böylelikle de izleyici pasif konumdan uzaklaşıp aktifleşmiştir. Bu süreçle birlikte müzeler izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını araştırmaya başlamıştır.

İletişim sürecinin başarılı olabilmesi için geri besleme (feedback) olayının gerçekleşmiş olması önemlidir. Müzede geri besleme izleyici araştırmalarıyla elde edilir. Bu araştırmalar izleyiciyle daha iyi iletişim kurmak, yeni sergiler geliştirmek ve müzenin kitleye nasıl hitap edebileceğinin doğru tasarlanması açısından önem taşımaktadır. Bu nedenlerle, izleyici araştırmaları müzelerin toplumla iletişim kurabilmesi için yapılması gereken etkinliklerin başında gelir.

Müzelerde iki türlü izleyici araştırması yapılmaktadır. Bunlar; sayısal verilere dayanan nicel araştırmalar ve kalite yükseltmek amacıyla yapılan nitel araştırmalardır. Nicel araştırmalar, izleyici profillerini ve müzeyi kaç kişinin ziyaret ettiğini belirlerken; nitel araştırmalar, müzenin ziyaret edilip edilmeme nedenleri ve sunulan hizmetlerin kalitesini arttırmayı hedeflemektedir.<sup>113</sup> İzleyici araştırmalarında kullanılan belli başlı yöntemler şunlardır:

- Anket,
- Görüşme,
- Odak gruplarla görüşme,
- Gözlem teknikleri

---

<sup>113</sup> İrem İPEKAR SANIVAR, *Müzelerde İzleyici Araştırmalarının Sergi Geliştirmedeki Rolü*, 19.

- Görsel ve işitsel izleyici kayıtlarının incelenmesi<sup>114</sup>

Araştırmada kullanılan yöntem ve teknikler, seçilen örneklerin temsil niteliği ve araştırmayı yürütenlerin birikimleri, müze adına çıkarılacak olan sonuçların kalitesini doğrudan etkilemektedir. Eğitimciler, pazarlamacılar ve küratörlerle birlikte kollektif bir şekilde yapılan izleyici araştırmaları daha başarılı olmaktadır. Örneğin; Amerika’da Japon Ulusal Amerikan Müzesi’nde gerçekleştirilen izleyici araştırmaları, bu araştırma için çeşitli uzmanlardan oluşturulan birkaç topluluk tarafından, çok farklı kültürlerden gelen izleyici profilleri göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Sergi açılmadan üç yıl önce izleyici araştırmalarına başlanmış, toplumla iletişim kurmak için, akademisyenlerden oluşan topluluk, araştırma ve koleksiyon topluluğu, eğitim topluluğu ve kampanya ve geliştirme topluluğu adında çeşitli topluluklar kurulmuştur. Bu araştırma topluluklarının ortaya koyduğu sonuçlara göre hazırlanan “Bento to Mixed Plate: Americans of Japanese Ancestry in Multicultural Hawaii” sergisi Müze’nin çok gezilen sergisi olmuştur. Bu araştırma grupları nicel araştırma yapmaktan kaçınmış, nitel analizlere yer vermiştir. Bu uzman topluluklar karşılıklı diyalog içinde olduklarından, disiplinler arası bir anlayışla çalışıp, başarılı ve çok yönlü bir izleyici araştırması ortaya koyabilmiş ve araştırmanın analiz sonuçlarını uygulayarak başarıya ulaşmışlardır.<sup>115</sup>

Ziyaretçi araştırmalarının en önemli işlevlerinden biri, mevcut, hedef ve potansiyel izleyici kitlelerini müzeye çekerek izleyici sayısını arttırmaktır. Buna örnek olarak, Virginia ve Minnesota Tarih Dernekleri’nin izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için düzenlediği eğitim programları gösterilebilir. Virginia Tarih Derneği’nin 1989’da 5.000’in biraz üzerindeki ziyaretçi sayısı on yıl sonra on dört katın da üstünde bir sayıya ulaşmış, Minnesota Tarih Derneği yeni tarih merkezinin açılışı ile 100.000’i bulmayan ziyaretçi sayısını 400.000’in üzerine yükseltmiştir.<sup>116</sup>

<sup>114</sup> A.g.t.,21.

<sup>115</sup> Carol M. Komatsuka, “Expanding the Museum Audience through Visitor Research”, 367-368.

<sup>116</sup> Charles F. BRYAN, Jr., “Amerika Birleşik Devleti’ndeki Müzelere Yeni İzleyiciler Çekmek”, 51.

Müzeler, izleyici araştırmalarıyla izleyicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yeni çalışmalar hazırlamakta veya sergilerin mevcut durumunda değişiklikler yapabilmektedirler. Alınan talep ve yorumlar doğrultusunda serginin konusu, tasarımı, metin dili ve diğer kullanım alanları ile ilgili konular da değiştirilebilmektedir. Amerikan Ulusal Japon Múzesi'nin izleyici isteklerine gúre yaptığı çalışma ve değişikler bu konuda örnek teşkil edebilir. Amerikan Ulusal Japon Múzesi, 1990 yılında on iki adet sergi düzenlemiş, bu sergilere birçok müzeden kiralama talepleri gelmiştir. Talep edilen sergilerden biri de New York'taki Ellis Adası Göç Múzesi'nden talep edilen Amerika'nın toplama kampları üzerine yapılan sergi olmuştur. Sergi sonunda yapılan anketlerin ışığında bazı programlarda değişiklikler uygulanmıştır. Vatandaşlık konusuna dikkat çekmek için daha fazla görsel öđe, çubuk grafikler ve yüzdeler kullanılması hakkında yapılan öneriler değerlendirilmiştir. Yine vatandaşlık konusunun vurgulanması talebi doğrultusunda uzman eğitimi, öğretmen eğitimi ve okul turları paketleri güncellenmiştir.<sup>117</sup>

Çeşitli toplumsal yapılara sahip olan müze izleyicisinin talep ve ihtiyaçlarını anlamak için yapılan izleyici araştırmalarının yöntemi de oldukça önemlidir. Özellikle Türkiye gibi çokkültürlü yapıya sahip olan bir úlkede yapılan araştırmalar, farklı izleyici profilleri göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Müzeye şehir dışından gelen izleyicinin ilgi ve ihtiyaçları araştırılırken, müzenin bulunduğu şehirde yaşayan izleyicinin de ilgi ve ihtiyaçları dikkate alınmalı, izleyicinin müzeye bir kere değil, sürekli gelmesi hedeflenmelidir. İzleyici araştırmalarından elde edilen geribeslemelerle eğitim programları, etkinlikler, geçici sergiler gözden geçirilmeli ve izleyicinin müzeye her gelişinde farklı deneyimler yaşaması için gerekli çalışmalar yürütülmelidir.

Müzeler hazırladıkları çalışmaları personeli aracılığıyla sunarlar. Ayrıca, izleyicinin müzeye ilk iletişimde bulunduğu kişi, gişe memuru veya güvenlik görevlileri gibi müze çalışanlarıdır. Bu nedenle, personelin tutum ve davranışları

---

<sup>117</sup> Bkz. (115), KOMATSUKA, 369-370.

izleyicilerin müzeyi algılayışını etkileyebilmektedir.<sup>118</sup> Dolayısıyla müze çalışanlarının, izleyicileri doğru yönlendirebilmesi için müze koleksiyonunun tarihsel ve bilimsel anlamını yeteri kadar kavramış olması gerekmektedir. Çalışanların eksiklerini görmek için, izleyici araştırmalarında çalışanlar ile ilgili da yorumlar alınmalıdır. İzleyicilerden alınan geribeslemelerden yola çıkarak, çalışanların bilgi eksiklikleri, iletişimdeki tutum ve davranışları değerlendirilmeli ve onlara verilecek eğitim sürekli hale getirilmelidir. Böylelikle, müze-izleyici iletişimde en önemli halkayı oluşturan yüz yüze iletişimin niteliği giderek iyileştirilmiş olacaktır.

Müze için izleyici araştırması yapmak, Türkiye’de pek yaygın olmayan bir yaklaşım olsa da yurtdışında, özellikle de gelişmiş ülkelerde sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Türkiye’ de yapılan izleyici araştırmaları daha çok nicel özellikte olup, izleyici sayılarını ölçmeye dayanmaktadır. Tez kapsamında inceleme konusu olan MSGSÜ İRHM bünyesinde yapılmış bir izleyici araştırması bulunmamaktadır. Devlet müzeleri kapsamında Dolmabahçe Sarayı için yürütülen izleyici araştırmalarına bakıldığında ise, izleyicinin istek ve ihtiyaçlarını yeterince dile getirebileceği bir anket sunulmadığı görülmektedir (Ek.4). Ankette ziyaret süresi, danışma hizmeti, gişe hizmeti, kafeterya hizmeti, rehberlik hizmeti, saray temizliği ve saray görevlilerinin yaklaşımı ile ilgili birer soru bulunmaktadır. Bu sorular ve seçenekler izleyiciden nitelikli bir geribesleme almak için yeterli değildir. Müze faaliyetlerini yönlendirebilecek düzeyde geribesleme elde edebilmek için, uzmanlar tarafından geçerlilik ve güvenilirliği tespit edilmiş anketler uygulanmalıdır. Ayrıca izleyiciye “yorumlarınızı yazınız” gibi ucu açık sorular sormak yerine, hangi noktalara gönderme yapacağı uzmanlar tarafından belirlenmiş olan ve izleyicinin ilk etapta yazamayacağı fikirlerini ortaya çıkarmaya yönelik sorular sorulmalı; izleyicinin zihnindeki gerçekliklerin anket aracılığıyla dışavurumu sağlanmalıdır. Yapılan bu tür anketlerin analiz süreci de daha işlevsel ve bilimsel sonuçlar vermektir.

---

<sup>118</sup> Bkz. (113), İPEKAR SANIVAR,18.

İzleyici araştırmaları konusu, pazarlama kavramının içinde incelenen bir konudur. Ticari amaç taşıyan firmalar müşteri araştırmaları yapmakta, bir ürünü piyasaya sürmeden önce ürünün kime sunulacağı, ürünün sunulmasından sonra müşterilerin ürünle ilgili beklentileri, memnuniyet ve eleştirileri araştırılmaktadır. Bu nedenle izleyici araştırmaları müze pazarlama araştırmalarıyla yakın ilişkilidir.

#### 4.2.4. Pazarlama

Özel müzelerin açılmaya başlamasıyla, giderek ekonomik kazanç sağlanan bir kurum olmaya başlayan müzeler, bu anlamda bir ikilemin eşiğinde bulunmaktadır. Bir taraftan kültür ve sanat kurumu olmak durumunda olan müzeler, kültürel ve tarihsel değerleri korumaya çalışmaktadır; diğer taraftan ise “piyasa” koşullarında tüketilen diğer nesnelerin yanında varolmak adına, “pazar” ortamında bir rekabete girmektedir. Bir başka ifadeyle, değişen toplumsal koşullarda müzeler de birer “tüketim nesnesi” olmaya başlamaktadır. Bu durum müzenin kendi varlık sebebinin sorgulandığı bir süreç ortaya çıkarmaktadır. Adorno’nun “kültür endüstrisi” kavramıyla işaret ettiği durumun, müzeler için de geçerli olmaya başladığı görülmektedir. “Kitlemel tüketim”, artık müzeleri de kapsama alanına almaya başlamıştır. Çünkü “endüstrileşme sonrası oluşan, postmodern, boş zaman toplumu yaratan, kültürel ve demografik değişimlerin ortaya çıkmasıyla, toplumun müzeyi algılayışı, eğitsel olmaktan çok bir eğlence etkinliğine dönüşünce, müzelerde, araştırma ve sergileme yerine, daha çok izleyici ve hizmet odaklı bir anlayış yerleşmiştir”.<sup>119</sup>

Bu “izleyici ve hizmet odaklı” anlayış, müzeleri, satış reyonları ve kafeleri olan bir tüketim alanına dönüştürmeye başlamaktadır. Günümüzde müzeler insanların ilgisini çekmek için sıkça vakit geçirilen sinema, tiyatro, konser, spor

<sup>119</sup> Karsten Shubert, **Küuratörün Yumurtası**, 65.

müsabakaları gibi etkinliklerle yarışmak durumunda kalmaktadır. Esasen müzeler kâr amacı gütmeyen kurumlardır. Diğer bir ifade ile, müzenin birincil amacı kâr sağlamak değil, hizmet sağlamaktır. Ancak, müzelerin amaçları kâr elde etmek olmasa da, ayakta kalmak, devamlılıklarını sağlamak için kendi bütçelerini kazanmak, izleyicisi ile ekonomik bir ilişki kurmak zorunluluğundadır. Müzeyi diğer kurumlardan ayıran unsur, bu maddi geliri yine kendi hizmetleri için harcamasıdır.

Müzeler, sağladıkları gelire hizmetlerinin kalitesini arttırmak için izleyici araştırmalarının yanısıra pazarlama araştırmaları yapmaya yönelmişlerdir. Pazarlama, kurumun amaçları doğrultusunda hedef pazarlar oluşturmak için müşterilerin, hedef kitlelerin ve alıcıların beklenti ve gereksinimlerini analiz etme, yapacağı çalışmaları planlama, uygulama ve denetleme etkinlikleridir. Pazarlama hedeflediği pazarın değişimini sürekli inceleyerek bu doğrultuda ürün ve hizmet sunar, fiyat belirler ve satış yöntemleri geliştirir.<sup>120</sup> Müzelerin toplumla bütünleşmeleri için pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Müzenin pazarlama sorumlulukları; izleyicilerinin nasıl bir yapıda olduğunu bilmek, koşulları içerisinde izleyicinin istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmet geliştirip satış ve uygulama yöntemlerini sağlamaktır.

Müzenin pazarlama faaliyetleri içerisinde yapacağı ilk çalışma hedef kitlesini belirlemesidir. Müze, hedef kitlesinin ihtiyaçları ile kurumun amaçlarını örtüştürmelidir. Hedef kitlenin belirlenmesinden sonra, pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde dört öğeden oluşan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma çalışmaları yapılmaktadır. Bu öğeler pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde karar verilen bileşenler olup bu bileşenlere pazarlama karması denmektedir.

Müzelerde ürün genellikle soyuttur. Müze ürünleri; ana koleksiyonu- süresiz sergi, geçici sergiler, blockbuster sergiler, etkinlikler, eğitim hizmetleri, müzenin mimarisi, paneller, söyleşiler, sempozyumlar, kafe, müze mağazası, sinema, özel organizasyonlar, müzenin ismi, müzenin konumu, müze içi konfor (ısı, ışık, ses,

---

<sup>120</sup> Bkz. (28), BIÇAKÇI, 109.

oturma düzeni, wc, engelli ulaşımı) ve resepsiyondur. Tanımlanıp tanımlanmayan birçok hizmet, müzenin ürününü oluşturur. Genel anlamıyla ürün fikir ve davranışlardır. Müzede somut bir ürün satılması yerine, izleyicinin ihtiyacının karşılanması sağlanır. Müzede ürün ve hizmetlerinin değişmesi konusu esnek değildir. Müzelerin kendilerini çok fazla değiştiremeyecek, başkalaştıramayacak davranış ve hizmetlerin kuralları vardır. Örneğin, kendi misyonuna uygun bir etkinlik için müzenin uygun mekânları kiralanabilir, ancak bir evlenme töreni müzede gerçekleştirilemez.

Fiyatın müze pazarlama karmasına dâhil edilmesi, giriş ücreti almayan ve fonu toplum tarafından sağlanan müzeler için olduğu kadar, tek gelir kaynağı giriş ücreti olan bağımsız müzeler için de uygundur. Bu kapsamda müzeye ödeme yapılabilir.<sup>121</sup> Müzenin ücretlendirebileceği alanlar şunlardır:

- Müze giriş ücreti
- Özel sergiler için giriş ücreti
- Eğitim programları
- Müze kafeteryası
- Müze hediyelik eşya dükkanı
- Özel etkinlikler
- Katolog Kitap
- Müzenin bazı alanlarının kiralanması
- Ödünç eser verimi
- Otopark kullanımı

Kâr amacı gütmeyen kurumlarda amaç kâr sağlamak değil, çalışmalar sonunda kâr sağlanmışsa yine bunu kendi ihtiyaçları ve amaçları için kullanmaktır. Müzelerin izleyici maliyetlerini azaltmaları, ticari kuruluşlara göre daha sınırlıdır, çünkü bu maliyetlerin azaltılması amaca ulaşılmasını engelleyebilir. Müzede

---

<sup>121</sup> Ekrem CENGİZ, *Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlar Olarak Müzelerde Pazarlama Faaliyetleri: Pazarlama Karması Unsurların Müzelerde Müşteri Sadakatine İlişkin Bir Önerisi*, 103.

etkinlikler için bazı kısıtlamalara gidilebilir. Fakat maddi kaynak gerektiren harcamaların azaltılması olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Müzede harcamaları kısıtlamak için personel sayısının azaltılması müzede sunulan hizmetlerin kalitesinin düşmesine sebep olabilir.<sup>122</sup>

Dağıtım, izleyicinin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin doğru ve etkili bir şekilde izleyicisi ile buluşturulmasıdır. Pazarlama karmasının dağıtım ögesi, bu süreçte müzenin aldığı karar ve davranışları içerir. Müze binası, ulaşım, nesnelere yerleştirilmesi, diğer kullanım alanlarının yerleşimi, müze hizmetlerinin müze dışına taşınması, gezici sergiler, müzenin web hizmetleri bunlar arasındadır. Müze ürün ve hizmetlerinin etkili bir biçimde dağıtımını iletişim ve ilişkilerin nasıl yönlendirildiğiyle doğrudan ilişkilidir.

Müzenin tutundurma faaliyetleri ise, ürün ve hizmetlerin talep edilmesi ve satışlarının kolaylaştırılması amacıyla planlı olarak hazırlanan pazarlama karmasının sonucusudur. Tutundurma, pazarlama çalışması için yapılan tüm uygulamaların sonunda, izleyicilere bu uygulamaların inandırılması, benimsetilmesi ve izleyicilerin ikna edilmesi sürecidir. Ayrıca, bu yönleriyle tutundurma bir halkla ilişkiler çalışmasıdır. Müzelerin halka, potansiyel izleyicilerine var olduklarını ve ürün hizmetlerini göstermesi gerekmektedir.<sup>123</sup> Bu amaçla reklam, kişisel satış, satış geliştirme, halka ilişkiler ve promosyon çalışmaları yapılmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar, bağışçılar, sponsorlar, fon temin edenler gibi pazarlama unsurları önem kazanmaktadır. Bütün bu yönleriyle, tutundurma bir iletişim olayıdır.

Tutundurma çalışmalarından promosyon, belirli bir ürünün satışını kolaylaştırmak amacıyla yapılan çeşitli teşvik ve özendirme çabalarıdır.<sup>124</sup> Müzelerin hizmetlerini ve ürünlerini daha çekici hale getirmesi, izleyicilerinin tekrar ziyaret edebilmesini sağlaması için promosyon çalışmaları önemlidir. Sabancı Müzesi'nin

---

<sup>122</sup> A.g.t., 402.

<sup>123</sup> A.g.t., 88.

<sup>124</sup> Bkz. (28), BIÇAKÇI, 109.

müze ziyaretlerini kolaylaştırmak için ücretsiz tekne ulaşımı kolaylığı sağlaması<sup>125</sup>, İstanbul Modern Sanat Müzesi'nin Perşembe günleri izleyicilere giriş ücreti almadan gezme imkanı sunması, yine İstanbul Modern'in 14 Şubat 2009'da Sevgililer Günü indirimi ile rehber imkânı tanınması, müzelerin yaptığı promosyon çalışmalarına örnek olarak gösterilebilir.<sup>126</sup>

#### 4.2.5. Erişim

Müzedede erişim, toplumun katılımını daha çok sağlamak amacıyla müze hizmetlerinin izleyiciye ulaştırılması, müzeye gelmeyen insanların gelmeme nedenlerinin ortadan kaldırılması ve teşvik ettirilmesine yönelik çalışmaları kapsar. Nick Merriman, müzelerde erişimi sağlamak ve izleyicinin katılımını arttırmak için yapılan çalışmaları üç grupta incelemiştir:

1. Fiziksel Erişim: Müzeyi ve koleksiyonlarını fiziksel olarak daha kolay erişilebilir duruma getirmek.
2. Entelektüel Erişim: Müze koleksiyonlarını ve sergi konularını uzman olmayan izleyiciler için daha anlaşılır hale getirmek.
3. Olanaklara Erişim: Müzeye hiç gitmeyen insanlarla birlikte onların gelmemelerine neden olan kültürel ve psikolojik engelleri ortadan kaldırmak.<sup>127</sup>

Müzedede erişimi sağlamak için önemli noktalar şunlardır:

- İzleyici araştırması yapmak.
- Engelli insanlarla konuşup istek ve ihtiyaçlarını öğrenmek.
- Engelli grupları ve dernekleriyle işbirliği yapmak.

<sup>125</sup> <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/sakip-sabanci-muzesine-ucretsiz-tekne-ile-ulasin>

<sup>126</sup> <http://www.boardturk.com/cnn-turk/16738-istanbul-modern-den-sevgililer-gunu-indirimi.html>

<sup>127</sup> Nick MERRİMAN, "Müzeler Koleksiyonlar İçin Mi, İnsanlar İçin Mi? İngiltere'de Müzelere Ulaşmada Artan Olanaklar Üzerine Son Gelişmeler", 71.

- Müzede engelliler için gönüllü bir grup oluşturmak.
- Erişimin sınırlarını ortaya koymak için mevzuata hakim olmak.
- Sponsorluklar geliştirmek.

Müzelerin eski dönemlerdeki gibi belli bir sınıfa hitap eden yapısı, bugün de önyargılı, tek, dar, elitist, ayrımcı görüşü savunur, belli bir gruba hitap ederse toplumla bütünleşemez ve doğru bir iletişimin gerekliliği olan erişim sağlanmaz. Erişimin sağlanabilmesi için toplumun tümüne hitap edecek ve toplumun tümünün fiziksel olarak erişebileceği çalışmalar yapılması gerekmektedir.

ICOM Etik Kuralları'nda erişim konusunu; “İdari kurum, uygun saatlerde ve düzenli periyotlarda müzenin ve koleksiyonunun herkes tarafından kullanılabilir olmasını sağlamalıdır. Hususi ihtiyaçları olan insanlara özel önem verilmelidir.” şeklinde ifade etmiştir.<sup>128</sup>

Müzeler sergiledikleri nesnelere kadar insanlara da saygı duyan bir altyapıya sahip olarak tasarlanmalıdır. İnsan hakları konusunda yapılan çalışmaların yaygınlaşması, müzelerin de bu konuya dikkat etmesini sağlamıştır. Bu nedenle engellilerin müze içerisindeki fiziksel erişimini sağlamak için, mimari tasarımın fiziksel engellilere uyumlu olması, tekerlekli sandalyelerin koridor, sergi alanları ve katlar arasında rahatça dolaşımını sağlayacak uygulamalar ve çalışmalar yapılması gerekmektedir. Görme engelliler için Braille alfabesiyle hazırlanmış etiketler, rehberli turlar, işitme engelliler için görüntülü işaret dili ile hazırlanmış audio guideler gibi içeriğe erişmelerini sağlayacak cihazlar edinilmelidir.<sup>129</sup>

Bu kapsamda Türkiye’de devlet ve özel müzelere engellilere yönelik çalışmalar yapılmıştır. Örnek olarak Ankara Cumhuriyet Müzesi, işitme engelliler için özel olarak hazırlanmış, sesli, görüntülü, rehberli işaret dili turlarıyla, işitme engelli vatandaşlara müzede kimseye ihtiyaç duymadan gezme fırsatı yakalamalarını

<sup>128</sup> [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Codes/code2006\\_eng.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code2006_eng.pdf)

<sup>129</sup> Bkz.(68), ÖZDEN, 22.

sağlamıştır.<sup>130</sup> Sabancı Müzesi'nin düzenlediği “Heykelin Büyük Ustası Rodin İstanbul'da” sergisi için görme engellilere yönelik bir proje gerçekleşmiştir. Bu proje kapsamında engelliler için etiketler Braille alfabesi ile hazırlanmış, Paris Rodin Müzesi'nden 11 eser için dokunma izni alınmıştır.<sup>131</sup> Engellilerin müze ve koleksiyonlarına fiziksel erişiminin sağlanması konusunda, önemli çalışmalar varsa da özellikle devlet müzelerinde engelli izleyicilerin erişimi konusundaki çalışmaları yaygın değildir. Engellilerin ülke genelinde karşılaştıkları fiziksel zorluklar düşünülürse, müzelerin engellilerin müzeye ulaşımı hakkında daha kapsamlı çalışmalar yapması gerekmektedir.

Olanaklara erişim konusunda müzelerin yaptığı önemli çalışmalardan biri de gezici sergilerdir. Gezici sergilerle, müze koleksiyonlarından alınan bazı eserler, eğitim araç ve gereçleriyle donanan bir araç yardımıyla, müzeye gitme olanağı bulamayan kişi ve gruplar için müze deneyimini buldukları mekâna getirterek, olanaklara erişimi sağlar. Bu çalışmalardan birini Rahmi Koç Müzesi gerçekleştirmiş, Müze “Müzebüs” adını verdiği aracı ile Edirne'den Iğdır'a birçok şehre müze hizmetlerini ulaştırarak, Anadolu'nun birçok yerinde müze gezemeyen öğrencileri müzeyle buluşturmuştur.<sup>132</sup> (Resim: 1.)

Müzelerde kurtarma, kaydetme ve belgeleme üzerine olan ilgi, yön değiştirip toplumun müzeye katılımı ve olanaklardan yararlanması üzerine yoğunlaşmıştır. Bu değişim artık bilginin varlığının değil, bilginin paylaşımının önemli hale geldiğini göstermektedir. Müzelerde erişim alanında önemli noktalardan biri, müzenin bilgiyi uzman araştırmacıların hizmetine sunarken, araştırmacıların olduğu kadar sergiler ve yayımlarla tüm izleyicilerle paylaşmasıdır. Bu konudaki en büyük gelişme, web hizmetleri olmuştur. Müzelerin web hizmetleri koleksiyon bilgisi, eserlerin üç boyutlu görünümü, kütüphane katalog tarama hizmetleri, müzenin envanter sayısı

<sup>130</sup> <http://www.engellihaberleri.com/haber-ankara-cumhuriyet-muzesinde-isitme-engellilere-sesli-ve-goruntulu-rehber-hizmeti-t1370.html>

<sup>131</sup> [http://www.google.com.tr/#hl=tr&q=m%C3%BCze+g%C3%B6rme+engelli+rodin&oq=m%C3%BCze+g%C3%B6rme+engelli+rodin&aq=f&aqi=&aql=undefined&gs\\_sm=e&gs\\_upl=360815668141616101510101160116010.111&fp=50caba28f2d6519&biw=1280&bih=656](http://www.google.com.tr/#hl=tr&q=m%C3%BCze+g%C3%B6rme+engelli+rodin&oq=m%C3%BCze+g%C3%B6rme+engelli+rodin&aq=f&aqi=&aql=undefined&gs_sm=e&gs_upl=360815668141616101510101160116010.111&fp=50caba28f2d6519&biw=1280&bih=656)

<sup>132</sup> <http://www.rmk-museum.org.tr/turkce/education/muzebus.html> 2 Temmuz

bilgisi gibi birçok bilgiye hızlı ve pratik şekilde erişim sağlar. Bu nedenle artık müzeler veritabanları ve envanter yazılımları kullanmak zorundadır.

Sanal müzeler, müzelerin web hizmetleri ve bu web hizmetlerinin sunduğu imkânlar, yeni müzecilik anlayışında iletişimin önemli parçalarından biridir. Web hizmetlerinin önemli yanı ise; günümüz teknolojilerini kullanarak bilginin her yerde izlenebilme şansını sunması, başka ülkelerdeki izleyicilerinin de müzeye çekilebilmesidir. Web hizmetlerinin diğer bir özelliği ise, erişimi sağlayan en önemli unsurlardan biri oluşudur. Web hizmetleri sayesinde müzenin iletişim içinde bulunduğu tüm gruplar sergilerden, müze raporlarına, hatta müzelerin stratejik planlarına kadar birçok bilgiye bu kanallardan ulaşabilmektedir. Bu amaçla yapılan ilk çalışmalardan biri 1995 yılında, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi için Mimar Sinan Üniversitesi tarafından yürütülen Türkiye'nin ilk web müzesi projesidir. Web sitesi koleksiyondan yapılan seçkiyle iki bin beş yüz resim ve dört yüz heykeli arşivlemiş, otuz iki heykel ve iki yüz on bir resmin yer aldığı bir tasarımı net üzerinden sunmuştur. Site sadece müzenin tanıtımı yapmakla sınırlı kalmamış nesnelerin bilgilerine de erişimi sağlamıştır. Bu proje ile İRHM web sitesi, dünyanın en büyük internet adreslerinden biri olan exice.com tarafından Türkiye'nin mutlaka izlenmesi gereken en popüler internet servisi olarak nitelendirilmiştir.<sup>133</sup> (Bkz. Bölüm 5.5.2.)

Entelektüel erişim; müzenin sunduğu bilgileri, izleyicilerin eğitim seviyesi gözetilmeksizin anlaşılır hale getirmektir. Müze izleyicilerinin tümünün aynı eğitim altyapısına sahip olmadığı göz önüne alınırsa, entelektüel erişimin sağlanması önemlidir. Yeterli bilgi ve terminolojiye sahip olmayan insanlar için daha kolay anlaşılır ve yorumlamaya yönelik uygulamalar yapılmalıdır.

Müzelerde entelektüel erişimin sağlanması konusunun vurgulanmasıyla yeni bir iletişim süreci de yaşanmaya başlanmıştır. Sergi ve projelerde küratör ve sergi tasarımcılarının yanı sıra, izleyicilerin de ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanan çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Örnek olarak, Glasgow Müzesi'nde bir toplu

<sup>133</sup> Oğuzhan ÖZCAN, Halenur KATİPOĞLU, "İnternet'teki MSÜ İstanbul Resim ve Heykel Müzesi", 113.

konut sitesinde oturan kadınlar, müzeden kendi seçtiği nesnelere hazırladıkları sergiyi, hem müze mekânında hem de kendi sitelerinde sunmuşlardır. Aynı şekilde İngiltere Sunderland Müze ve Sanat Galerisi'ndeki "Halkın Seçtikleri" sergisi ile bir yurttaki kalan hükümlülerin seçtikleri yapıtlar sergilenmiştir.<sup>134</sup> Ayrıca, birçok kent müzesi, kentin yerli sakinleri ile sözlü tarih çalışması yaparak sergilemeler yapmaktadır.<sup>135</sup> Bu kapsamda izleyicilerle ortak noktada uzlaşmaya giderek, çift yönlü bir iletişim kurulmaktadır.

Birlikte karar verilen proje ve sergilerin yanı sıra, erişimin sağlanması için en temel çalışmalardan biri de; nesne, etiket bilgisinin basit ve anlaşılır bir dille yazılmasıdır. Bunun yanı sıra farklı yaş kategorilerinde hazırlanacak eğitim programları, video, performans gibi araçların kullanımı entelektüel erişimi sağlamada önemlidir.

Aşırı korumacı anlayışların müzelerde erişimi engellediği gibi, toplum çalışmalarına ağırlık verildiğinde, koleksiyonların ihmal edildiği durumlar da yaşanmaktadır. İngiltere'de Doğu Midlans'daki Nottingham Müzeler Servisi hükümet tarafından bütçe kesintileri yaşadığı bir dönemde, toplum çalışmalarına ağırlık verdiği, koleksiyonlarını ihmal ettiği gerekçesiyle Müzeler ve Galeriler Komisyonu tarafından cezalandırılmış, Nottingham Müzeler Servisi'nin sürekli ruhsatı alınarak geçici ruhsata çevrilmiştir.<sup>136</sup> Nottingham Müzeler Servisi örneğindeki gibi müzeler bir yandan halkın müzeye daha çok katılımını sağlamak için çalışırken, bir yandan koruma konusunda çıkmaz yaşamaktadır.

Müzelerin yaşadığı bu çıkmaz konusunda, erişimin önemsendiği müzelerde erişim, kurumun daha aktif olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle erişimin müzenin temel işlevlerinden olan koruma kadar önemsenmesi ve bu iki işlevin dengede tutulması gerektiği unutulmamalıdır.

<sup>134</sup> Nick MERRİMAN, "Müzeler Koleksiyonlar İçin mi, İnsanlar İçin mi ? İngiltere'de Müzelerle Ulaşmada Artan Olanaklar Üzerine Son Gelişmeler,76-77.

<sup>135</sup> Adalar Müzesi ve Çanakkale Kent Müzesi'nin bölge halkı ile birlikte yaptıkları sözlü tarih çalışmalarının sergilenmesi bu konuya örnek olarak gösterilebilir.

<sup>136</sup> Bkz. (134), MERRİMAN, 78.

#### 4.2.6. Sergi Dışı Etkinlikler

Müzedede etkinlik kavramı, müzenin halkla iletişim kurmasını amaçlamaktadır. Bu bölümde “sergi dışı etkinlikler” kavramıyla da, müzelerin sergileri dışında izleyicisi ile iletişim kurmak ve izleyicinin tekrar müzeye gelmesini sağlamak amacıyla yaptığı çalışmalar ifade edilmektedir. Bunlar; eğitim etkinlikleri, konferanslar, sunumlar, konserler, atölye çalışmaları, özel gün ve gece kutlamalarıdır.

İzleyicinin sergiler dışında müzeye gelmesini sağlamak ve katılımını arttırmak için izleyicinin ihtiyaçlarının bilinmesi gerekmektedir. Bu kapsamda Marily Hood’un müzede serbest zaman aktivitelerinin seçilmesinde sunduğu altı kriter önemlidir:

- Başka insanlarla birlikte olmak,
- Değecek birşeyler yapmak,
- Rahat hissetmek,
- Yeni deneyimlerle karşılaşmak,
- Öğrenmek için fırsat,
- Aktif bir şekilde katılım.<sup>137</sup>

Marily Hood’un sunduğu kriterler, müzelerin de diğer serbest zaman kurumları ile rekabet etmesi gerektiğini göstermektedir. Müzeler daha fazla izleyicinin katılımını sağlamak amacıyla, sergiler dışında çeşitli etkinlikler ile alternatif programlar geliştirmek zorunluluğu içine girmiştir. Müzedeki sergi dışı etkinliklerin, izleyicilerin tekrar müzeye gelmesini sağlaması dışında; izleyicinin ilgisini çekmek, müzenin tanıtımını yapmak, izleyiciyi bilgilendirmek, sergiler dışında izleyicinin müzeye gelmesini sağlamak gibi birçok yararı vardır. Sergi dışı etkinlikler müzenin diğer müzeler arasında fark edilmesini de sağlamaktadır.

---

<sup>137</sup> Bkz. (100), DEAN, 101.

Sergi dışı etkinliklerin halkın ilgisini çekmek, müzenin tanıtımını sağlamak gibi katkılarının önemli bir örneği olarak, İstanbul'daki Adalar Müzesi gösterilebilir. 2010 yılında açılan Adalar Müzesi, 31 Temmuz'da ön açılışı için hazırladığı dört geçici sergiyle birlikte, müzenin kalıcı bölümlerinin açıldığı 10 Eylül'e kadar toplam otuz iki etkinlik gerçekleştirmiştir.<sup>138</sup> Etkinlikler kapsamında; konserler, imza günleri, sinema gösterimleri, söyleşiler ve turlar düzenlenmiştir. Bu etkinlikler müze açılışından önce, halkın ilgisini çekerek katılım sağlamıştır.

Sergi dışı etkinliklerde her müze, yapacağı etkinlikleri hedef kitlesinin özellik ve ihtiyaçlarına göre hazırlamalıdır. Örnek olarak; Adalar Müzesi'nin İstanbul, Kınalıada'da yoğun olan Ermeni nüfusunun dini bayramı olan Surp Azvadzadzin Günü'ne ortaklaşa katılım etkinliği gösterilebilir. Yaklaşık 3000 kişinin katıldığı etkinlikte Adalar Müzesi, müze ve etkinlik hakkında broşür dağıtmış, etkinlik alanına Adalar Müzesi'nin afişleri asılarak grubun müzeyi tanınmasını sağlamıştır. Yapılan sergi dışı etkinlikler müzenin koleksiyonu üzerinden gerçekleştirilirken, yeni bir koleksiyonun oluşmasına da yardımcı olabilir veya müzeye önemli bir enformasyon kazandırılmasını sağlayabilir. Bu kapsamda örnek olarak; Surp Asvadzadzin Günü'nde yapılan araştırma, video kayıt, fotoğraf çekimleri ve görüşmeler müzenin gelecek sergileri için etkinlik sonunda arşivlenmiş, müzeye bilgi ve belge oluşturmuştur.

Sergi dışı etkinliklerin en başında eğitim etkinlikleri gelmektedir. İzleyicinin müze ziyaretlerinde birincil amacı olan sergiler yanında sergiler üzerine hazırlanmış eğitim etkinlikleri, izleyicinin müzede daha fazla vakit geçirmesini ve tekrar müzeye gelmesini sağlamaktadır. Müzeler aracılığıyla toplumu eğitmenin ne denli önemli olduğunun kavranması ve izleyicinin sergiler dışında da müzeye katılması, müzelerde bu tür eğitim etkinliklerinin çoğalmasını ve etkinliklerin çeşitlenmesini sağlamıştır. İstanbul Modern Sanat Müzesi, Sabancı Müzesi, Rahmi Koç Müzesi, gibi özel müzelerin sürekli eğitim etkinlikleri mevcuttur. Özellikle çocuklar için yapılan etkinlikler, çocuklara müzeleri sevdiren müzeye gelme alışkanlığı

<sup>138</sup> <http://www.adalarmuzesi.org/cms/etkinlikler/etkinlik-listesi>

kazandırmaktadır. Atagök, müzede yapılacak etkinlikleri müze mekânında yapılan etkinlikler ve müze mekânı dışında yapılan etkinlikler olmak üzere şöyle sıralamıştır:

- Rehberli geziler<sup>139</sup>,
- Araştırma ürünü olan yazılı belgeler,
- Dia, film ve video gibi sözlü ve araçlarla programlar,
- Konuşma ve seminerler,
- Araştırma,
- Uygulamalı atölye çalışmaları.<sup>140</sup>

Sergi dışı etkinliklerin devlet müzelerinde yaygın olmadığı görülmektedir. Devlet müzelerinde, genellikle müzeler haftası kapsamında, bir kaç müzede seminer ve konferanslar düzenlenmektedir. Bunun yanı sıra eğitim etkinlikleri de devlet müzelerinde sınırlıdır. Sergi dışı etkinlik uygulamalarına daha çok özel müzelerde rastlanmaktadır. Örnek olarak Sabancı Müzesi'nin özel ve önemli günler kapsamında düzenlediği etkinlikler gösterilebilir. Sabancı Müzesi 18-24 Mayıs Müzeler Haftası kapsamında bir dizi etkinlik düzenlenmiş, Dolunay Obruk Caz Dinletisi müze içerisindeki "Seed" adlı mekânda yapılmış, bunun yanında birçok eğitim atölyesi etkinlikleri gerçekleşmiştir. Bunların yanında Osman Hamdi Bey, Kurtuluş Savaşı Anıları ile ilgili film gösterimleri de yapılmıştır.<sup>141</sup> İstanbul Modern Sanat Müzesi ise "Sergi Etkinlikleri", "Sözünü Sakınmadan" adlı söyleşi dizileri ve "Kurumsal Organizasyonlar"<sup>142</sup> başlığı altında özel davetler, toplantılar, yetişkinler için motivasyonel sanat etkinlikleri, özel müze turları, gruplar için sinema, eğitim etkinlikleri, söyleşi gibi etkinliklerle izleyiciye müze mekânında farklı deneyimler kazandıracak etkinlikler sunmaktadır.

<sup>139</sup> Bu madde sadece müze binası içerisinde yapılan etkinlikler içerisine girmektedir.

<sup>140</sup> Tomur ATAGÖK, **Çağdaş Müzecilik Kavramı Doğrultusunda Türk Sanat Müzelerinin Kültürel Etkinliklerinin Saptanması**, 100- 101.

<sup>141</sup> <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/etkinlik-takvimi>

<sup>142</sup> <http://www.istanbulmodern.org/tr>

İzleyiciler, sergi dışı etkinlikler aracılığıyla önemli bir öğrenme fırsatı yakalarken, farklı deneyimler de elde etmektedir. Amerika’da Toledo Sanat Müzesi’nde atölye çalışmaları ve sanat tarihi dersleri alan 250 kişilik yetişkin grubu üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Anketteki sorulardan biri müzedeki kurslara niçin gittikleridir. Araştırma sonuçlarında katılımcıların % 74’ü öğrenme fırsatı, kişisel donanım, sanat eserleri üretmek için şans, öğretmenlerin imajı ya da kişisel gelişim gibi sebeplerden bahsetmiştir. Müzeyi ziyaretlerinde neyi göz önünde tuttıkları sorusuna ise katılımcıların % 31’i koleksiyonun kalitesinden bahsetmiş, % 25’i ortamı tarif etmiş ve ‘kaçış’ ya da ‘başka bir dünyaya giriş’ şeklinde cevaplamıştır. Toledo Sanat Müzesi’ndeki en anlamlı deneyimin hangisi olduğu sorusuna da % 41’i ‘alınan kurslar’ cevabını vermiştir. Chicago Üniversitesi’de davranış bilimcisi olan ve araştırmayı yönlendiren Mihalyi Csikszentmihalyi araştırma sonuçlarını değerlendirirken şu iki noktaya vurgu yapmıştır: Müze deneyimi sayesinde insanlar günlük hayatlarıyla ilgili baskıları unutmaktadır ve müzeden alınan keyif ortam faktörüyle doğrudan ilişkilidir.<sup>143</sup>

Müzede yapılan etkinliklerin her şeyden önce müzenin amaç ve değerlerine uygun olması, müzenin itibarını destekler nitelikte olması gerekmektedir. Yapılacak etkinliklerin müzenin misyonuyla sınırlandırılması önemlidir. ICOM bir maddesinde sergiler, özel etkinlikler ve bunların sunumları için şunları ifade etmiştir:

Öncelikli görevi koleksiyonlarını oluşturan belirleyici malzemenin gelecek için eksiksiz olarak korunması olmakla birlikte, bu koleksiyonların yeni bilgiler yaratılması ve paylaşılması, araştırması için ortam oluşturulması, eğitim çalışmaları, sabit ve geçici sergilerle diğer özel etkinliklerde kullanılması müzenin sorumluluğudur. Bu etkinlikler ulusal politikalar ve müzenin eğitim hedefleriyle bağlantılı olmalı, koleksiyonların koruma şartları ve kalitesiyle çelişmemelidir. Müze gösterimlerinin ve sergilemelerinin dürüst, yansız olması, efsaneler ve basmakalıp anlatımlara dayanmamasını garanti eder.<sup>144</sup>

<sup>143</sup> Charles F. GUNTHER, “Museum- Goers: Life- Styles and Learning Characteristics”, 126.

<sup>144</sup> Bkz.(77), MADRAN, 71.

Müzeler, misyonu ve vizyonu doğrultusunda hazırlayacağı sergi dışı etkinliklerin programlanmasını, yürütülmesini, denetlemesini ve değerlendirmesini müze uzmanları ve halkla ilişkiler uzmanları ile yapmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanı davet programının akışını oluşturup, kontrol listesini hazırlar. Bu listede; davetlilere ikram hazırlanması, basınla iletişim, davetiye gönderimleri, fotoğraf ve kamera temini, mekân düzeni, teknik altyapı, simultane çeviri gibi önemli bir organizasyon gerektirir. Bazı durumlarda dışarıdan organizasyon şirketleri de çalışabilmektedir.<sup>145</sup>

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin sergi dışı etkinlikleri incelendiğinde, önemli katkıyı 1980 yılında açılan Resim ve Heykel Müzeleri Derneği sunmuştur. Ek 5'de sunulduğu gibi özellikle İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde ikamet ettiği 1980 yılından 1997 yılına kadar Dernek müzeye önemli katkılar sağlamıştır. (Bkz. Bölüm 5.5.3.)

#### 4.2.7. Halkla İlişkiler

Halkla İlişkiler kurumun amaçları doğrultusunda hedeflediği kişi grup ya da toplulukların önem sırasının kampanyaya göre değişim gösterdiği, hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir.<sup>146</sup> Ekonomik rekabet, uluslararası şirketlerin çoğalması, teknolojinin gelişimi, tüketimin artması, kitle iletişim araçlarının kullanımı ile dünya hızla değişmektedir. Böylesine hızla değişen bir dünyada yaşayan bireylerin, grupların, kitlelerin, kurumların istek, ihtiyaç, beklenti, duygu ve düşünceleri de değişmektedir. Bu değişime ayak uydurabilmek, değişen durumları yakalayıp yeni uygulamalar yapabilmek için halkla ilişki ihtiyacı doğmuştur.

<sup>145</sup> Güzin ILICAK APAYDIN, **Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenleri Bağlamında Türkiye'de Müze Halkla İlişkileri** 76.

<sup>146</sup> Filiz BALTA PELTEKOĞLU, **Halkla İlişkiler Nedir?**, 7.

Halkla İlişkiler çalışmaları yapılırken cevaplanacak sorular; halkın kimlerle ilişkileri olduğu ya da kimlerin halkla ilişkilerinin olduğu sorularıdır. Halkın karmaşık ve çeşitli bir yapı sunması, halkla ilişkilerin yalnızca halk sevgisinden değil, halkı yönetmenin gerekli ve zor olduğu bilinciyle ortaya çıktığını gösterir.<sup>147</sup>

Alâeddin Asna *Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler* kitabında halkla ilişkilerin kullanım alanlarını şöyle sıralamıştır.

- Şirketlerdeki sorunlar,
- İşçi ve İletişim,
- Pazarlama İletişimi,
- Hükümet İlişkileri,
- Çevre İlişkileri,
- Tüketici İlişkileri,
- Uluslararası İletişim,
- Şehirleşme Sorunları,
- Çevre Sağlığı,
- Yan sanayi kuruluşları ile ilişkiler,
- Ortaklar, toptan ve perakende satıcılarla iletişim,
- Basın- yayın organları ile iletişim.<sup>148</sup>

Müzedede halkla ilişkiler, içinde birçok disiplini barındıran bir yönetim etkinliğidir. Müzedede halkla ilişkiler, ziyaretçi geliştirmeden müze imajının sağlanmasına, müze kriz yönetiminden reklam ve teknolojiye ve hangi sergilerin talep edildiğine kadar; gerek hedef ve potansiyel izleyicileri için, gerekse müzenin kendi personeli için yürüttüğü çalışmaları kapsar. Müzedede halkla ilişkiler birimi yönetim ile birlikte karar alır. Müze halkla ilişkiler biriminin aldığı kararlar, doğrudan yönetim birimini etkilemektedir. Müze, tüm bunları mükemmel bir iletişim sürecinin yaşanması için gerçekleştirir.

---

<sup>147</sup> Bkz. (28), BIÇAKÇI, 94.

<sup>148</sup> Bkz.(94), ASNA, 15.

Müzelerde halkla ilişkiler ile ilgili yapılan ilk çalışma, 1975 yılında ICOM tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya 180 müze dâhil edilmiştir. Müzelerde halkla ilişkilerin sorumlulukları, örgüt içindeki yeri, halkla ilişkiler tarafından verilen hizmetler vb. hakkında birçok bilgi toplanmış ancak bu çalışmadan sonra müzede halkla ilişkilerin önemini ortaya koyan çalışmalar yapılmamıştır.<sup>149</sup>

Güzin Ilıcak Aydınalp'ın *Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenleri Bağlamında Türkiye'de Müze Halkla İlişkileri* adlı doktora çalışması, müzelerde halkla ilişkiler çalışmalarının nasıl yapılması gerektiği üzerine hazırlanmış, Topkapı Sarayı ve Sabancı Müzesi'nin halkla ilişkiler çalışmaları devlet müzeleri ve özel müzeler bağlamında incelenmiştir. Ilıcak, müzede halkla ilişkiler uygulama alanlarını 11 başlık altında incelemiştir. Bunlar; Kurum Kimliği ve İmaj Yönetimi, Müze Sponsorluğu ve Sosyal Sorumluluk, Müzede Medya İletişimi, Müzelerde Yeni Medya ve Teknolojileri, Müzelerde Reklam, Müze İtibarının Yönetimi, Müze Markalaması, Müzede Etkinlik Yönetimi, Müzenin Pazarlanması, Müze İçin Lobicilik-Hükümetle İlişki, Müzede Kriz İletişimi'dir.<sup>150</sup>

Halkla ilişkiler, kurum felsefesinin çeşitli stratejik plan, politika ve uygulamalarla, karşılıklı anlayış çerçevesinde anlatıldığı, kamu ile kitle iletişim araçlarından yararlanılarak kurduğu ilişkinin açıklanma süreci olarak tanımlanmıştır.<sup>151</sup>

Halkla İlişkiler müzenin kurum kimliğini en iyi şekilde tanıtmaya sorumluluğundadır. Kurum kimliğini oluşturan unsurlar arasında müzede çalışan kişilerin davranışları, kurumun felsefesi ve görsel unsurları yer almaktadır.<sup>152</sup> Halkla ilişkiler uzmanının kurum kimliğini sağlaması, müzenin diğer rakiplerinden farkını ortaya koyması bakımından önemlidir. Kurumların iletişim stratejileri için hazırlanan

<sup>149</sup> "Museum Public Relations Result of a Survey", 1- 13 Eda GÜREL, **Müzeler İçin Durumsal Halkla İlişkiler Modeli**, 42.

<sup>150</sup> Bkz. (145), ILICAK AYDINALP, 45.

<sup>151</sup> Bkz. (94) ASNA, 10.

<sup>152</sup> Bkz. (145), ILICAK AYDINALP, 45.

görsel kimliklerinde; kurum adı, logosu, sembolleri, renk ve kurumsal sloganları yer almaktadır.<sup>153</sup>

Müzedeki halkla ilişkiler biriminin bir diğer sorumluluğu, medya ile ilişkilerin sağlanmasıdır. Kitle iletişiminin yoğun olarak yaşandığı müzede, kitlesine en hızlı ve pratik bir yoldan ulaşabileceği kanal medyadır. Halkla ilişkiler birimi; müzenin basın bildirilerinden, gazeteci ve yazarlarla görüşmelere, basın açıklamalarına, ilan ve duyurulara kadar kitlesi ile iletişimini medya ile kurar.

Halkla ilişkilerin bu sorumluluk alanlarının çokluğu ve güncelliği halkla ilişkilerin devam eden bir araştırma süreci olduğunu göstermektedir. Bu araştırma süreçlerinde, halkla ilişkilerin, sistemli bir işleyiş sağlaması için kamularına yönelik sistemli araştırma ve anketler yapması ve böylelikle, kamularına yönelik veriler elde etmesi zorunludur. Araştırma süreçlerinde elde edilen veriler, anlamlı bilgilere dönüştürülerek iletişim planları yapılmaktadır.<sup>154</sup> Genel anlamda halkla ilişkilerin tüm kurumlarda uyguladığı bu yöntem, müzelerde izleyici araştırmaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müzedeki halkla ilişkiler çalışmalarında izlenecek yol, dört adımda gerçekleşmektedir. Tüm bu çalışmalar yönetimle birlikte karar verilerek uygulanmaktadır.

Bunlar:

- Bilgi Toplama – Araştırma
- Planlama
- Uygulama
- Değerlendirmedir.<sup>155</sup>

---

<sup>153</sup> A.g.t., 45.

<sup>154</sup> Bkz. (28), BIÇAKÇI, 96.

<sup>155</sup> Bkz. (94), ASNA, 96.

Bilgi toplama ve araştırma sürecinde müzenin ilk yapacağı iş hedef kitlesini belirlemesidir. Bu süreçte kamuoyunun ve hedef kitlenin müzeye karşı davranışları ve tutumlarının nesnel olarak incelenip değerlendirilmesi gerekmektedir.<sup>156</sup> Bu süreçte yapılacak Swot Analizi<sup>157</sup> kurumun içinde bulunduğu durumunu saptar. Swot analizi doğrultusunda yapılacak çalışmalar planlanır.

Planlama evresinde kamuoyu ve hedef kitlenin görüşlerinden hareketle ve yapılan Swot analizinin verileri ele alınarak sorunlara ve amaçlara yönelik bir stratejik plan hazırlanır. Planlama evresi, müzenin tüm birimleriyle birlikte hazırlanır. Bu evrede planlama için ne kadar maliyetin gerekeceği de belirtilir.<sup>158</sup>

Uygulama evresi ise, planlanan etkinlik ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Örneğin, bu evrede bir sergi için; sanatçı ve sponsorlarla görüşme, katalogların hazırlanması, duyurular, açılış hazırlıkları gibi süreçler gerçekleştirilmektedir. Bu evrede bir etkinlik kontrol listesinin hazırlanması, yapılacak işlerin karışmaması ve unutulmaması açısından önemlidir.

Değerlendirme evresi, halkla ilişkiler sürecinin sonucu niteliğindedir. Araştırma, planlama ve uygulama evrelerinde yapılan çalışmaların denetlenmesi ve yorumlanması bu evrede gerçekleşir. Değerlendirme evresinde planların doğru olup olmadığı, iletişimin ne denli gerçekleştiği ortaya çıkartılır. Kitle iletişimin teorik açıklamalarında ifade edilen, hedef kitlenin (alıcının) mesajlara verdiği geri beslemelerin ölçülmesi, değerlendirme evresinde yapılır. Müzelerde değerlendirme; müzede yapılacak bir çalışmanın öncesinde ve sonrasında uygulanan, soruşturma ve analizleri kapsar. Sergi hazırlama ve sergi sonu değerlendirmeleri örnek olarak gösterilebilir.<sup>159</sup>

<sup>156</sup> Bkz. (28), BIÇAKÇI,123.

<sup>157</sup> Swot analizi incelenen kurumun, tekniğin, sürecin, durumun veya kişinin güçlü ve zayıf yönlerini belirler ve dış çevresinden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptayıp kullanılan bir tekniktir. Swot analizinde amaç; güçlü ve zayıf yönler, tehditler ve fırsatları göz önünde bulundurarak planlı stratejiler belirlenmesini sağlamaktır.

<sup>158</sup> Bkz. (28). BIÇAKÇI,123.

<sup>159</sup> Eilian HOOPER GREENHILL, " Museum Learners as Active Posmodernsit; Contextualizing Constructivism", 69-70.

Müzelerde değerlendirme; resmi röportajlar, ucu açık tartışmalar, yazılı anketler, ziyaretçi davranışlarının gözlemlerini kapsar. C.G. Screven'a göre; değerlendirme evresi için birçok metod vardır ancak değerlendirme evresi iki sınıfa ayrılır. Bunlar; resmi veriler ve gayri resmi verilerdir. Resmi veriler, sayısal ve bilimsel veriler; gayri resmi veriler ise, yapılandırılmamış gözlemler ve izleyici tepkilerine bağlı gözlemlerdir.<sup>160</sup> Screven' a göre değerlendirme için iki ana yaklaşım vardır. Bunlar;

- Hedefler izleyicilerin tepkileri ile ne kadar örtüşüyor?
- Sergi öğelerinin değerlendirmelerinden geri dönüşle istenilen hedeflere ulaşıldı mı?

Müzelerde değerlendirme, sergi hazırlanmadan önce ve sonra yapılmalıdır. Sergi değerlendirme öncesinde izleyici araştırmaları ve fizibilite çalışmaları yapılmalı, izleyicilerin bilgileri, demografik yapısı gibi bilgiler edinilmelidir. Bu veriler de değerlendirmenin öğeleri içerisine girmektedir.

Halkla ilişkiler neyin tanıtımını yaparsa yapsın; göz önünde olan, yönlendiren, ikna eden ve vitrini olan bir çalışmadır. Bu nedenle başarılı bir halkla ilişkiler çalışmasının ilk koşulu, ekonomik, sosyolojik, psikolojik yönleri ile insan unsurunu tanımaktan geçmektedir.<sup>161</sup> Müzenin tanıtımının yanında hedef kitlenin araştırılması, değerlendirilmesi çok önemlidir. Hedef ve potansiyel kitleyi sürekli izleyici konumuna getirmek, müzeye karşı istenilen davranış ve tutumlarda bulunmasını sağlamak, hedef kitleyi tüm yönleriyle tanımaktan geçer. Halkla ilişkiler aynı zamanda sadece dış hedef kitleyi değil iç hedef kitleyi, yani kurumun çalışanlarını tanıyarak daha başarılı yönetimin gerçekleşmesini sağlar.

Türkiye'de devlet müzeleri kapsamında halkla ilişkiler çalışmalarına bakıldığında, Türkiye'de en çok ziyaretçi alan Topkapı Sarayı Müzesi'nin yönetim

<sup>160</sup> Bkz. (100), DEAN, 98-99.

<sup>161</sup> Bkz.(65), NİRVEN, 65.

ve organizasyon yapısı içerisinde yer alan bir halkla ilişkiler biriminin olmadığı görülür. Türkiye'deki müzelerde halkla ilişkiler birimlerine özel müzelerde rastlanmaktadır. Örneğin; Sakıp Sabancı Müzesi'nin kendi bünyesinde bulunan 'Halkla İlişkiler ve Pazarlama Departmanı' bulunmaktadır. Picasso ve Dali gibi ünlü isimleri izleyicilerle buluşturan SSM, büyük bir halkla ilişkiler stratejik planlamasıyla hareket etmektedir. Müzede medya ile kurulan ilişkilerden, kullanılan teknolojilere, sponsorluk çalışmalarından, sosyal sorumluluk projelerine ve reklam çalışmalarına kadar birçok çalışma planlı şekilde halkla ilişkiler birimi tarafından yürütülmektedir.

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin de devlet müzelerinde olduğu gibi bir halkla ilişkiler birimi bulunmamaktadır. İRHM'nin halkla ilişkiler çalışmaları genellikle kişisel çabalarla ve Üniversite rektörlüğünce sınırlı ve profesyonel olmayan yöntemlerle uygulanmıştır. ( Bkz. Bölüm 5.5.2. )

## 5. İRHM'nin TOPLUMLA İLETİŞİMİNDEKİ SORUNLARI

### 5. 1. Veliahd Dairesi: Tarihçe

İstanbul Resim Heykel Müzesi, Türkiye'nin ilk plastik sanatlar müzesi olup 1937 yılında Atatürk'ün emriyle açılmıştır. (Resim:3) Müze, 1843-1855 yılları arasında Garabet Balyan ve oğlu Nikogos Balyan tarafından inşa edilmiş olan Dolmabahçe Sarayı'nın Veliahd Dairesi'nde yer almaktadır. Saray yarı kâgir olarak inşa edilmiş, yapının ahşap çatısı kurşunla kaplanmıştır. Sarayın beden duvarları taştan, iç duvarları tuğla, döşemeleri ise ahşaptan yapılmıştır. Saray, mimarisi ve süslemeleriyle dönemin en önemli yapılarından olup, Barok, Ampir, Rokoko üsluplarının birlikte kullanıldığı eklektik bir karakter göstermektedir.<sup>162</sup> Veliahd Dairesi, Dolmabahçe Sarayı ile bitişik olup yüksek duvarlar ile Saray'dan ayrılmaktadır. Bina dış görünüşü ve plan özellikleri bakımından Saray ile benzerlik göstermektedir. Bodrum üzerine iki katlı olarak inşa edilmiştir. Veliahd Dairesi, değişik zamanlarda yapılmış iki ayrı binanın birleştirilmesinden meydana gelmiştir. Ek binanın yapım tarihinin 1860-1866 yılları arasında olduğu anlaşılmıştır.<sup>163</sup> Müzenin bodrum katında; mulâj salonu, kalorifer dairesi, heykel deposu yer almaktadır. Giriş katında; Şeker Ahmet Paşa Salonu, kütüphane, konferans odası, resim depoları, arşiv, ayniyat, müdürlükler, memur odaları ve Sabri Berkel odası bulunmaktadır. Birinci katta ise; heykel salonu, bahçe ve deniz tarafına bakan resim odaları ve kapalı salon bulunmaktadır. Saray, hilafetin kaldırılmasıyla birlikte 1924 yılında Osmanlı Hanedanı tarafından boşaltılmıştır. Sarayın boşaltılmasıyla Veliahd Dairesi de boşaltılmış ve 1937 yılında İRHM'ye tahsis edilene kadar boş kalmıştır.<sup>164</sup>

<sup>162</sup> Çelik, GÜLERSOY, *Dolmabahçe Sarayı: Çağlar Boyu İstanbul Görünümleri III*, 157.

<sup>163</sup> Deniz ESEMENLİ, *Osmanlı Sarayı ve Dolmabahçe*, 189.

<sup>164</sup> <http://www.dolmabahce.gov.tr/source.cms.docs/dolmabahce.gov.tr.ce/dolmabahce.html>

## 5.2. İRHM'nin Kuruluşu ve Koleksiyonun Gelişimi

18. yüzyılda Batılılaşma hareketiyle birlikte batılı anlamda resim sanatına ilgi yoğunlaşmaya başlamıştır. Lale Devri ile başlayan Osmanlı'ya merak ve macera duygusu ile gelen ressamların yanısıra kimi zaman yabancı elçiler yanlarında gelen ressamlar Osmanlı izlenimlerini resmetmişlerdir. Bu ilgi 18. yüzyıl boyunca sürmüştür, 19. yüzyılda ise Osmanlı sarayında elçilikler aracılığıyla ya da başka yollarla pek çok ressam tanıtılmıştır.<sup>165</sup> Sarayda resme karşı ilginin artmasıyla 18. yüzyılın sonunda açılan Mühendishane-i Bahri Hümayun (1773) adındaki mühendislik okulunun kurulması önemli bir dönüm noktası olmuştur. Mühendishane-i Bahri Hümayun'da mühendislik derslerinde anlatılan teknik konuların, daha iyi anlatılması için resim dersleri verilmiş ve resim dersi ilk defa müfredatta yer almıştır. Bu dönemde subaylar ve askeri okul öğrencileri Batı'ya resim eğitimine gönderilmeye başlanmıştır. Batı'ya resim eğitimine giden öğrenciler arasında yer alan Şeker Ahmet Paşa (Ahmet Ali Paşa ), Sultanahmet'te yer alan Sanat Okulu'nda (Mekteb-i Sanayi) resim öğretmenliği yapmıştır. İlk resim sergilerinin gerçekleşmesi de Şeker Ahmet Paşa ile başlamıştır. Şeker Ahmet Paşa'nın ilk sergisi, uzun hazırlıklar sonucu 27 Nisan 1873 tarihinde Sanat Okulu'nda açılmıştır.<sup>166</sup> Serginin ardından *La Turquie* gazetesinde bir makale yayınlanmış, makalede “Önemlerinden dolayı sahiplerine özel lütuflar hak ettirebilecek eserler devletçe satın alınmalı ve bir halk müzesine konulmak üzere kabul edilmelidir (...) Veyahut böyle eserler hükümetin özel bir okulda yetiştirmesi gereken genç sanatçılara ve öğrencilere model olarak gösterilmelidir”<sup>167</sup> ifadesi yer almıştır. İlk serginin ardından Şeker Ahmet Paşa'nın düzenlediği ikinci sergi, 1 Temmuz 1875 yılında açılmıştır. Şeker Ahmet Paşa'nın ilk sanat sergisini düzenlemesi ve serginin önemli gazetelerde yankı bulması önemlidir. Halka açık bir serginin düzenlemesi, kamuoyunda yarattığı müze gerekliliği ve bu

<sup>165</sup> Bkz.(13) TANSUĞ,36.

<sup>166</sup> Bkz.( 8),CEZAR, 428.

<sup>167</sup> Bkz.( 8),CEZAR, 430-431.

müzenin eğitime yararlı olacağına vurgulanması, bir müze fikrini filizlendiren bir hareket olduğu göstermektedir.

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi kurma düşüncelerinin ilk adımlarının, Sanayi-i Nefise Mektebi'nin (bugünkü M.S.G.S.Ü.) açılmasıyla atıldığı görülmektedir. Sanayi-i Nefise Mektebi Osman Hamdi Bey tarafından 1 Ocak 1882 tarihinde kurulmuş, 2 Mart 1883 tarihinde öğretime başlamıştır. Osman Hamdi Bey, Sanayi-i Nefise Mektebi'ne müdür olarak atanmış ve müdürlüğün görevleri 15 maddelik yönetmelikle belirlenmiştir. Bu yönetmeliğin 13. maddesinde “(...) okulda her yıl açılacak resim sergilerinden ve şimdilerde bulunan Eski Eserler Müzesi'nden başka oyma işlere ayrılan bir müze ve bir de Milli Sanatlar Müzesi kurulması”<sup>168</sup> ifadesi yer almıştır. Aynı yönetmeliğin 14. maddesinde de şöyle belirtilmiştir:

Resim ve oyma işlere ayrılan bir müzeye gelince eserlerin toplanması ve sıralanması çok zaman istediğinden, okulda şimdilik eski ustaların eserleri olmasa bile günümüzün sanatçılarının ve özellikle doğru eserleriyle uğraşmış olanların eserlerini toplayan bir resim salonu yapmak yeter.<sup>169</sup>

Güzel sanatlar müzesi açılmasına yönelik çalışmalar öncelikli olarak bir koleksiyon oluşturulması fikriyle gelişmiştir. 1910 yılında Mebuslar Meclisi tarafından müze bütçesine yıllık 1000 lira ek ödenek<sup>170</sup> verilmesi kararlaştırılmış, ödeneğin yetersizliğinden dolayı Avrupalı sanatçıların eserleri alınmasa bile kopyalarının yaptırılmasına karar verilmiştir. Kopya eserler İtalyan, Flaman Hollanda, Fransız, İspanyol, İngiliz ve Alman ustaların eserlerinden yapılmış toplam kırk iki adettir. Bu eserlerin üretiminde bağlı buldukları müzelerin denetiminde çalışmış, ayrıca eserlerin on adedi Türk ressamlar tarafından kopya edilmiştir.<sup>171</sup>

<sup>168</sup> Bkz, (18), Halil EDHEM, 38-39.

<sup>169</sup> A.g.k., 38-39.

<sup>170</sup> Sözü edilen ödenek 1910 yılından 1913 yılına kadar, dört yıl bütçeye konulmuşsa da, daha sonra yüz yetmiş liraya indirilmiş, 1916 yılından itibaren müzenin diğer ödenekleriyle birleştirilmiştir.

<sup>171</sup> 1. Pompeo Battoni “Kaybolan oğlun dönüşü” Kopyacısı Henrich Schönhauser, 2. Sebastiano Del Piombo “Romalı Genç bir Kadın Portresi” Kopyacısı Smidt Herbut, 3. Tiziano Vecellio “Eldivenli Adam” Kopyacısı Madame Jouvre, 4. Luca Giordano “Mar s ile Venüs” Kopyacısı Hüseyin Avni Bey, 5. Lorenzo Lotto “Bir Delikanlının Portresi” Kopyacısı A. Smidth Heriot 6. Bilinmeyen “Düdük

Kopya eserlerin yanında İstanbul sergilerinden ve başka yollardan eser alımları aynı ödenekle yapılmıştır. Oluşturulan bu küçük koleksiyon 27 Ekim 1915 tarihinde Sanayi Nefise Mektebi'nde sergilenmiştir. Daha sonra Münih Şehri Ressamları'nın Beyoğlu Tepebaşı'nda düzenledikleri sergiden hayvan resimleri yapan Zügel ve portreci Firle'nin iki tablosu satın alınarak koleksiyona eklenmiştir.<sup>172</sup>

Koleksiyona eklenen bazı eserler ise Şişli Atölyesi'nden gelmiştir. I. Dünya Savaşı sırasında Türklerin askeri alanındaki başarılarının yanı sıra kültür ve sanat alanındaki başarılarının vurgulanması için Viyana ve Berlin şehirlerinde sergi açılmasının yararlı olabileceği düşünülmüştür.<sup>173</sup> Bu amaçla 1918 yılında Şişli Atölyesi'nde oluşturulan toplam 142 adet resim Viyana'da sergilenmiş, ancak Berlin'de düşünülen sergi, Bulgaristan yolunun kapanması ve fabrikaların kapalı olmasından dolayı, serginin kataloglarının basılamaması nedeniyle

---

Kopyacı Adil Bey, 7. Juseptede De Ribera “Havarilerden ( Saint Andre)” Kopyacı Daza, 8. El Greco “Erkek Portresi” Kopyacı Daza, 9. Goya “Dördüncü Carlos ve Ailesi” Kopyacı Daza, 10. Diego Rodriguez de Silva y. Velazquez “ Kral Ailesinden Philippe Prospierre’in Portresi Kopyacı Madame Maria Schofmann 11. Diego Rodriguez de Silva y. Velazquez “Şehrin Teslimi” Kopyacı Daza, 12. Jan Van Eyck “ Kardinal della Croce’nin Timsali” Kopyacı Madame Lunacsora, 13. Peeter Brueghel “Köylü Düğünü” Kopyacı Madame Luna Siccora, 14. Tenier “Müziyen Köylü” Kopyacı Otto Schutz, 15. Anthonis Van Dyck “Kadın Kafası” Kopyacı Adolph Hofmann, 16. Anthonis Van Dyck “ Heykeltaraş Coline de Nault’ nin Karısının Portresi” Kopyacı Walter Schahinger, 17. Peter Paul Rubens “Gökkuşaklı Kır Manzarası” Kopyacı Madmazel Kethe Stephan, 18. Peter Paul Rubens “Marie de Medicis’in Marsilya’ ya varışı”, 19. Peter Paul Rubens “Meyvelerden Kurulu Taç” Kopyacı Müller Hofmann, 20. Frans Synders “Natürmort” Kopyacı Eugenia Derhakiyon 21. Rogier Van Der Weyden “ Kadın Portresi” Kopyacı Richard Büncke 22. Pieter Janssens “ Okuyan Kadın” Kopyacı Max Rimbock, 23. Yacab Jordaens “Bir köylünün sofrasına med’a (satir) Kopyacı Eugenie Derhakiyon, 24. Rembrandt Harmensz Van Ryn “ Sanatçının kendi portresi” Kopyacı Delobre 25. Rembrandt Harmensz Van Ryn “Altın Miğferli Erkek” Kopyacı Karl Welks 26. Jacob Van Ruysdael “ Büyük Orman” Kopyacı Hans Tile, 27. Rachel Ruisjsch “Büyük Çiçek Demeti” Kopyacı Raemond Moravek, 28. Jan Vandeer Meer “Dantelacı Kız” Kopyacı Delobre 29. Adriaen Van de Velde “ Nehir Kıyısında bir Kır Manzarası” Kopyacı Otto Blankenstein 30. Frans Hals “Çingene Kızı” Kopyacı Mihri Hamım 31. Meindert Hobbema “ Su Değirmeni” Kopyacı Madame J. Eurie 32. Jacques Louis David Madame (Serisia)’nın portresi Kopyacı Selim Meşka Efendi, 33. Charles Chaplin “Kucağında Kedi Bulunan Kedi Portresi” Kopyacı Galip Bey 34. Jean Baptiste François Chardin “ Topaçla Oynayan Çocuk” Kopyacı Ali Sami Bey 35. Antoine Coypel “Demokrit” Kopyacı Nazmi Ziya Bey 36. Elisabeth-Louise Vigee- Lebrun “ Ressamın Kendisiyle Kızının Portresi” Kopyacı Madame J. Eury 37. Claude Gellee “Crisis’in Ulyse tarafından babasına teslimi” Kopyacı Selim Meşka Efendi, 38. Antoine Watteau “ Zerrigo adasına gidiş” Kopyacı Deuleubre 39. Sir Thomas Lawrance “Erkek Portresi” Kopyacı Hikmet Bey 40. Albrecht Dürer “Genç Kadın Portresi” Kopyacı Karl Büncke, 41. Hans Holbein “Kadın Portresi” Kopyacı Otto Blankenstein 42. Hans Holbein “Bir İhtiyarın Portresi” Kopyacı Otto Blankenstein.

<sup>172</sup> Bkz (18) ELDEM, 39-40-41.

<sup>173</sup> Ahmet Kamil GÖREN, **Türk Resim Sanatında Şişli Atölyesi ve Viyana Sergisi**, 44.

gerçekleşmemiştir.<sup>174</sup> Savaş bitiminde Viyana’da sergilenen ve Berlin sergisi için getirilen bu eserler, savaş sebebiyle yurda getirilememiş, daha sonra hükümet girişimleriyle getirilerek ressamların kendine ait olan eserleri geri verilmiş, hükümete ait olan elli altı tablo ise 12 Mart 1921 tarihli bir tutanak ile resim koleksiyonuna katılmıştır.<sup>175</sup> Sadrazamların oturmasına ayrılan bir konakta yer alan, Türk ressamlarından Asaf, Cemal, Halil, Şevket, Ahmet Ziya ve Nehir Şerif imzalı eserler, işgal döneminde müzeye emanet edilmiş, 21 Ocak 1923 yılında Devlet Yapıları Müdürü Efdalettin Bey tarafından koleksiyona katılmıştır. Bu eserlerin yanı sıra 1916 ve 1920 yılları arasında Türk Ressamlar Cemiyeti tarafından düzenlenen, o dönemin güncel sanat etkinlikleri olan Galatasaray Sergileri’nin (1916-1951)<sup>176</sup> 1922 yılında düzenlenen sergisinden de üç adet eser satın alınmıştır.<sup>177</sup> Böylece kırk iki adet kopya eserin yanında Türk ressamlarından seksen yedi adet, dönemin Batılı sanatçılarından on adet katılarak toplam yüz kırk bir parçalık, saray dışındaki, ilk koleksiyon, “Elvah-ı Nakşiye” ismiyle oluşturulmuştur.<sup>178</sup>

Elvah-ı Nakşiye Koleksiyonu’nun hazırlanması ve sergilenmesi, sonraki yıllarda İRHM’nin koleksiyonunun bir parçası olması açısından önem teşkil etmiştir. Koleksiyonun yanı sıra müzenin açılmasını hızlandıran önemli gelişmelerden biri “Yarım Asırlık Türk Sanatı” sergisi olmuştur. Bu sergi ile bir Resim ve Heykel Müzesi’nin kurulması gündeme gelmiştir. Nurullah Berk, sergi ve Müze hakkındaki düşüncelerini *Ar Dergisi*’ndeki yazısında şu şekilde ifade etmiştir:

Şu son birkaç ay zarfında Güzel sanatlar muhitimizin durgun ve sessiz çevresi içinde, meslekten olanları bile hayrete düşüren kımıldanış hareketleri kaydolundu. Kayalıkların dibinde uyuyan bir su birikintisinin sathı kadar rakit sanat havamızda tevali edegelen bu hareketleri uyandıran mesud rüzgarın nereden geldiğini aramaya koyulmadansa, onları kayıpla iktifa edelim. Burhan Toprak’ın Güzel Sanatlara müdür oluşundan az sonra bu

<sup>174</sup> A.g.k., 57.

<sup>175</sup> Bkz. (18) ELDEM, 45.

<sup>176</sup> Semra GERMANER, “Mektep-i Sultani’den Galatasaray’a Resim Eğitimi ve Sanata Katkı”, 42-44

<sup>177</sup> Bkz.(18) ELDEM, 45.

<sup>178</sup> A.g.k., 46.

müessesede açılan Elli Yıllık Türk resim ve heykel sergisi bu mütevali hareketlere başlangıç oldu. Bu serginin, sanatımız için, adeta tarihi mahiyette çok ehemmiyetli bir hadise teşkil etmiş olduğunu burada bir kere daha kayıt etmek gerekir.<sup>179</sup>

Yarım Asırlık Türk Sanatı Sergisi sanat çevresinde mutlulukla karşılanmış, serginin kapalı ve durgun bir dönemi bitirmesinin başlangıcı ve Resim ve Heykel Müzesi'nin açılmasını sağlayan bir hareket olduğu düşünülmüştür. Nurullah Berk *Ar* dergisindeki yazısında Yarım Asırlık Türk Sanatı Sergisi ve İstanbul Resim ve Heykel Müzesi için şunları ifade etmiştir:

Demin sessiz ve durgun, şimdi mesud kaynaşmalara şahid olan güzel sanatlar âlemimiz, çok yakın bir Rönesansın arifesinde midir? Kısa bir devre, “Elli yıllık Resim ve Heykel sergisini”, ilk Türk Güzel Sanatlar müzesinin açılışını gördü. Bu hareketsiz geçen bir devrenin artık bittiğini tebşir eden bu yeni günler hepimiz için bayram günleridir.<sup>180</sup>

Bu gelişmeler sonrasında Atatürk'ün emri ve bakanlar kurulunun kararı ile Dolmabahçe Sarayı'nın Veliahd Dairesi, Resim ve Heykel Müzesi olarak seçilmiştir. Müzenin koleksiyonu; Elvah-ı Nakşiye Koleksiyonu'ndan seçilenler, saraylar ve resmi dairelerden getirilen eserler ve Yarım Asırlık Türk Sanatı Sergisi'nden Akademi hocalarının bağışladığı toplam üç yüz yirmi eserle oluşmuştur. Koleksiyon; Dolmabahçe Sarayı'ndan kırk dört, Güzel Sanatlar Akademisi'nden yüz otuz dört, Üniversite Kütüphanesi'nden iki, Beyazıt İnkılap Müzesi'nden iki, İstanbul Kız Teknik Enstitüsü'nden üç, Vakıflar Genel Müdürlüğü'nden iki, İstanbul Belediyesi'nden on, Milli Eğitim Bakanlığı'ndan yirmi altı, Ankara Halkevinden on dört, Ankara Ziraat Bankası'ndan beş, Gazi Eğitim Enstitüsü'nden yirmi altı, CHP Merkezi'nden altı, sanatçı bağışlarından on sekiz, Bahriye Müzesi'nden altı, İsmet Paşa Kız Enstitüsü'nden beş, Müzik Öğretmen Okulu'ndan iki, Başbakanlıktan beş,

<sup>179</sup> Nurullah BERK, “Güzel Sanatlar Müzesi”, 4

<sup>180</sup> A.g.m., 4.

Ankara Hava Kurumu Merkezi'nden bir, Ankara Kız Lisesi'nden iki olmak üzere toplam üç yüz yirmi yapıyla oluşturulmuştur.<sup>181</sup> Oluşturulan koleksiyonla “Resim ve Heykel Müzesi”<sup>182</sup>, 20 Eylül 1937 tarihinde Atatürk'ün bizzat katılımıyla açılmıştır.<sup>183</sup> (Resim:4) Müze bina olarak Milli Saraylar Daire Başkanlığı'na, yönetim bakımından da Güzel Sanatlar Akademisi'ne (bugünkü adıyla Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'ne) bağlanmıştır. Müzenin ilk müdürü, Galatasaray Lisesi'nde resim öğretmenliği yapan Halil Dikmen olmuştur.

Eserlerin seçiminde ve sergi düzenlemesinde, Güzel Sanatlar Akademisi'ne yurtdışından resim bölümünün başına getirilen Léopold Lévy ve Halil Dikmen'in başkanlık yaptığı, Ahmet Muhip Dranas, Cevat Memduh Altar, Cemal Tollu ve Zeki Faik İzer'in oluşturduğu bir jüri görev almıştır.<sup>184</sup> Sergilemede eserler, başlıca üç döneme ayrılarak düzenlenmiştir. Bunlar; primitifler, orta devre ve modern devredir. Primitifler 19. yüzyılın başlangıç ve ortasından sonlarına giden fotoğraftan resim yapan askeri okul öğrencilerinin resimleri; orta devre, 1870'den 19. yüzyılın sonuna kadar olan devrede doğmuş ve çalışmış olan sanatçıların dönemini, modern devre ise en yaşlısı 1900'de doğmuş ve henüz kırk yaşını aşmamış genç sanatçıların dönemini ifade etmektedir.<sup>185</sup> Yapılan sergileme, tematik vurguların yerine daha çok erken dönemden modern devre doğru ilerleyen bir tarihsel vurgu ile kronolojik sunumla sergilenmiştir. Sergilemede kopya yaptırılan kırk iki eserden on dört tanesi sergilenerek Türk sanatçıların eserlerine daha çok yer verilmiştir. Nurullah Berk'in “Cumhuriyetin Büyük bir Eseri Resim ve Heykel Müzesi” yazısında bazı tabloların imzasız, bazılarının imzalı olduğu halde sanatçısı hakkında hiçbir bilginin olmadığını, örnek olarak, önemli bir ressam olan Ahmet Bedri'nin “Manzara Üç” tablosunun altında tablo ve ressam hakkında hiç bir bilgi olmadığını ifade etmiştir.<sup>186</sup>

<sup>181</sup>Bkz.(140),ATAGÖK, 145.

<sup>182</sup>İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin adı daha önce benzeri isimli bir müze bulunmadığı için “Resim ve Heykel Müzesi”dir. 1973 yılında İzmir Resim ve Heykel Müzesi'nin açılmasıyla “İstanbul Resim ve Heykel Müzesi” adını almıştır.

<sup>183</sup> ANONİM, “Resim ve Heykel Müzesi”, 5.

<sup>184</sup> Nilüfer ÖNDİN, Burcu PELVANOĞLU, **İstanbul Resim Heykel Müzesi;1937 Açılış Koleksiyonu; Serginin Sergisi**, 27.

<sup>185</sup> Nurullah Berk, “Cumhuriyetimizin Büyük Bir Eseri Resim ve Heykel Müzesi”, 10,11,12.

<sup>186</sup> A.g.m., 10-11.

Bu ifade, 1937 yılındaki ilk sergilemenin daha çok nesne merkezli bir anlayışla düzenlendiğini göstermektedir.

Müze Müdürlüğü görevine getirilen Halil Dikmen,<sup>187</sup> koleksiyonda daha eski devirlere ait minyatür sanatından örneklerin de yer alması görüşünü savunmuştur. Dünyadaki benzer müze örneklerinin koleksiyonlarının da bu şekilde olduğunu *Ar* dergisi'ndeki "Resim ve Heykel Müzesi Münasebetile" adlı yazısında şu şekilde ifade etmiştir:

Bizde Avrupai resmin başlangıcından bugüne kadar geçen devreyi, tam denecek bir şümulle temsil eden bu müzenin, bütün Türk okulunu biraraya toplayıp, tam bir kültür müessesesi haline gelebilmesi için, başlangıcından itibaren, Türk minyatürleri ile, tarikat ve halk resimlerini de kadrosu dâhiline alması lazımdır... 17 nci asırdan itibaren, yalnız Rus okulunun ihtiva eden Moskova'daki "Treçekof" galerisine 13, 14, 15, 16 ncı asırlara ait resimleri de her taraftan sökerek ilave ettiler. Bu suretledir ki, bütün Rus okulu, tam bir kül teşkil edebildi ve başlangıçta Bizanten olan bu okulun, ne biçin istihalelerle bugüne kadar geldiğinin, toplu bir şekilde tetkikine imkan hasıl oldu.<sup>188</sup>

İRHM'nin 1937 yılında açılmasının yarattığı coşku, açılışından yalnızca iki sene sonra, 1939 yılında yerini durgunluğa bırakmış ve müze, on yıl II. Dünya Savaşı nedeniyle kapalı kalmıştır. Müze'nin ilk halkla kopuşu bu ilk uzun süreli müze kapanışı nedeniyle. İRHM 1939 yılından 1955 yılına kadar kapalı kalmıştır. Müzenin diğer kapanışı ise 1976–1981 yılları arasında yaşanmıştır. Müze yangın tehlikesi sebebiyle 18 Şubat 1976 tarihinden 3 Mart 1981 tarihine kadar kapalı kalmıştır. "Resim ve Heykel Müzesi'nin açılmasının engel teşkil ettiği yönünde bir rapor hazırlanmış, yangın emniyet talimatı hazırlanması, hidrofor tamiri, yangın

<sup>187</sup> Halil Dikmen(1937-1961)Nurullah Berk(1962- 69), Hüseyin Gezer (1969-1977), Sabri Berkel (1977-1977), Adnan Çoker (1977-1979), Devrim Erbil 1979 82, Özdemir Altan (1982 1982), Belkıs Mutlu (1982 1993), Kemal İskender (1993 1999), Nejat Eralp (1999-2003), Semra Germaner (1999-2003) Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü, Cihat Aral (2003-2004), Tunç Tüfekçi (2004- 2005), Ferit Özşen (2005- 2009), Aydın Ayan (2009- 2010) Fuat Acaroğlu (2010-2010) Mahmut Bozkurt (2010-)

<sup>188</sup> Halil Dikmen, "Resim ve Heykel Müzesi Münasebetile", 9.

söndürme cihazlarının yenilenmesi, yangın mücadele ekipleri kurulması, kıymetli tablo ve heykellerin sigortalanması gibi şartların yerine getirilmesi istenmiştir.”<sup>189</sup> Müze 1976 yılından 1981 yılına kadar kapalı olsa da 20 Ekim 1979 tarihinde İstanbul Sanat Bayramı sebebi ile açılmış<sup>190</sup>, bunun yanında Ek. 2’de de yer aldığı gibi çeşitli sergiler ve etkinlikler Müze’de devam etmiştir. Müze, Devrim Erbil’in 1979 yılında müdürlük görevine gelmesiyle açılmaya çalışılsa da yangın sebebinin haricinde, özellikle 1979 yılında yaşanan siyasi olayların karmaşıklaşması ve sıkıyönetim Müze’nin açılmamasına neden olmuştur.

Resim ve Heykel Müzesi koleksiyonunun gelişmesini sağlayan kaynaklardan biri de, Devlet Güzel Sanatlar Akademisi olmuştur. Akademi’deki hocaların eserleri Müze’nin koleksiyonuna önemli katkılar sağlamıştır. Ancak 2002 yılında Semra Germaner öncülüğünde o dönemde MSGSÜ Sanat Tarihi Bölümü’nden yeni mezun olan Burcu Pelvanoğlu ve Üniversitesi fotoğrafçısı Erdal Aksoy’un gerçekleştirdikleri fotoğraflama çalışması, envanterdeki yanlışlıkların ve kayıp eserlerin tespit edilmesini sağlamıştır.<sup>191</sup> 1950 ve 1960 yılları arasında Müze koleksiyonundan Kültür Bakanlığına ve Başbakanlık’a verilen 467 adet sözkonusu kayıp eserin tespit edilmesi ile MSGSÜ Rektörü İsmet Vildan Alptekin’in görevi döneminde geri iadesi ile ilgili çalışmalar başlatılmıştır: “Kültür Bakanlığı ve Başbakanlık, bizden sayısı 350 ile 400’ü bulan tablolar almışlar. Bu tabloların yerini bulduk. İstiyoruz. Ama iade edilmiyor. İadelerini sağlayacağız. Bazıları gelemiyor. Bazıları bakan, müsteşar odalarında, emanet olarak götürülmüş.”<sup>192</sup> Rektörlüğün başlattığı çalışma ve açıklama üzerine, Kültür Bakanlığı *Radikal* gazetesine yaptığı açıklamada şunları ifade etmiştir:

<sup>189</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Arşivi, 26.12.1980 tarih;371/505 sayılı belge Altaran HAZAR KÖKSAL, 206.

<sup>190</sup> İpek AKSÜĞÜR, “Müzenin Yasayan, Çağdaş Bir Kurum Olabilmesi İçin Akademiye Bağımlı Kılınmaması Gerekir”, 14.

<sup>191</sup> 18 Nisan 2012 tarihinde Burcu Pelvanoğlu ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>192</sup> Evrim ALTUĞ, “Amiral Gemisi’ne Revizyon”, 24.

1950-60 yılları arasında Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü ve İstanbul Güzel Sanatlar Akademisi aynı çatı altında Başbakanlık ve daha sonra Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarlığı'na bağlı iken, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi binasında yapılacak restorasyon nedeniyle, müzenin koleksiyonundaki 467 eser muhafaza edilmek üzere alınmış ve daha sonraki yıllarda bu eserlerden 6 adedi İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'ne iade edilmiştir. Geriye kalan 461 eser, bakanlığımıza bağlı olarak hizmete açılan Antalya, Balıkesir, Bolu Devlet Güzel Sanatlar galerileri ile Ankara, İzmir, Erzurum Devlet Resim Heykel Müzeleri ve Yalvaç Arkeoloji Müzesi'nin demirbaşına kaydedilmiş durumdadır. Ayrıca koleksiyona alınmış bulunan bu eserlerden bazıları sergilenmek üzere Devletimizin prestij kurumları olan Cumhurbaşkanlığı ve Başbakanlığa geçici olarak verilmiştir. YÖK'ün kurulması ile birlikte, Güzel Sanatlar Akademisi YÖK 'e bağlandığından, söz konusu eserler yurtiçi ve yurtdışında açılan sergilerde ve daimi olarak teşhir edilmek üzere bakanlığımız koleksiyonunda kalmıştır.<sup>193</sup>

Başbakanlık Teftiş Kurulu, 2000 yılında başlattığı soruşturma ile kamu kurum ve kuruluşlarındaki sanat eserlerinin korunmadığını ve eserlerin kaydının olmadığını belirtmiş ve bunun üzerine “kamunun elindeki bütün değerli tabloların” envanteri çıkartılmıştır. Envanter çalışmasıyla ortaya çıkarılan kayıtsız 232 tablo ve gravürün Kültür Bakanlığı'na devredileceği ve ardından korunması için İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'ne verileceği belirtilmiş ancak eserler İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'ne verilmemiştir.<sup>194</sup>

Müze'nin koleksiyonundaki eksilmeler, rastlantısal bağışlardan ve topluma yönelik çalışmaların yapılamamasından dolayı İRHM'nin bir tür galeri işlevi gördüğü belirtilmiş, Sezer Tansuğ, *Milliyet Sanat* dergisindeki “Çağdaş Sanat Müzesi'nin Dramı” başlıklı yazısında ayrıca şunları ifade etmiştir:

Müzenin koleksiyonu, Cumhuriyet döneminde yüksek bir etkinlik düzeyine ulaşan izlenimciler, Müstakiller grubunu oluşturan ressam ve heykeltçiler, d grubu sanatçıları, Yeniler, Onlar Grubunu oluşturanlar ve günümüzde çalışmalarını sürdüren diğerlerinin

<sup>193</sup> Evrim ALTUĞ, “Tablo Kavgası”, 25.

<sup>194</sup> Fatma Sibel YÜKSEK, “Tablo Operasyonu” 2

yapıtlarından derlenmiş örnekler topluluğudur. Bu yapıtlar topluluğu açısından tıpkı tarihsel gelişimin çağdaşlığa yönelik olgularına yabancı kaldığı gibi, üretilmekte olan bir sistematik yoksunluğu da karşımıza çıkmaktadır. Rastlantı alımlar, rastgele bağışlar, isabetsiz tercihler bu yanlışlığın nedenleri arasında sayılabilir. Müzenin kuruluşu, gerekli altyapı ve teknik donanımın düşünülmemiş olduğu koşullarda, bir tür teşhir galerisi oluşturmak biçiminde değerlendirilebilir.<sup>195</sup>

Müzenin envanter sayısının yükselme sebeplerinden biri de 1980 sonrası Müze'ye yapılan bağışlar olmuştur. Bölüm 5.5.1. İRHM'nin Eğitim Sorunları bölümünde ayrıntılı olarak bahsedildiği gibi, 2002 yılında Semra Germaner öncülüğünde Burcu Pelvanoğlu ve Üniversite fotoğrafçısı Erdal Aksoy'un gerçekleştirdiği fotoğraflanma çalışmasında, envanterdeki eksiklikler ve yanlışlıklar tespit edilmiş, Müze'ye bağışlanan ve envantere alınmayan eserler bu çalışma grubunun hazırladığı bir raporla Müze'ye bildirilmiştir. Bu çalışma ile daha önce seramik yarışmaları ile müzeye alınan ancak depoda duran elli sekiz adet seramik, bunun yanında İtalyan Gravürcü Giovanni Battista Piranesi'nin "Hapishane" grubu çalışmasından bağışlanan 600 adet gravürün envantere kaydedilmesi ile koleksiyon sayısında artış olmuştur. 2007 yılında Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Seramik ve Cam Tasarımı Bölümü'nün düzenlediği "Türk Seramik Sanatı" adlı sergiden ve 1994 yılında Uluslararası Seramik Akademisi'nin Türkiye toplantısından bağışlanan seramik eserlerinden toplam doksan dokuz adedi envantere geçerek seramik sayısı 206'ya ulaşmıştır.<sup>196</sup> Müze envanteri 1987 yılında iki bin iki yüz kırk resim, dört yüz on bir heykel, otuz altı seramik, on bir bin kırk dört röprodüksiyon ile toplam dört bin <sup>197</sup> eser kayıtlıyken bu sayı Semra Germaner öncülüğünde yapılan kapsamlı envanter çalışmasıyla altı yüz yetmiş bin adet heykel, 10 bin adet resim, 117 hat, 105 seramik ile 11.700 eser sayısına ulaşmıştır. Envantere kaydedilmeyen eserlerin kaydedilmesinin yanında Akademi Heykel Bölümü Profesörü Zühtü Müridoğlu'nun 24 Şubat 2006 tarihinde açılan retrospektif sergisinin müzeye hediye

<sup>195</sup> Sezer TANSUĞ, "Çağdaş Sanat Müzesinin Dramı", 20,21.

<sup>196</sup> 25 Nisan 2012 tarihinde Müze Ayniyat Memuru Kemal Çaylak ile yapılan görüşmeden.

<sup>197</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Arşivi,30.12.1985 tarih sayısız Aktaran **Ayşe Hazar KÖKSAL BİNGÖL, Sanatın Kurumsallaşmasında İstanbul Resim ve Heykel Müzesi**, 240.

edilmesi, Zühtü Müridoğlu'nun ölümünün ardından varislerinin binlerce heykel, desen, baskı ile sanatçının alet, araç ve gereçlerini müzeye bağışlaması koleksiyon sayısında önemli bir artış olmasına sebep olmuştur.<sup>198</sup>

Müze Müdürü Ferit Özşen (2005-2010) envanterdeki yanlışlıkların düzeltilmesi sırasında, 1948 yılında Akademi yangınından sonra Müze'ye aktarılan, mimarlık öğrencilerinin kullandığı "Parisienne" adlı albümün envantere yanlış olarak kaydedildiğini ve bu yanlışlığın düzeltildiğini belirterek konuyla ilgili şunları aktarmıştır:

"Parisienne" adlı albüm yangın sırasında kurtarılmış ve müzenin envanterine kaydedilmiş. Bu albüm envantere tek şekilde kaydedilmişti. Oysa albümün her bir sayfasının envantere işlenmesi gerekiyor. Herhangi bir hırsızlık olayında sayfalardan biri çalınırsa bunu anlamayabiliriz. Albümün sayfalarını tek tek envantere kaydettik. Envanter sayımızı arttıran sebeplerden biri de budur.<sup>199</sup>

Buradan koleksiyon sayısındaki artışı, bağışların yanısıra arşiv çalışması sırasında yapılan düzeltmeler sayesinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Ferit Özşen, bu uygulamanın arşiv sistemi içinde doğru ve olması gereken bir uygulama olduğunu belirtirken, Müze'nin 1993 ile 1999 yılları arasında müdürlüğünü yapan Kemal İskender arşiv çalışmasıyla koleksiyon sayısının artması konusunda; "Orada söylenenin aksine gerçek boyutta 2500 eser var. Eldeki pul kadar eserleri sayarak bu rakam 11000'e çıkarılmış"<sup>200</sup> ifadesini kullanmıştır.

Sanat Tarihçi ve Arşiv Uzmanı Zeynep Rona arşiv konusunda yaşanan bu tartışma hakkında şunları ifade etmiştir:

<sup>198</sup> Bkz.(82) AYAN, ÖZŞEN, 9.

<sup>199</sup> 1 Ağustos 2012 tarihinde Ferit Özşen ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>200</sup> Kemal İskender, "Üniversiteyi Aşan bir Mesele" 22.

Çok parçalı envanter girişinde tek numara verilir, ondan sonra da kaç sayfa/kaç parça olduğu envanter defterine not olarak düşülür, eğer her sayfaya envanter numarası işlenecekse envanter numarası - 001'den (bu numara parça sayısına göre 01 de olabilir) başlayarak numara konur, yemek takımları ve benzeri başka çok parçalı takımlarda da bu ilke uygulanmalıdır. Eser ister büyük olsun, ister pul kadar hepsi envanter numarası alır. Atlanırsa kötü niyetli girişimler engellenemez, hırsızlık kanıtlanamaz. Yıllar içinde koleksiyona yapılan eklemelerle (bağış/satın alma vs.) envanter sayısı değişebilir.<sup>201</sup>

Müze'nin her uygulamada yaşadığı sorunlarından biri olan uzman eksikliği sonucunda gönüllü çabalarla yürütülen uygulamalar, yapılan çalışmaların yüzeysel ve bilimsellikten uzak olmasına sebep olmuştur. "Eğitim Sorunları" alt başlığında ayrıntılı olarak ele alınan arşiv konusundaki eksiklikler, uzman eksiliğinden kaynaklanmış, yapılan çalışmalar bu konuda özverili olan kişilerin çabalarıyla yürütülmüştür. Envanter sayısının, 2005 yılında yapılan arşiv çalışmasında yanlış olarak düzeltilmesi ile artması, aslında uzman görüşlerinde de anlaşıldığı gibi bu yanlışlığın uzman eksikliğinden kaynaklandığını kanıtlamaktadır.

Müze, 1980 yılından sonra kapsamlı bir restorasyonun gerçekleşmemesi nedeniyle gün geçtikçe bozulmaya başlamıştır. Bir müze için sağlıklı olması gereken koşullar, Müze'nin bağımsız bir bütçesinin olmaması sebebiyle sağlanamamıştır. Müze'nin koleksiyonu da bu nedenlerle zayıf kalmıştır. Tüm olumsuzluklara rağmen üç yüz yirmi eserle kurulan İRHM'nin koleksiyonu 2000'li yıllarda üç bin beş yüze yükselmiş, 2012 yılında ise on bin iki yüz otuz dokuz resim, altı yüz yetmiş yedi heykel, on ikon, iki yüz altı seramik, yetmiş dokuz hat ile koleksiyon sayısı toplam on bir bin iki yüz on bir'e ulaşmıştır.<sup>202</sup>

<sup>201</sup> 27 Şubat 2012 tarihinde Zeynep Rona ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>202</sup> 25 Aralık 2015 tarihinde Müze Ayniyat memur Kemal Çaylak ile yapılan görüşmeden.

### 5.3. İRHM'nin Mimari Yapısı ve Konumundan Kaynaklanan Sorunlar

İRHM'nin de alanına dâhil olduğu Dolmabahçe Sarayı'nın bulunduğu alan daha önce bataklık olan bir arazi üzerine konumlanmıştır. Körfezin doldurulması ile daha sonraki yapılaşmalara zemin hazırlanmış ve bu alan Dolmabahçe olarak anılmıştır.<sup>203</sup> Binada oluşan sorunların ana kaynağını, binanın denize sıfır olan konumu ve daha önce bataklık olan yerin doldurulmasıyla yapılan zemin oluşturmuştur. Binanın Veliahd Dairesi olarak kullanıldığı dönemde de birtakım genişletme çalışmaları, onarımlar ve dekorasyon değişiklikleri yapılmıştır.<sup>204</sup> Daha önce bir yaşam alanı olan Daire'nin, Veliahd değişimlerinde farklı dekorasyon değişikliklerine uğradığı, duvarlardaki çeşitli kâğıtlardan anlaşılmaktadır. Dolayısıyla binada müze olmadan önce de birtakım sorunlar değişimler yaşandığı bilinmektedir.

Müze'nin mimari konumlanmasının bir müze binası için uygun olmamasının yanı sıra, Müze'de çok sayıda büyük boyutlu pencerenin yer alması, süslemelerin yoğunluğu ve kayıp alanların fazlalığı, bu yapının plastik eser sergilemeye uygun olmadığını göstermektedir. Müze binasında sergileme salonu içerisindeki süslemelerin ve yapı mimari özelliklerinin objeleri kapatmaması ve onları ikincil bir duruma düşürmemesi gerekir. İzleyicinin eseri sade ve düz fonda, kolay algılanabilir bir tasarımla izlemesi bir müze için olmazsa olmazdır. Ancak İRHM, o dönemde bir sanat müzesi binası yaptırılacak maddi imkânların olmayışından, tarihi bir bina olan Veliahd Dairesi'nde kurulmasına neden olmuştur.

Nemin verdiği zarar ve ödenek yokluğu sebebiyle binanın sürekli bakımı yapılamamış ve Müze gün geçtikçe tahrip olmuştur. Müze binasının bakımsızlığı, nem ve sıcaklık dengesinin müze koruma koşullarına elverişsiz olması, koleksiyonun yıpranmasına neden olmuştur. Kurşun çatının tahrip olması sebebiyle yağmur

<sup>203</sup> www.dolmabahce.gov.tr, 10 Mayıs, 2011 tarihinde erişilmiştir.

<sup>204</sup> Bkz. (163), ESEMENLİ, 190-191.

sularından akan sızıntılar bina içerisine girmiş, tavan süsleri, parkeler, duvar kâğıtları, kumaş kaplı duvarlar da tıpkı koleksiyonun kendisi gibi zarar görmüştür.

Müzedeki nemin verdiği zararın yanı sıra, güneş ışığının eserlere verdiği zarar da büyüktür. Veliahd Dairesi'nin neredeyse tüm odalarında yerden başlayan büyük boyutlu ve çok sayıda kemerli pencere bulunmakta ve bu pencereler güneş ışığının sergileme alanlarına fazlaca girmesine sebep olmaktadır. Nesnelerin iyi koruma şartları altında sunulması için yeterli nitelik ve nicelikte aydınlatmanın olması gerekmektedir. Güneş ışığının içerisinde bulunan mor ötesi (UV) ve kızılötesi ışınım (IR) eserlere kimyasal ve fiziksel açıdan zarar vermektedir. Eserler üzerinde kâğıdın sararması, direncin azalması, yağlıboya ve suluboyaların renklerin solması, zıncın ve verniklerin bağlayıcılık ve renk özelliklerinin bozulması, dokumaların ve liflerin zayıflayıp kopması, çatlama, yarıma, büzülme gibi fiziksel bozulmalara neden olmaktadır.<sup>205</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde aydınlatma, kalıcı sergi salonlarında flüoresan lambalarla, geçici sergi salonlarında ise halojen lambalarla sağlanmıştır. İRHM'de günümüz teknolojisi ile eserlere zarar vermeyecek nitelik ve nicelikte aydınlatma sisteminin kurulması için bütçe yetersizdir. Gün ışığının engellenmesi için ise Şeker Ahmet Paşa Salonu'nun bulunduğu pencerelere, kemerli kısımlarını da kapatacak şekilde stor perdeler yapılmıştır. Bu perdeler sayesinde güneş ışığının sergi alanı içerisine girmesi bir nebze engellenmişse de, perdeler bu zararı tamamıyla engelleyememektedir. Ayrıca perde doğru bir koruma yöntemi de değildir. Gözle göremeyeceğimiz ışınımın zararları ancak süzgeçler ve filtre gibi araçlar yardımıyla engellenebilmektedir. Müze'de dış etkenlerin olumsuz etkilerinin tamamen ortadan kaldıracak önlemlerin alınması gerekmektedir. Bütün bunlara ek olarak, Müze'nin bir kısmı denize doğru bakarken diğer tarafı Dolmabahçe Caddesi'ne baktığından ve bu bölgedeki trafik, çevre kirliliği gibi etkenler de koleksiyonu tehlikeye düşüren riskleri arttırmaktadır.

---

<sup>205</sup> Hülya SİREL, "Müze Eşyasının Korunması ve Sergilenmesi ile Aydınlatma İlişkisi", 113.

Milliyet Gazetesi'nin 19 Mart 1972 yılındaki yayınında "Milyonluk Resim ve Heykeller mahvolma tehlikesiyle karşı karşıya" yazısıyla Müze'nin plastik eser sergilemede karşılaştığı sorunları ve elverişsizliği dile getirilmiştir:

Eserlerin bozulmadan korunmasını sağlayacak şartlardan yoksun olan bu binada, gün gelmiş tuvaler gevşemiş, kendini bırakmış (aşırı nem yüzünden), gün olmuş gerilmeler, yer yer çatlamlar baş göstermiştir. (aşırı sıcaktan). Fazla yağmurlarda damı akmış, ziyaretçiler müzeyi ellerinde şemsiyelerle dolaşmak zorunda kalmışlardır. Pencere sayısının çokluğu teşhir alanını azalttığından, yöneticiler tabloları nereye asacaklarını şaşırılmışlar, güzelim eserleri kilitli kapıların ardındaki rutubetli odalara terk etmişlerdir.<sup>206</sup>

Müzelerde eserlerin korunması için uygun olan sıcaklık genellikle 18°-20°C'dir. İRHM'de yazın ölçülen sıcaklık 25°, kışın ise 10 °C'dir. Bu oran Müze'nin birçok yerinde değişiklik göstermekle birlikte, sıcaklıkla paralel olan bağıl nemin oranı da değişkenlik göstermektedir. Bir müzede bağıl nem oranının yaklaşık % 50 olması gerekmektedir. 1992 yılında Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'nin faaliyet raporlarında Müze faaliyetlerinin sıralandığı "Binanın Isı ve Nem Kontrolü" bölümünde Müze'nin iklimlendirmesi konusunda eksikliklerinden şu şekilde bahsedilmiştir:

Eserlerin yıpranmasında en önemli payı teşkil eden nem Resim ve Heykel Müzeleri Derneği tarafından satın alınan ve resim depolarında bulunan iki adet nem giderici cihaz ile %50 - 55 arasında sabit tutulmuştur ancak bu cihazlardan bir tanesi birkaç ay önce bozulmuş olup, halen onarılmamıştır.<sup>207</sup>

1992 yılında alınan nem cihazlarından birisi aynı yıl içerisinde bozulmuştur. Sonraki yıllarda diğer cihazın da bozulduğu ve aradan on yıl geçmesine rağmen bu

<sup>206</sup>Atilla AKAL, "Milyonluk Resim ve Heykeller Mahvolma Tehlikesiyle Karşı Karşıya", 2.

<sup>207</sup>1991- 1992 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu, 59.

cihazların onarılmadığı, her iki nem cihazın da çalışmadığı 2002 yılındaki Üniversite faaliyet raporundan anlaşılmaktadır.<sup>208</sup> Müze’de nemin yoğun olduğu ve nem alma cihazlarının çalıştığı dönemde bir günde litrelerce su çıktığı dikkate alınırca, bu ihmalin yapı ve koleksiyon için önemli bir tehlike olduğu görülmektedir. Nem alma cihazlarının çalışmamasının yanında, yangına karşı önlemlerin alınması için malzeme istasyonları oluşturmak istenmiş, ancak bu istek de yerine getirilememiştir:

Eserlerin bilimsel koruma ve güvenliği yönünden de teknik donanımlar hemen hemen yok gibidir. Sekiz yıl önce alınan nem alma cihazları çalışmamaktadır. Yangına karşı Müzenin çeşitli bölgelerinde malzeme istasyonları oluşturulması için Rektörlüğümüze yazılmış fakat henüz olumlu bir cevap alınmamıştır.<sup>209</sup>

Veliahd Dairesi’nin bir müze olarak inşa edilmemesi ve binanın başlı başına tarihi miras niteliğinde olması, plastik eser sergileme konusunda sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Müze binası eski olduğundan sürekli bakım ve onarıma ihtiyaç duyulmaktadır. Müze’de asıl uğraşılması gereken konu koleksiyon iken, Müze’nin mimari sorunları koleksiyon sorunlarını neredeyse ikincil duruma düşürmektedir. Eski binaların bakım ve restorasyonun pahalı ve uzun süreli uygulamalar olması; müzelere bu konuda verilen ödeneklerin az olması ya da hiç olmaması, yapılacak müdahalelere fazla olanak tanımamaktadır. Veliahd Dairesi’nin korunması gereken tarihi bir kültür varlığı oluşu her türlü müdahalenin yapılmasını engellemektedir. Örneğin; ahşap yapılara vibrasyon yaratacak iklimlendirme cihazları yerleştirilmesi sakıncalı olabilmektedir. Bunun yanında İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’nin mimari tasarımı izleyicinin rahat dolaşımını engellemekte, ayrıca Müze’de sergilemeye uygun olmayan birçok atıl alan bulunmaktadır. Tüm bunlar İRHM’de, yeni müzecilik anlayışına uygun tasarım ve sunum yapılmasını engellemektedir.

<sup>208</sup> 2001-2002 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu, 162.

<sup>209</sup> 2001-2002 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu, 162.

Müze'nin mimarisi ile ilgili bitmeyen sorunları, 1976 yılında Hüseyin Gezer'in müdürlüğü döneminde tekrar gündeme gelmiştir. Bu dönemde Müze, yangına karşı güvenli olmaması nedeniyle kapatılmış ve Müze'nin sorunları tekrar tartışılmaya başlanmıştır. 1979 yılında *Milliyet Sanat* dergisinde “Müze Sorunu” başlığı ile İRHM'nin sorunları yeniden gündeme getirilmiş, dergide bu konuya ilişkin şunlar ifade edilmiştir:

Atatürk'ün Dolmabahçe Sarayı'nın Veliaht Dairesinde çağdaş resim ve heykel sanatlarımızın seçkin yapıtlarını bir araya getiren İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, bu yılın 20 Mart'ında İtfaiye Müdürlüğü'nün “yangına karşı güvenlik içinde değildir” gerekçesine uyularak kapatıldı. Böylece ilgililer, yıllardan beri zaman zaman basına da yansımış olan tehlikeli durumuna, köklü bir çözüm yolu bulmuş olmanın rahatlığına kavuştular. Gelgelelim kapatılma gerekçesi bugün de geçerlidir. Çünkü müze koleksiyonundaki tablolar, müze, bir başka yapıya aktarıncaya kadar depoya alınmıştır. Yani resimler ve heykeller, yangın tehlikesi olduğu öne sürülen aynı binanın içindedir. Müze yönetiminin yıllardan beri yakındığı konular ve ilgili resmi kuruluşlara müzenin içler acısı durumuna ilişkin verdiği raporlar, müze bütünüyle kapatılncaya kadar hasıraltı edilmiş; “mevzuat” yetersizlikleri her zaman müzenin karşısına dikilmiş; çağdaş bir müzede bulunması gereken koşulların en azından bile yoksun olan Resim ve Heykel Müzesi, kendi haline terk edilmiştir. Sonuç, Türkiye'nin bu konudaki tek müzesinin kapatılmasına kadar varmıştır. Aradan geçen dokuz aya yakın süre içinde, müzenin aktarılacağı bir başka yapının bulunmamış olması ise, daha acıdır. Sanırız, yeni yapı bulunsa bile İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin sorunları bitmeyecektir. Bu müze, bağımsız bir kültür kurumuna dönüşmedikçe, çağdaş müze olanaklarını içermedikçe, sorunu kökten çözümlenmek ve Atatürk'ün bıraktığı bir mirası sürdürmek mümkün olmayacaktır.<sup>210</sup>

Bir yaşam alanından müzeye dönüştürülen Veliahd Dairesi'nin, müze olarak kullanılmasında kimi oda ve bölümler elverişsiz ve yetersiz gelebilmektedir. Müze'nin mimari sorunlarının yanı sıra, iç tasarım ve uygulamalarına dönük sorun ve düzenlemelerin sağlanması da gerekmektedir. Müze'de engelliler için yapılmış

<sup>210</sup> ANONİM, “Müze Sorunu”, 31-32.

rampalar, yürüme yerleri, engelli asansörü ve tuvaleti bulunmamaktadır. İRHM'ye gelecek engelli bir izleyici, Müze'yi gezme olanağına sahip değildir. Sergi salonları, depo, kütüphane, arşiv odası gibi odalar işlevlerini yerine getirememektedir. Müzede sergi salonlarının dışında sergi dışı etkinlikler için de başka alanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim ve etkinlik odaları, konser salonu, seminer ve konferans salonları, insanların müzeyi ziyaretlerinde dinlenebilecekleri ve yeme içme ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri restoran ve kafeler, aynı zamanda müzeye gelir getirici bir hizmet olan hediyelik eşya dükkânı gibi alanların olması gerekmektedir. Ancak Müze'de bu tip mekânlar mevcut değildir. Devrim Erbil, müdürlük görevine geldiği 1979 yılında, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin mekân olarak kullanılması konusunu *Milliyet Sanat* dergisinde şöyle özetlemiştir:

Müzenin açılması yetmez. Açıldıktan sonra güvenliği, sürekliliği ve gelişmesi sağlanmalıdır. İkinci sorun mekân sorunudur. Kurulduğu günden bu yana aynı mekân içinde kalması, günün koşullarına uygun gelişme yollarını müzeye kapamaktadır. Bugünkü mekân olanaklarıyla elimizdeki çok değerli koleksiyonun ancak onda birini sergileyebiliyoruz. Gerekli olan onarım, laboratuvar ve atölyelerinden ve çağdaş düzeyde kitaplık, arşiv, satış ünitelerinden bu mekân sorunu nedeniyle yoksunuz.<sup>211</sup>

1981 yılında Devrim Erbil'in Müze'yi yeniden açması ve öncesinde Resim ve Heykel Müzeleri Derneği'nin (1980) kurması ile Müze, topluma yönelik hareketlilik kazansa da mimari sorunlara köklü çözümler getirilemediğinden devam etmiştir. 1979 yılında Müze müdürlüğüne gelen Devrim Erbil, Hüseyin Gezer döneminde yangın sebebiyle kapatılan Müze'nin, Adnan Çoker'in müdürlüğü döneminde de kapalı kaldığı ve yangın tehlikesinin hâlâ devam ettiğini belirtmiştir. *Milliyet* gazetesinin 22 Ekim 1979 tarihli "Geçici olarak açılan Resim ve Heykel Müzesi'nin yanmasından korkuluyor" başlıklı haberinde, Aziz Nesin'in konuyla ilgili görüşlerine

<sup>211</sup> Zeynep ORAL, "Devrim Erbil", 31.

yer verilmiş ve Müze'nin İstanbul Sanat Bayramı için açılmasının tehlike taşıdığı ifade edilmiştir:

Aziz Nesin, dün halka kapılarını 3 yıllık bir aradan sonra yeniden ama sadece İstanbul Sanat Bayramı boyunca olmak üzere açan, İstanbul Devlet Resim ve Heykel Müzesi için, “Müze bu tarihi binadan alınmalı ve yapıtlar yeni bir binada sergilenmeli. Çünkü burada ışıklandırma yeterli değil ve yanma tehlikesi yöneticileri tedirgin ediyor” dedi.<sup>212</sup>

İRHM'nin 1976 yılında kapanmasından sonra açılışı 3 Mart 1981 yılında Devrim Erbil'in müdürlüğü döneminde gerçekleşmiştir. Devrim Erbil Müze'ye geldiği 1979 yılında, öncelikle Müze'nin açılması gerektiğini belirtmiş, daha sonra Müze'nin toplumla iletişimini güçlendirmek için derneklerle ve basınla ilişkiler kurmuştur. Devrim Erbil, Müze'nin 1981 yılında açılma çalışmaları için şunları ifade etmiştir:

Müzeyi açmak için ne yapabilirim? Bütün koruma önlemlerini alıp açacağız. Önce bunu Akademi'ye anlatmak lazımdı. Tarihi bir sorumluluk (...) Bu sırada en önemli etkenlerden biri de ihtilal sırasında ve öncesinde burada Merkez Komutanlığı yapan Tuğgeneral Naci Şeker Efeli Paşa olmuştur. Naci Şeker Efeli'ye, kurduğumuz Resim ve Heykel Müzeleri Derneği üyeleri ile gidip müzenin durumunu anlattım. Müze'nin açılması için yardım istedik ve Naci Paşa Müze için destek oldu. 1980 öncesi o dönemde olaylar oluyor, insanlar ölüyordu. Paşa hergün buraya geliyor ve bizi ziyaret ediyordu. Askerlerle Müze'nin bahçesinden kırk kamyon çöp çıkardık. Bu sırada bankalar ve Lions'ler destekledi. Naci Paşa bizi ciddi anlamda çok destekledi.<sup>213</sup>

1981 yılında Müze yeniden açılmış, bunun devamında onarım ve düzenleme girişimleri devam etmiştir. Milli Saraylar Daire Başkanlığı'nın düzenlediği

<sup>212</sup> Anonim, “Geçici olarak açılan Resim ve Heykel Müzesi'nin yanmasından korkuluyor”, 7.

<sup>213</sup> 7 Ocak 2012 tarihinde Devrim Erbil ile yapılan kişisel görüşmeden.

sempozyumun sonunda, 1986 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı Necmettin Karaduman'ın kararıyla İRHM'nin Milli Saraylar Daire Başkanlığı ile işbirliği içinde restorasyona girmesi kararlaştırılmıştır. Üniversite'nin hazırladığı bir proje ile Müze restorasyona girmiş, müze binası için bir büro kurularak röleve ve restorasyon projeleri hazırlanmıştır. Restorasyon sürecinde Müze'de yer alan yapıtlar yine Müze'de kalmış, 23 sergi salonundan 6 sergi salonu açık halde tutulmuştur. 1986 yılında başlayan restorasyon hakkında Mimarlık Fakültesi Restorasyon Ana Bilim Dalı Başkanı Haluk Sezgin tarafından hazırlanan raporda, ön ve arka bahçelerin kullanıma açıldığı belirtilmiştir. Ayrıca restorasyon raporunda asansör ve klima gibi gerekli unsurların da proje kapsamında sisteme dahil edildiği belirtilmiştir.<sup>214</sup> Ancak yapılan kişisel görüşmelerde müze tarihinde hiçbir zaman asansör ve klimanın yapılmadığı anlaşılmıştır. 1986 yılında başlayan restorasyon 1991 yılında son bulmuştur.<sup>215</sup>

İRHM'nin 1986 yılında başlayan restorasyonu o zamana kadar geçirdiği en kapsamlı restorasyon olsa da, binadaki sorunlar restorasyonun bittiği 1991 yılından iki sene sonra, 1993 yılında yine gündeme gelmiştir. 20 Haziran 1993 tarihli *Milliyet* gazetesinde yayımlanan “Müze Bizim Neyimize!” başlıklı yazıda Müze'nin tabanın çöktüğü, ilgililerin ise bu duruma kayıtsız kaldığı belirtilmiştir:

Değerine paha biçilemeyen yaklaşık iki bin tablonun bulunduğu İstanbul Resim ve Heykel Müzesi parasızlık ve bakımsızlık sonucu içler acısı duruma düştü. Müzenin ana sergi salonunun tabanı, zamanında onarılmadığı için 17 santimetre çöktü ve ziyarete kapatıldı. Salon sıkıntısından yerlere konulan Türk resim sanatının ünlü isimlerinin imzalarını taşıyan tablolar toz içinde sürünüyor.<sup>216</sup>

<sup>214</sup> Dolmabahçe Sarayı Veliht Dairesi Restorasyonu 1986 yılı proje raporu.

<sup>215</sup> Ayşe Hazar KÖKSAL BİNGÖL, **Sanatın Kurumsallaşmasında İstanbul Resim ve Heykel Müzesi**, 225.

<sup>216</sup> Ercüment İŞLEYEN, “Müze Bizim Neyimize”, 4.

İRHM 17 Ağustos 1999 depreminden de zarar görmüş ve deprem sonrası tehlike oluşturduğundan dolayı bu tarihten itibaren müze ziyarete kapatılmıştır. Müze bu dönemde ancak özel ziyaretçiler ve okul-öğrenci ziyaretlerine açık tutulmuştur.<sup>217</sup> Mimar Sinan Üniversitesi'nin 1998-1999 yılına ait faaliyet raporunun Müze kısmında depremle ilgili şu bilgiler yer almaktadır:

17 Ağustos 1999 günü İstanbul'da da hissedilen depremden müze de etkilenmiş, üç adet heykel kaidelerinden düşerek, iki adet heykel de tavandan düşen konsol parçası etkisi ile ağır hasar görmüştür. Bunun üzerine müze tavandan başka kopmalar olabileceği ve ziyaretçiler için tehlikeler doğuracağı endişesi ile ziyarete kapatılmış ve bir tespit dosyası hazırlanarak bir rapor ile Rektörlüğe arz edilmiştir.<sup>218</sup>

Müze'nin, mimariden kaynaklanan sorunları uzun yıllar devam etmiş, binanın restorasyonu için gerekli olan kapsamlı bir çalışma yerine geçici onarımlar ve tamiratlar yapılmıştır. Yaşanan tüm bu olumsuz durumlara karşın; Devlet Planlama Teşkilatı'ndan restorasyon için ödenek verilmesi ile İstanbul Resim ve Heykel Müzesi 2007 yılında 70. kuruluş yıldönümünde ilk kez büyük ve kapsamlı bir restorasyona girmiştir.

Müze binasına yönelik sorunların tekrar gündeme gelmesi, restorasyonun başladığı dönemde, 2007 yılında açılan "70.Yılda 70 Sanatçı ve 70 Eser" ve 2009 yılında açılan "Sergi'nin Sergisi" isimli sergilerle olmuştur. Restorasyon nedeniyle üst kattaki sürekli sergi toplanıp depoya kaldırılmış, "onarımın başlamasının gecikmesi fırsat bilinerek" orta kattaki Şeker Ahmet Paşa Salonu ve onun yanındaki küçük salonda bu sergi açılmıştır. Restorasyon devam ederken Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'nin yüz yirmi beşinci yıldönümünde, 2008 yılında yetmiş eserle bir kez daha sergi açılmıştır.<sup>219</sup> Müze son olarak 29 Mayıs 2009 tarihinde

<sup>217</sup> 1999-2000 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu, 96.

<sup>218</sup> 1998-1999 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu, 147-148.

<sup>219</sup> Bkz. (82) AYAN, ÖZŞEN, 5.

“Sergi’nin Sergisi” adlı sergiyi izleyicilerle buluşturmuştur. Müze’nin envanterine ülkenin farklı yerlerinden gelen ilk üç yüz yirmi eserden yüz on altı resim ile yirmi dört heykelden oluşan bir seçki sunulmuştur. Sergilenen eserler, “Fotoğraftan Resim/Harbiyeli ve Darüşşafakalı Ressamlar”, “Osmanlı Ressamları”, “Türk İzlenimcileri/1914 Kuşağı Ressamları”, “Cumhuriyet Dönemi Sanatçıları/Müstakiller ve “D grubu”, “İnkılâp Sergileri” olmak üzere 5 başlık altında gruplandırılmıştır.<sup>220</sup>

İRHM için yıllardır basında yer alan “kapalı müze” ve “sorunlar” başlıklı yazılar haricinde Müze ile ilgili olumlu yazılar bu dönemde yer bulmuştur. *Radikal* gazetesinin 1 Temmuz 2009 tarihli nüshasında Ahu Antmen, “Serginin ve Restorasyonunun Sergisi” başlıklı yazıyla restorasyonu devam eden İRHM için şunları ifade etmiştir:

20 yıldır ilk kez İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’nin kapısından öfke ve kederle değil de umutla çıktığımı söylesem, durumu pek dramatize etmiş olurum? Sanmıyorum. 1937’de Atatürk’ün isteği ile halka açılan ve o günden bu günlere tam anlamıyla ayakta kalma mücadelesi veren kurum, 2007 yılından bu yana ilk kez ciddi bir restorasyon geçiriyor ve ilk kez ‘hayata dönme’ sinyalleri veriyor. Çürüyen kirişleri yenileniyor, çatısı onarılıyor, müzenin muazzam şatafatını gözler önüne seren o kararmış, harap olmuş tavan resimleri ve bezemeleri adeta gün yüzüne çıkıyor. Koleksiyondaki resimler ve heykeller de bakım görüyor. Müzenin müdürü Prof. Ferit Özşen’in deyimiyle ‘kapalı müze’ sendromu’ndan kurtulmak için restorasyon sırasında da bir dizi etkinlik gerçekleştirilecek olan kurumda şu sıralar açılan ‘serginin sergisi’ bu hayata dönüşün ilk göstergesi olarak sonbahara kadar izleyicilerini bekliyor.<sup>221</sup>

2007 yılında başlayan restorasyon çalışması, 2010 yılına gelindiğinde, Sultan Abdülaziz döneminde yaptırılan bölümün kurşun çatısı onarılmış, çürüyen kiriş ve

<sup>220</sup> Bkz. (184), ÖNDİN-PELVANOĞLU, 17.

<sup>221</sup> Ahu ANTMEN, “Serginin ve Restorasyonunun Sergisi”,

hatıllar yenilenmiş, dekorasyona yönelik onarımlar dört oda hariç tamamlanmıştır. Bugün ise restorasyon hala devam etmektedir. Ancak restorasyon projesinin ilk olarak 2009 yılında, daha sonra 2010 yılında bitirilmesi planlanırken hala tamamlanmaması, hem Müze'den hem de Üniversite tarafından tepkiyle karşılanmıştır. *Milliyet* gazetesinin 1 Mart 2011 tarihindeki haberinde, MSGSÜ Rektörü Yalçın Karayağız restorasyonun bitmesi için verilen sürenin aşıldığını belirtmiş, restorasyonun bitmesi ile ilgili muğlak süreçle ilgili şu açıklamalara yer verilmiştir:

Restorasyon ağır aksak ilerlemekte. Devletten oldukça yüklü bir bütçe tahsis edildi. Milli Saraylar Daire Başkanlığı'nın restoratörleri tarafından yapılıyor ama onların müzemizin restorasyonu için tahsis ettiği ekip az. Zaten Milli Saraylar'da birçok başka restorasyon da var ve bize gecikmeli çalışıyorlar, müzemize odaklanmıyorlar. Ekip az, süreç uzun. Bize verilen takvim aşıldı, ne zaman biteceği de muğlak.”<sup>222</sup>

Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Rektörü Yalçın Karayağız'ın *Milliyet* gazetesi'nde yaptığı açıklamadan sonra Müze'nin, Karaköy semtinde yer alan beş numaralı Antrepo'ya taşınması gündeme gelmiştir. “Mekan Arayışları” (Bkz. Bölüm 5.3.3. Mekan Arayışları) bölümünde de ayrıntılı olarak ele alınan, Müze'nin açıldığı dönemden bu yana ek bir bina bulma çalışmaları, 2011 tarihinde sonuçlanmıştır. 16 Ağustos 2011 tarihinde Cumhurbaşkanı Abdullah Gül, Müze'yi ziyareti sırasında Müze'nin sağlıksız koşulları karşısında Rektör Yalçın Karayağız'a: “Hocam burada daha fazla kalamazsınız, Bu eserlere yazık değil mi? Size hemen uygun bir yer tahsis edelim ve oraya taşın”<sup>223</sup> açıklamasında bulunmuştur. Yapılan öneri sonrasında bina olarak daha önce İstanbul Adliye binası teklif edilmiş, ardından Adliye binasının mülkiyetinde sorunlar çıkması üzerine beş numaralı Antrepo İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'ne tahsis edilmiştir.

<sup>222</sup> Yasemin BAY, “İsyan Ettiren Restorasyon”, 18.

<sup>223</sup> Abdullah KILIÇ, Cumhurbaşkanı İstedi ‘Resim Heykel’e Antrepo Yolu Açıldı’, 6.

Antrepo binasının İRHM'ye ek bina olarak verildiği, Veliahd Dairesi'nin yine İRHM'nin kullanacağı açıklamalarından sonra, Veliah Dairesi'nin İRHM'den tamamen alındığı haberleri yayınlanmıştır.<sup>224</sup> Antrepo binasının verilmesi ile bu binanın bulunduğu alanı kapsayan Galataport Projesi'nin gündeme gelmesi Müze'nin daha sonra ne olacağı konusunda şüpheler uyanmasına neden olmuştur. Antrepo binasının Müze'ye verilmesi akabinde, basında müze koşullarına elverişsizliği ile ilgili haberler yer almaya başlamıştır. *Radikal* gazetesinin 4 Kasım 2011 tarihli "Resim ve Heykel Müzesi'ni Zor Günler Bekliyor" haberinde Antrepo ile ilgili sorunlara ve MSGSÜ Rektörü Yalçın Karayağz'ın ifadelerine şu şekilde yer verilmiştir:

(...) Ancak antreponun önündeki binanın cephesini oluşturan yeri, Denizcilik Müsteşarlığı vermemek için ayak diriyor. Devlet büyüklerimiz konudan haberdar. Bu konunun en kısa zamanda çözüleceğine inanıyorum diyor. Denizcilik Müsteşarlığı'nın müzeye layık gördüğü giriş kapısının önüne geldiğimizde tam anlamıyla bir 'şok' yaşıyoruz. Müzenin giriş kapısından bırakın koca koca tabloların geçmesini bir insan ancak geçebiliyor. Dört katlı binanın katları arasında geçiş yok. Geçişler öndeki binadan yapılabiliyor ancak Denizcilik Müsteşarlığı bu binayı vermezse Türkiye'nin en prestijli müzesi, sakat doğacak gibi.<sup>225</sup>

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin mimari sorunları, Müze'ye dönüştürülmeden önce de başlamış ve mimari sorunlarını aşamaması bu süreçte yaşanan olaylar ve uzun süren çabalar Müze'nin diğer müzecilik çalışmalarını yapamamasına neden olmuştur. Süreç içinde kapsamlı uygulamaların yapılamaması, sorunun tekrar tekrar gündeme gelmesine neden olmuştur. İRHM'nin yeni binası Antrepo ise, İRHM'nin yıllardır yaşadığı problemlerin, Antrepo'da da yaşanacağını göstermektedir.

<sup>224</sup> Antrepo binasının İRHM'ye verildiği süreç ve yaşanan tartışmalar ayrıntılı olarak "6.11. Mekan Arayışları" bölümünde ele alındığı için bu bölümde kısaca değinilmiş ve Antrepo binasının mimari sorunları incelenmiştir.

<sup>225</sup> Bkz. (223), KILIÇ,6.

### 5.3.1. Güvenlik Sorunları

İRHM'nin en önemli güvenlik sorunu, herhangi bir tehlike esnasında koleksiyonun ve binanın zarar görmesi ihtimaline karşı, duruma müdahale edecek ve Müze'yi koruyacak güvenlik personelinin yetersiz oluşudur. Güvenlik personeli konusunda yaşanan sorunlar, Müze'nin açıldığı günlerden itibaren başlamıştır. İRHM'de çalışan güvenlik personeli Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi kadrosuna bağlı vasıfsız elemanlar olup Müze için görevlendirilmektedir. Müze kapandıktan sonra görev alan gece bekçileri, vardiya usulü çalışmakta, her gün iki bekçi gece güvenliğini sağlamaktadır. Müzede personel konusundaki yetersizlik ve telsiz haberleşme sistemi isteği dönem dönem dile getirilmişse de personel alımı sağlanamamış ve teknik ihtiyaçlar karşılanamamış, 1997-1998 faaliyet raporunda da bu konudan bahsedilmiştir:

Ancak gerek güvenlik görevlileri ve gerekse gece bekçilerinin sayısal olarak arttırılması bu arada gece ve gündüz görevlileri için mutlaka bir telsiz haberleşme sisteminin bulundurulmasında büyük yarar vardır, bu sistem geçmişte kurulmuş olmakla beraber bilahare demode ve bozulmuş halen mevcut olup, kullanılması mümkün değildir.<sup>226</sup>

1998 yılına ait raporda güvenlik görevlileri sebebiyle özellikle tatil günlerinde zorluk yaşandığı belirtilmiştir:

Müze güvenlik açısından dış güvenliği Milli Saraylar Daire Başkanlığı tarafından sağlanmakta olup, iç güvenliği mevcut beş koruma görevlisi tarafından sağlanmaktadır. Ancak özellikle tatil günlerinde personelin izin, hastalık vesaire sebeplere ayrılmasında zafiyete düşülmektedir.<sup>227</sup>

<sup>226</sup> 1997-1998 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu, 139.

<sup>227</sup> 1998-1999 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu, 149.

2001 yılındaki müze faaliyet raporunda, güvenlik görevlilerinin yetersizliği ve güvenlik işleyişindeki problemlerden şu şekilde bahsedilmiştir.

Güvenlik görevlilerinden üç tanesi emeklilikleri nedeni ile gece görevine kaydırılmış, gündüz görevlileri beş güvenlik görevlisi ile yürütülmeye çalışılmaktadır. Bunlar içerisinde hasta, istirahatlı hafta sonu nöbeti karşılığı izinli, mazeret izinli personelin de dâhil olduğu düşünülecek olursa müzede çoğu kere azami üç güvenlik görevlisi bulundurulabilmektedir. Bu kadar az güvenlik görevlisi ile Müzenin açık bulundurulmasında özellikle kalabalık ziyaretçi gruplarının gezdirilmesinde sorunlar yaşanılmaktadır.<sup>228</sup>

Müze’de güvenlik görevlisi olarak 10 eleman bulunmakta, bu elemanlardan iki güvenlik görevlisi yirmi dört saat çalışmaktadır. Bu uygulama Müze’nin güvenliği açısından sakıncalıdır ve iki görevlinin müzede bulunması yetersizdir. Ferit Özşen, Müze’deki güvenlik işleyişi ile ilgili şunları ifade etmiştir:

Bu uygulama Müze’nin güvenliği açısından bir tehlikedir. Görevliler dinlenmeden, uykusuz bir şekilde çalışmaktadır. Böyle uygulama ile görevlilerden verim alınması beklenemez. Bu durumu değiştirmek için Rektörlük ile görüşme yaptık ancak sonuç alamadık.<sup>229</sup>

Güvenlik görevlileri, sayıca az olmakla birlikte, karşılaşılabilecek bir tehlike sırasında müdahalenin bilinçli olabilmesi için gerekli eğitime de sahip değildir. Müze’nin 1979-1982 yılları arasında müdürlüğünü yapan Devrim Erbil’in döneminde, bazı güvenlik önlemleri kapsamında, elektrik ve temizlik görevlilerinin yangın konusunda eğitilmesi sağlanmış<sup>230</sup> ancak bu eğitimler ileriki yıllarda sürdürülememiştir.

<sup>228</sup> 2001-2002 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu, 162.

<sup>229</sup> 1 Ağustos 2011 tarihinde Ferit Özşen ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>230</sup> 3 Ağustos 2011 tarihinde Tomur Atagök ile yapılan kişisel görüşmeden.

Müze binasından kaynaklı güvenlik sorunlarının temelinde, yine yapının mimari özellikleri bulunmaktadır. Veliahd Dairesi'nin pencere sayısının fazla oluşu, nesnelere üzerindeki fiziksel ve kimyasal zararlarının yanında, hırsızlık için önemli bir güvenlik tehdidi oluşturmaktadır. Binanın tarihsel dokusuna müdahale edilmeden, büro, izleyicinin ilişkide bulunduğu kafeterya ve hediyelik eşya gibi alanlar dışında, binanın dış etkenlerden arındırılabilmesi için duvarların bir kısmının sağır olması gerekmektedir.<sup>231</sup>

Müze'nin güvenlik ile ilgili yaşadığı sorunlar basında da yer bulmuş, *Milliyet* Gazetesinin 7 Ağustos 1986 tarihli yayınında "Soyguna Açık Müze" başlığı ile 27 Temmuz 1986 tarihinde gerçekleşen müze soygunundan şu şekilde bahsedilmiştir: (Resim: 8)

Resim ve Heykel Müzesi'nde 10 gün önce meydana gelen soygun, müzenin ziyarete açık olduğu saatlerde bile hiçbir güvenlik önlemi bulunmadığını ortaya koydu. Müzede sergilenen ve 10.5 milyon lira değerinde olan üç küçük tablonun güpegündüz çalınmasıyla ilgili olarak konuşan Müze Müdürü Belkıs Mutlu, "Güvenlik önlemlerimiz çok zayıf. Kadromuz yetersiz" dedi. (...) Resim ve Heykel Müzesi'nin yaklaşık 20 adım ötesinde Trafik Ekipleri Amirliği, hemen yanında da Beşiktaş Karakolu bulunuyor. Bina dışında her an karşılaşılan polisler için müze içinde tek bir görevli dolaşmıyor. Müzenin ceket cebine kolaylıkla sığabilecek küçüklükteki üç tablosunu çalan hırsızın kimliği belirlemek için polis ancak dün çalışmalara başlarken, müzenin dört yıllık müdürü Belkıs Mutlu "Güvenlik önlemlerimiz çok zayıf. Ben Avrupa'da çok müze gördüm. Ancak kadromuz çok az. Gördüğümüz gibi hırsızlar daha önceden gelip çalacakları tabloları saptamışlar. Birbirlerinden çok uzakta olmalarına karşın gidip üçünü almışlar, başka tabloya dokunmamışlar" dedi.<sup>232</sup>

Müzede güvenlik önlemleri zayıftır ancak müzenin Dolmabahçe Sarayı'nın beden duvarları içerisinde yer alışı ve ana giriş kapısında yer alan polis noktası

<sup>231</sup> Tomur ATAGÖK, "Müze Mimarisi", 79.

<sup>232</sup> ANONİM, "Soyguna Açık Müze", 3-7

binaya bir dış kabuk oluşturmaktadır. Müzenin ilk girişinin cadde üzerindeki alanda oluşu da güvenlik konusunda bir tehdit oluşturmaktadır. Aynı zamanda bu girişten Deniz Müzesi ve Karadeniz Parlamenter Birliği'ne de giriş yapılabilmekte, Müze'yi diğer binalarla ayıracak istinat duvarı gibi bir koruyucu sınır bulunmamaktadır. 1999 yılında Müze'nin giriş çıkışının yapıldığı Dolmabahçe Caddesi üzerindeki giriş kapısı, güvenlik nedeni ve Milli Saraylar Daire Başkanlığı Saray Komisyonu'nun kararıyla kapatılmış, Müze'ye giriş ve çıkışlar Barbaros İskelesi yanındaki kapıdan yapılmaya başlanmıştır.<sup>233</sup> 2005 yılında Başbakan Tayip Erdoğan tarafından İRHM'nin yanında bulunan ve Barbaros iskelesi kapısının ortak kullandığı Musahiban Köşkü, Başbakanlık Çalışma Ofisi olarak kullanılmaya başlanmış,<sup>234</sup> bu nedenle Müze'ye giriş ve çıkışlar tekrar cadde üzerinde yer alan kapıdan yapılmaya başlanmıştır.

Müze içerisinde sergi salonlarında da güvenlik eksikliği yaşanmaktadır. Özellikle sergi dönemlerinde artırılması gereken güvenlik sayısı yetersiz olduğundan hırsızlık konusunda önemli bir tehdit oluşturmaktadır.

(...) Soyulan müzede yaptığımız küçük incelemede, gruplar halinde bir görevlinin rehberliğinde yapılan gezinti sırasında gizlenmenin mümkün olduğunu ve bomboş kalan salonlarda tablo çalmanın kolaylığını kendimiz de gördük. Sergilenen değerli tablolar adeta “gelin bizi çalın” diyor.<sup>235</sup>

Ferit Özşen, Müze'nin personel eksikliğini yanında güvenlikle ilgili önlemlerin alınmadığını belirterek şunları aktarmıştır :

Bir dönem bütün eserler birinci katın arka tarafında bir salon var, (şimdi Müze müdürünün olduğu yerde) orada

<sup>233</sup> 1998-1999 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu, 149.

<sup>234</sup> <http://www.cnnturk.com/2004/turkiye/12/15/musahiban.dairesi.basbakanlika.tahsis/58453.0/index.html> 10 Nisan 2012 tarihinde erişilmiştir.

<sup>235</sup> Bkz. (232), ANONİM, 3.

açıktaydı. Üst katta sergiyi gezen biri eğer yanlışlıkla merdivenden aşağıya inerse deponun içinde bulabilirdi kendini.<sup>236</sup>

Veliahd Dairesi'nin kâgir malzemedan oluşması, döşeme ve tavanlarının ahşap olması yangın riskini arttıran sebeplerden biridir. Müzede çıkabilecek küçük bir yangın yapı içerisinde ahşap taban ve malzemelerin varlığı ile çok kısa sürede büyük bir yangına çevrilebilme riskini taşımaktadır. İRHM'de Hüseyin Gezer'in müdürlüğü döneminde (1969-1977) yangına karşı birçok önlem alınmıştır. Gezer Müze'ye geldiği dönemde Müze'nin yangına karşı riskli olduğunu ifade etmiştir:

“Düşünün ahşap bir bina. Dolmabahçe Sarayı'nın Veliahd Dairesi aslında. Üstelik 220 volt elektrik yerine 120 volt vermişler ve de 5 kilovat. Onun da 2 kilovatını yan taraftaki kaymakamlık almış, 3 kw.'la çalışıyor. Gittim denedim, bir fiş takıyorsunuz, projeksiyon içi. 'Çat' diye atıyor.”<sup>237</sup>

Müze Müdürü Hüseyin Gezer bunun üzerine, yangın tehlikesi sırasında, anında iletişim kurulabilmesi için Müze'den Beşiktaş İtfaiyesine direkt hat çekilmesini sağlamıştır. Daha sonra Dolmabahçe Sarayı itfaiye ekibi ile ortak çalışmalar sonucu, müze binasının ön ve arka bahçelerine döşenen su borularıyla fiziksel bağlantı sağlanmış, kömür sobaları kaldırılarak kalorifer sistemi kurulmuştur. Elektrik gücü 60 kw.'dan yükseltilip, 220 volta çevrilmiştir. Çatının kurşun levhaları kaldırılıp, geleneksel uygulama ile yeniden yerlerine yerleştirilmiştir. Bu dönemde Müze'de yangın söndürme sistemi için bazı çalışmalar yapılmış ancak uygulanamamıştır.<sup>238</sup> Hüseyin Gezer'in yaptığı önemli çalışmalardan biri de, kabloların ısınması durumunda kontak yapıp olası yangın çıkarma ihtimali üzerine, müzedeki eski kabloların antikron kablolarla değiştirilmesidir. Ancak yapılan değişiklik ve onarımlar yangına karşı yeterli önlemlerin alınmasına yetmemiş, İRHM

<sup>236</sup> 1 Ağustos 2011 tarihinde Ferit Özşen ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>237</sup> Hüseyin GEZER, *Akademi'ye Tamkıklık, Güzel Sanatlar Akademi'si'ne Bakışlar Resim ve Heykel*, 68.

<sup>238</sup> A.g.m., 68-69-70-71

Hüseyin Gezer'in müdürlüğü döneminde 18 Şubat 1976 tarihinden 3 Mart 1981 tarihine kadar kapalı kalmıştır.<sup>239</sup> İtfaiye Müdürlüğü yaptığı tetkik sonucunda, paratonerin bulunmadığı, hidrofora bağlı yangın söndürme yağmur tesisatının yapılmamış olduğunu tespit etmiş ve bu nedenlerden dolayı Müze halka kapatılmıştır.

Abdi İpekçi, İRHM'nin kapanışı ile ilgili *Milliyet* gazetesi için Hüseyin Gezer ile yaptığı röportajda Müze'nin sorunlarını detaylı olarak konuşmuştur. Hüseyin Gezer, Abdi İpekçi'nin Müze'nin paratoner ve hidrofor sisteminin olmayışının nedenleri üzerine sorusunu şöyle cevaplamıştır:

Hidrofor sistemi tesisatı yaptırıldı. Ancak, yanlış bir uygulama ile deniz suyundan beslenmesi öngörüldü ve bunun da sonunda mahzuru ortaya çıkan bir uygulama niteliğinde olduğu görüldü. Çünkü deniz suyu, hidroforu sağlayan kazanlarda ve tesisatta paslanmaya sebep oldu ve bu yüzden işlemez hale geldi hidrofor tesisatı (...) Kat'i kabulü dahi yapılamadı. Kesin kabulü yapılamayınca kullanıma geçirilemedi. Çünkü üzerine bir miktar daha yapılması gereken masraf, resmi anlamda, imkânsız hale geldi. Kesin kabulü yapılacak ki, tekrar tahsisat konulsun ve noksanlar tamamlansın ve işler hale getirilsin. Bu yapılamadı. O yüzden noksan kaldı.<sup>240</sup>

Hüseyin Gezer, Müze'nin yangın sebebiyle ziyarete kapalı olsa da risk taşıdığını belirtmiştir. Ayrıca Müze'nin kapanmasını eleştirmemekle birlikte 1969'dan önce de bu risklerin var olduğunu ve o dönemlerde de kapalı olması gerektiğini belirtmiştir:

1969 yılından beri de ben çalışırım, henüz ben de bir netice alamadım (...) Ancak 1937 yılından 1969 yılına kadar geçen dönemde, arkadaşlarımızın bütün çabalarına rağmen yangına sebep olacak faktörler mevcuttu, ortadan

<sup>239</sup> Müze bu tarihler dışında 20 Ekim 1976 tarihinde güvenlik sorunları ve sıkıyönetimin de etkisiyle kapalı kalmıştır.

<sup>240</sup> Abdi İPEKÇİ, "Kapanan Resim ve Heykel Müzesi" 9.

kaldırılmamıştı. Örneğin; kömür sobalarıyla ısıtılırdı müze. Bunun dışında elektrik tesisatı tam değildi. Elektrik gücü son derece düşüktü, o yüzden tesisat ısınırdı, herhangi bir suretle. Biraz yüksek akım çekme zorunluluğu çıktığı zaman sigortalar atardı. Sonra itfaiye ile bağlantıları zayıftı. Bunun dışında yangın söndürme tesisatı noksandı, yeterli değildi. Personel sayı itibariyle yetersiz.. 1969'dan itibaren itfaiye ile direkt, manyetolu telefon bağlantısı kuruldu. Merkezi ısıtma tesisatı yapıldı, sobalar kaldırıldı. Elektrik tesisatı bütün yenilendi ve elektrik akım gücü 60 kilovata çıkarıldı. Üstelik 220'ye çevrilmek suretiyle voltaj, tesisatın emniyeti iki katına çıkarıldı.

Bunun dışında personel maalesef sayı itibariyle arttırılmadı. Ancak eğitimlerine devam edebiliyoruz. Bununla şunu belirtmek istiyorum; 1969 yılına kadar müze, 1969'dan bugünkü duruma gelinceye kadarkinden çok daha kötü durumdaydı. Yüzde en azından 50 nispetinde daha fazla yangına maruzdu. 1969'dan bu tarafa, orada yapılması mümkün olan tedbirlerin bütününden çok az bir noksanıyla her şey yapılmıştır. Fakat iki faktör eksiktir. Onlar nedeniyle kapatılmıştır. Burada ben asla kapatılmasını eleştirmek istemiyorum. Tam aksine diyorum ki 1969 yılına kadar niye kapanmadı.

Ferit Özşen'in müdürlüğü döneminde Müze'nin yangın sistemi Dolmabahçe Sarayı'nın merkezi yangın sistemine tekrar bağlanmış ve geleneksel yangın söndürme sistemleri kullanılmıştır. Ancak yangın sırasında su ile söndürme eserlere çok zarar vermektedir. Bu nedenle İRHM için halon gazı, karbondioksit gazı ve kuru kimyevi gaz sistemleri gibi sistemlerin kullanılması gerekmektedir. Bu sistemler kitap, kayıt ve resim gibi nesnelerin ağırlıkta bulunduğu İRHM için olası bir tehlike sırasında Müze'nin daha az hasarla tehlikeyi atlattığını sağlayacaktır.

Bütün bu güvenlik eksikliklerinin yanında, Müze'de ziyaretçilerden gelebilecek vandalizm<sup>241</sup> gibi tehlikelere karşı da yeterli önlemler alınmamıştır. Müzede giriş ve çıkışların tek bir kapıdan olması gerekmektedir. Aynı zamanda izleyicilerin kıyafetlerini ve müzenin sergi salonlarına sokamayacağı eşyalarını bırakması için ayrılmış bir vestiyer odası yoktur. İzleyicilerin eşyalarının vestiyer

---

<sup>241</sup> Vandalizm bilerek ve isteyerek, kişiye ya da kamuya ait bir mala, araca ya da ürüne zarar verme eylemidir.

alanında bırakılması hem güvenlik hem de izleyicinin konforu açısından önemli bir konudur.

### 5.3.2. Oryantasyon ve Sirkülasyon

İzleyicilerin müzeyi ziyarete geldiklerinde ne yapacaklarını, ziyaretlerine nereden başlayacaklarını bilmeleri, müzecilik açısından önemli bir konudur. Genellikle müzeler tarafından ihmal edilen bu konu, izleyici ile iletişime geçmede önemlidir. İzleyici, ziyareti sırasında bilgi almaya çalışmakta veya bu uğraşı sonunda sıkılıp yorulup müzeyi terk edebilmektedir. Bu nedenle oryantasyon ve sirkülasyon önemsenmelidir. İzleyicinin müzeyi gerçekten gezip gezmediği, sergileri ayrıntılı bir şekilde görüp göremediği, müze deneyiminden neler öğrendiği, arkadaş ve yakınlarına müze hakkında neler anlattığı ve müze ziyaretlerini tekrar edip etmeyeceği önemsenmelidir. Müzelerdeki oryantasyon ve sirkülasyon geniş bir kapsamda düşünülürse, müze deneyiminin her yönüyle bağlantılı olduğu düşünülmektedir.<sup>242</sup>

İzleyicilerin müze adresini kolayca bulabilmeleri ve ararken bir sorunla karşılaşmamaları, verimli bir müze ziyaretinin başlangıcı için kritik bir öneme sahiptir. İzleyicilerin müzeyi lokasyon olarak kolayca bulabilmeleri için tabela, ok ve yön işaretleri, kırlangıç ve bayrak gibi araçların yardımı gereklidir. İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, İstanbul'un en kalabalık ilçelerinden biri olan Beşiktaş ilçesinde yer almaktadır. Müze çevresi yanında üç adet iskele bulunmaktadır. Müze şehrin merkezi bir konumunda yer almasına rağmen, oryantasyon olarak fark edilmeyen bir konumdaydı. Müze'nin bulunduğu Dolmabahçe Caddesi'nde yer alan otobüs durağı ve üst geçit Başbakanlık Ofisi'nin bulunduğu yere yakın olduğu için, 2009 yılında

<sup>242</sup> Stephen Bitgood, "Problems in Visitor Orientation and Circulation", 155.

kullanılmadığı gerekçesiyle kaldırılmıştır.<sup>243</sup> Bu durak ve üstgeçidin kaldırılması oryantasyon açısından olumsuz bir durum olmuştur. Aynı zamanda ortak sahil şeridi üzerinde yer alan; Deniz Müzesi, Dolmabahçe Sarayı Sanat Galerisi, Dolmabahçe Sarayı Müzesi, İstanbul Modern Sanat Müzesi ile Maçka semtinde birçok özel sanat galerisinin olması ile İRHM, bir müze adasına dönüşen özel bir konumdaydı. Bu özel konumunun yanı sıra “Resim ve Heykel Müzesi” yazılı dikkat çekici bir tabelanın olmayışı zaten fiziksel olarak caddenin iç kısmında yer alan müzenin fark edilmemesine neden olmaktaydı.<sup>244</sup> Özellikle müzeye şehir dışından gelen ve bölgeyi bilmeyen yerli ve yabancı izleyiciler için yön işaretleri tabela gibi araçlar müzeyi fark etmede önemlidir.

Resim ve Heykel Müzeleri Derneği’nde yirmi beş yıldır görev alan sekreter Leyla Tevfikoğlu, Derneğin Müze’de ikamet ettiği dönemde Müze’nin oryantasyonu ile ilgili şu sıkıntıları dile getirmiştir:

Müze konum itibarıyla gezilecek bir yer değildi. Müze hakkında bilgilendirilecek herhangi bir ok yoktu. İstanbul’da yaşayan birçok kişi İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’nden haberdar. Resim kursları için başvuran kişiler, arkadaşlarından ya da çevrelerinden duyup Derneği arıyorlardı. Biz müzenin yerini tarif ettiğimizde müzenin yerini bilmiyorlardı.<sup>245</sup>

Giriş oryantasyonu kapsamında, otopark sorunu da müze için önemlidir ve özellikle İstanbul’un kalabalık semtlerinden biri olan Beşiktaş ilçesi için araç park etme büyük problem olabilmektedir. İnsanlar park yeri bulamama sebebiyle, gidecekleri yerden vazgeçebilmektedir. İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’nin şehrin en kalabalık yerinde ve geçiş noktasında yer alması birçok olumlu durumu beraberinde getirirken, trafik ve otopark sorununu birlikte getirmektedir. İRHM’nin bulunduğu yerde yer alan otopark alanı Karadeniz Parlamenter Birliği ile ortak

<sup>243</sup> <http://gundem.milliyet.com.tr/once-durak-sonra-ust-gecit-kaldirildi/gundem/gundemdetay/05.02.2011/1348560/default.htm> 10 Nisan 2012 tarihinde erişilmiştir.

<sup>244</sup> Bugün müzenin ana giriş kapısında “Resim ve Heykel Müzesi yazılı iki tabela mevcuttur. Ancak bu tabelalardan biri küçük diğeri ise kapının üst kısmında dikkat çekmeyecek şekilde yer almaktadır.

<sup>245</sup> 24 Ocak 2012 tarihinde Leyla Tevfikoğlu ile yapılan kişisel görüşmeden.

kullanılmakta, en fazla on arabanın park edebileceği büyüklüğe sahiptir. Bu durum, Müze'ye arabayla uzaktan gelen izleyiciler için zorluk yaşatabilmektedir.

Müze'nin bir başka sorunu, müze içerisindeki oryantasyon ve sirkülasyonun sağlanamamasıdır. Müzede sirkülasyondan kasıt, izleyicilerin mekân içinde hangi tarafa gittikleri ve nasıl yönelim gerçekleştirdikleridir. Oryantasyon ise, bu akışı gerçekleştirirken yapılan gerekli yönlendirmelerdir. Müzede sirkülasyon, planlanması gereken ve strateji geliştirilmesi gereken bir konudur. Bu amaçla, izleyicilerin hangi yolları tercih ettiği, tasarımcıların önerdikleri yönde gezip gezmedikleri, mekân tasarımı nedeniyle bazı sergileri gözden kaçırıp kaçırmadıkları gibi soruların analiz edilmesi ve cevaplanması gerekmektedir.<sup>246</sup> Çıkan sonuçlar doğrultusunda gerekli oryantasyon sağlanmalıdır. İRHM'nin bir yaşam alanından müzeye çevrilmesinden dolayı, yaşadığı sorunlar, iyi bir oryantasyon ve sirkülasyonu gerekli kılmaktadır. Müze'nin 1999-2003 yılları arasında Plastik Sanatlar Araştırma ve Uygulama Müdürlüğü'nü yapan Semra Germaner, Müze'nin mimarisinden kaynaklı sirkülasyonun sağlanamamasının sıkıntılarını şu şekilde ifade etmiştir:

Sirkülasyon konusunda sorun zorunlu olarak yaşıyorduk. Sergi salonlarını yeterince bölebiliyorduk. Ancak istediğimiz gibi serbest bir sergi yapmaya kalktığımız vakit, boş bir alan olması ve mekânları ona göre değiştirebilmemiz gerekiyordu. Aynı zamanda salonların da konumunu değiştirebilmek gerekiyordu. Bu kendini çok empoze eden bir mimaridir. Bir koridor ve koridora açılan küçük odalar ve salonlar. İster istemez büyük salonu bölmek zorunda kalıyorduk. Böyle olunca odalara da sığdıramıyorsunuz. Küçük bir odada grupluyorduk. İkinci odada devam etmesi gerekiyorsa eserler onun yarısını doldurabiliyordu. Geçişleri sağlayabilmek çok zor oluyordu. Yani modern bir sergi yapmak çok zordu.

İRHM'nin giriş oryantasyonu için en büyük sorunu, bir danışma masasının bulunmamasıdır. Müze'nin gelen izleyiciyi yönlendirilebileceği, Müze ve sergiler

---

<sup>246</sup> Bkz (242), BİTGOOT, 157.

hakkında bilgi vereceği bir görevlisi bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra Müze'nin bir saray yapısı olması sirkülasyonun önemini arttırmaktadır. İzleyici böyle bir müzede hangi kapının arkasında neyle karşılaşacağı bilemez. Bu nedenle işaretler, yön levhaları ve el haritalarının varlığı sirkülasyonu kolaylaştırır. Ancak müzede bu tip uygulamalar yoktur. Hangi odanın ne olduğunu gösteren levhalar önemlidir. Örneğin; Şeker Ahmet Paşa Salonu'na idari personelin odalarının bulunduğu koridordan geçilmektedir. İyi yönlendirilmemiş bir izleyici kendini bir anda bir müdür yardımcısının odasında veya herhangi bir teknik servis ya da arşiv odasında bulabilir.

Müzede sirkülasyonu sağlayıcı araçların yokluğunun yanı sıra, Müze'ye yabancı turistlerin ziyaretlerinde, turistleri yönlendirebilecek güvenlik görevlilerinin yabancı dil eğitimleri de yoktur. Müzede yabancı izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılanması ve yönlendirilmesi için personelin yabancı dil bilmesi gereklidir. Özellikle kapıda yer alan güvenlik görevlilerinin yabancı dil bilmesi şarttır

Sirkülasyonun bir parçası olan izleyicinin konforu da atlanmaması gereken bir konudur. Müzede iyi bir ziyaretin gerçekleşmesini sağlamak ve izleyicilerin gezileri sırasında dinlenme ihtiyacını karşılamak için, sergi salonlarında oturma yerlerinin olması gereklidir. İRHM'nin içerisinde ve bahçesinde izleyicilerin dinlenebilecekleri oturma yerleri mevcut değildir.

### **5.3.3. İRHM'nin Mekân Arayışları**

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'ne Veliahd Dairesi'nin verilmesi ile başlayan Müze'nin mekân arayışları oldukça çetrefillidir. Bir müze kurulması için arsa tahsisi veya eski bir mekânın restorasyonuna karşılık gelen yaklaşımlardan hiç biri henüz tamamıyla karşılık bulamamıştır. Müze'nin mekâna yönelik arayışları, Müze'nin ilk müdürü olan Halil Dikmen (1937-1961) döneminde başlamıştır. 1954

yılında Cumhurbaşkanı Celal Bayar tarafından Müze ziyaret edilmiş ve Celal Bayar koleksiyona “hayran kalmıştır.”<sup>247</sup> Celal Bayar, Müze’nin yıllardır anlatılan durumunu gördükten sonra, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’nin taşınmasına karar vermiştir. Bunun üzerine Dağcılık Kulübü’nün bulunduğu arsa ve İstanbul Teknik Üniversitesi Taşkışla binası karşısı ile Hilton Oteli arasında bulunan alana yeni bir müze binası yapılması önerileri getirilmiş fakat bu girişim öneri olarak kalmıştır.<sup>248</sup>

Müze yöneticilerinin önermiş olduğu yerlerin reddedilmesine karşılık müze arayışının ikinci yöntemi olan restore edilmiş bir binanın arayışı, gündemin yeni çözümü olmuştur. Bu doğrultuda Müze’nin müdürlerinden Hüseyin Gezer’in (1969-1977) müdürlüğü dönemi yeni bir müze binası için birçok önerinin getirildiği bir dönem olarak dikkate çekmektedir. Abdi İpekçi, 10 Mayıs 1976’da Müze’nin yangın sebebiyle kapatılması üzerine, Hüseyin Gezer ile yaptığı röportajında, Gezer’in mekân arayışları ile ilgili girişimlerine uzunca yer vermiştir. Hüseyin Gezer, öncelikle yeni bir müze binası için, yeni teknolojinin verdiği imkânlardan faydalanılarak hazırlanacak bir müze binasının yapılmasını önermiştir. Aynı zamanda yeni bir müze binası yapılacak yer için İstanbul’da uygun arazi bulunamaz ise müze olmaya uygun bir yapının onarım ve tadilattan geçirilip müzeye dönüştürülmesi önerisinde de bulunmuştur. Ancak Gezer, yeni mekân bulma çabalarının uzun zaman alacağı düşüncesiyle, Müze için onarım ve tadilatlar yapılmasını sağlamaya çalışmıştır.<sup>249</sup> Yeni bir müze binası için uygun arazi bulma ve müze yaptırma çalışmaları için İstanbul İmar Müdürü Faruk Akçel ile İstanbul planları üzerine araştırma yapılmış ancak yapılan araştırmalara rağmen müze için bir yer bulunamamıştır. Hüseyin Gezer yapılacak müzenin halkın gezisine tahsis edilen bir yerde bulunması gerektiğini belirterek Taksim Gezi Parkı’nın bulunduğu yerin tam ortasına bir müze binasının yapılmasını önermiştir. Hüseyin Gezer yeraltına yapılacak müzenin izolasyon ve suni aydınlatma gibi nedenlerden dolayı bir müze

<sup>247</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Arşivi, 29.04.1954 tarihli 311 Numaralı Belge, Aktaran Bkz. (231) KÖKSAL BİNGÖL, 134.

<sup>248</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Arşivi, 26.11.1954 tarihli 604.1/98 Sayılı Belge, Aktaran A.g.t. 134.

<sup>249</sup> Bkz. (240), İpekçi, 9.

için daha iyi bir mekân olacağını ifade etmiş; ancak yetkililer öngörülen mekânın otopark olarak düşünüldüğünü belirtmiştir.<sup>250</sup>

1970 yılında, Dolmabahçe Sarayı'nın arkasında yer alan Bayıldım Bahçesi'nde, bir müze binasının inşa edilmesi istenmiştir. Bayıldım Bahçesi yeşillik bir alan olduğundan hiç ağaç kesilmeden bir müzenin yapılması önerilmiştir. Bu öneriyle Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne gidilmiş, TBMM Başkanı Ferruh Bozbeyli ile görüşülmüştür. Ferruh Bozbeyli, Bayıldım Bahçesi'ne yapılacak bir müzenin Dolmabahçe Sarayı'nın silüetini etkileyeceğini belirtmiş, daha sonra Hüseyin Gezer de bu görüşü kabul ederek Bayıldım Bahçesi'nde yapılması öngörülen müzeden vazgeçmiştir.<sup>251</sup> Ancak Bayıldım Bahçesi'nde müze olarak önerilen alana 1991 yılında Swiss Otel inşa edilmiştir.

Bundan sonra yeni bir müze binası için öneriler, yerini mevcut binaların müze haline dönüştürülmesi önerilerine bırakmıştır. Bu önerilerden biri Çırağan Sarayı olmuş ve 1975 yılında müze binası için Çırağan Sarayı teklif edilmiştir. Çırağan Sarayı'nın büyük tahribata uğradığı, bu nedenle mekânın tamirat ve onarımlarının uzun süreler ve büyük bütçeler gerektireceği sebebiyle Çırağan Sarayı teklifi kabul edilmemiştir. Bu nedenle yine yeni bir müze binası yapılması için uygun arazi bulma çalışmalarına devam edilmiştir. Bu kez, 1975 yılında Topkapı Sarayı Kimyahanesi altında yer alan büyük bir arsa üzerinde bir müze binasının yapılması ve Eski Ceza ve Tevkifevi'nin müzeye dönüştürülmesi önerilmiştir. Bu amaçla Üniversite Mimarlık bölümü öğrencilerine mezuniyet bitirme projesi verilmiştir. Hüseyin Gezer bu alanın arkeolojik bir alan olmasının, bir kültür kurumu olan müze için uygun bir mekân olduğunu belirtmiştir. Bu alanda yapılacak olan arkeolojik çalışmaların ve bu çalışmalarla yeryüzüne çıkacak olan arkeolojik eserlerin, yapılacak yeni bir müze için uygun bir yerleştirme ile değişik bir atmosfer yaratacağı düşünülmüştür. Mimarlık bölümü öğrencilerinden düşünülen tasarıma uygun projeler ortaya çıkmış ancak Anıtlar Yüksek Kurulu bu projelere ve binanın müzeye dönüştürülmesine izin

---

<sup>250</sup> A.g.m., 9.

<sup>251</sup> A.g.m., 9.

vermemiştir. Anıtlar Yüksek Kurulu'nun izin vermediğinden sonra Turizm ve Tanıtma Bakanlığı, Kültür Müsteşarlığı'nın görüşünü alarak Tevkifhane binasının otel yapılması görüşünü uygulamaya koymuştur. Hüseyin Gezer bu konu hakkında şunları ifade etmiştir:

Bir de baktık ki gazetelerde bir haber, Turizm ve Tanıtma Bakanlığı, Kültür Müsteşarlığının mütalaasını alarak, Tevkifhane binasının otel yapılması görüşünü uygulamaya koyuyor ve bu görüşe de Anıtlar Yüksek Kurulu evet demiş. Bu tabiatıyla bizde çok tesir yaptı. Çünkü Turizm ve Tanıtma Bakanlığının mütalaa aldığı kurum, aynı zamanda Akademimizin de idari bakımdan bağlı bulunduğu kurumdur. Yani o zamanki Milli Eğitim Bakanlığı'nın Kültür Müsteşarlığı. Onun üzerine biz girişimde bulduk ve kendisine bağlı bir kurumun içinde bulunduğu şartlar ortada iken, yani yeni bir müze binasına mutlaka ihtiyaç varken, müzenin yangına karşı emniyet içinde bir başka yere taşınması zorunluluğu ortada iken ve bu kendilerince biliniyorken, nasıl olup da Turizm Bakanlığına, burası bize lazım, biz burayı müze yapacağız demediler de otel yapabilirsiniz dediler, şeklinde adeta protesto mahiyetinde bir girişimde bulduk.. Ancak birinci konu bir hayli gelişmiş olduğu için buradan sonuç alamadık.<sup>252</sup>

Nitekim 1982 yılında müdürlük görevine gelen Belkıs Mutlu'nun döneminde de Müze'nin bina ile ilgili sorunları devam etmiştir. Bunun üzerine Müze müdürü Belkıs Mutlu ve Mimar Sinan Üniversitesi Rektörü Muhteşem Giray tarafından binadan ayrılıp başka bir binaya geçme kararı alınmıştır. Bu doğrultuda İRHM için Yıldız Sarayı'nın içinde bulunan Şehir Müzesi'nin bulunduğu binanın karşısında yer alan Silahhane binası teklif edilmiştir.<sup>253</sup> Bu dönemde de müze müdür yardımcılığı görevinde bulunan Tomur Atagök, önerilen Silahhane binası için şunları ifade etmiştir:

Belkıs Mutlu ile Mimar Sinan Üniversitesi Rektörü Muhteşem Giray karar aldı. “Biz bu yerden çıkalım başka bir yere geçelim” dendi. Yıldız Sarayı'nın içinde bulunan Şehir Müzesi'nin bulunduğu binanın karşısında yer alan Silahhane

<sup>252</sup> Bkz. (240), İPEKÇİ, 9.

<sup>253</sup> 6 Ağustos 2011 tarihinde Tomur Atagök ile yapılan kişisel görüşmeden.

binası önerildi. Silahhane çok büyük bir bina değildi. Tek katlıydı. İkinci katı ise galeri katı biçiminde idi. Bina olarak ikinci katı da kullanılamazdı.<sup>254</sup>

Kurumlar arasındaki bu uyumsuzluğun altındaki temel gerekçe Veliahd Dairesi'nin hangi kurumun bünyesinde olduğudur. Milli Saraylar'ın Veliahd Dairesi'ni alma girişimi anlaşmazlığın kilit noktasını oluşturmuştur. Bu nedenle İstanbul Resim ve Heykel Müzesi için devlet tarafından yapılan mekân teklifleri, genellikle Müze'nin tamamen başka bir binaya geçmesi ve Veliahd Dairesi'nin Milli Saraylar'a bırakılması yönünde olmuştur. Milli Saraylar Daire Başkanlığı, 1954 yılında binanın tahrip olduğunu, restorasyon ve onarımlarının yapılması gerektiğini belirtmiş; Bakanlık, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin kararı ile Veliahd Dairesi'nin en kısa zamanda Dolmabahçe Sarayı'nın kompleksi içine katılmasını ve Müze'nin binayı boşaltmasını istemiştir.<sup>255</sup> Binanın tamamen Milli Saraylar Daire Başkanlığı'na devredilmesi isteği müze yetkililerine sık sık hatırlatılan yöntem olarak sunulmakla beraber restorasyon gerekçisi de kullanılagelen diğer önermedir. Müze yetkililerinin Milli Saraylar Dairesi Başkanlığı'ndan Müzeyi restore etmesini istemesine karşılık, Milli Saraylar, Müze'nin başka bir binaya geçmesini istemesi iki kurumun kurumsal gerginliğinin ilk olmamakla birlikte son hamlesi de olamamıştır.

İRHM'nin bulunduğu Veliahd Dairesi'nin istenmesinin bir başka tanığı ise 2006-2010 yılları arasında Üniversite rektörlük görevinde bulunan Rahmi Aksungur olmuştur. Aksungur, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin bulunduğu Veliahd Dairesi'nin, Müze'nin elinden alınmak istenmesi ile ilgili şunları ifade etmiştir:

Restorasyonumuz başlamıştı ve 2010'dan biraz bütçe aktarıp işimizi hızlandırabiliriz düşüncesiyle 2010 Avrupa Kültür Başkenti Ajansı'na gittik. Gittiğimizde “Efendim siz o binayı bize

<sup>254</sup> 6 Ağustos 2011 tarihinde Tomur Atagök ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>255</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Arşivi, TBMM Kararı, 07.12.1954 tarih 43 sayılı belge, Aktaran Bkz. (215) KÖKSAL BİNGÖL, 130-131.

verin, biz bütün restorasyonu yaptıralım” dediler. Toplantıya, ben, Ferit Özşen, Melih Görgün katılmıştık. Ben de sinirlendim. Ferit Özşen benden daha çok sinirlendi. Bizim için buranın manevi bir miras olduğunu, buradan hiçbir nedenle çıkmayacağımızı belirttim. Bunun yanında 11.000 eserimiz olduğunu bu nedenle yeni bir binaya ihtiyacımız olduğunu da belirttik. “Çağdaş sanatları sergileyebileceğimiz bir binaya ihtiyacımız var” dedik. “Yardımcı oluruz” dediler ancak olamadılar. Bundan sonra İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Tophane-i Amire’nin yanında yer alan Sanat Okulu’nun Müze olması ile ilgili girişimlerde bulunduk. Hatta ihaleleri bile çıktı ancak sebebini bilemediğimiz bir nedenden gerçekleşemedi bu projede.<sup>256</sup>

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’nin açıldığı günden beri, bir ek bina bulma çabalarına karşılık devletin diğer kurumunun önerisi çabanın boşa çıkmasında önemli rol oynamıştır. Müze’nin mekân ile ilgili öneri ve tartışmalarının son hamlesi, bir yıl önce devreye girmiştir. 1 Kasım 2011 tarihinde Radikal gazetesinde “Cumhurbaşkanı istedi ‘Resim Heykel’e Antrepo Yolu Açıldı” başlıklı habere göre, Cumhurbaşkanı Abdullah Gül, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’ni ziyareti sırasında Müze’nin tahrip olmuş halini görünce, İRHM için yeni bir mekân tahsis edilmesini önermiştir. Daha önce önerilen Adliye binası tekrar önerilmiş ancak Adliye binasının mülkiyetinde sorunlar çıkması üzerine İstanbul Modern Sanat Müzesi’nin karşısında yer alan 5 numaralı Antrepo, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’ne verilmiştir.<sup>257</sup> Üniversite yönetimi, Antrepo 5’in İRHM’ye verilecek ek bir bina olduğunu, Veliahd Dairesi’nin restorasyonun bitmesinden sonra erken dönem koleksiyonunun Veliahd Dairesi’nde; 1950 sonrası koleksiyonun ise ek bina olarak Antrepo’da sergileneceği belirtilmiştir. (Resim:10) Ancak *Milliyet* gazetesinin “Dolmabahçe’ye Meclis Baskını” başlıklı haberinde İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’ne yapılan ziyarette üyelerin şoka uğradıkları, Başkanlık Divanı üyelerinin kendi aralarında “bekçi polisler olmasa, şarapçıların mekânı olur” şeklinde yorum yaptıkları ifade edilmiştir.

<sup>256</sup> 19 Nisan 2012 tarihinde Rahmi Aksungur ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>257</sup> Bkz. (224), KILIÇ, 32.

Bunun üzerine Başkanlık Divanı'nın tahsis kararı iptal edilerek Veliahd Dairesi'nin geri alındığı yazılmıştır.<sup>258</sup>

Basın tarafından yanlış bilgilerle yapılan bu haberle, Veliahd Dairesi'nin Üniversiteye tahsisinin iptal olması açıklaması ile Veliahd Dairesi'nin Müze'nin elinden tamamen alınması tartışmalarını yeniden gündeme getirmiştir. İstanbul Teknik Üniversitesi'nde *Sanatın Kurumsallaşmasında İstanbul Resim ve Heykel Müzesi* başlıklı doktora çalışması ile İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin kurumsallaşmasını ve sorunlarını kapsamlı olarak ele alan Sanat Tarihçi Ayşe Hazar Köksal, *Radikal* gazetesinde yazdığı “ O da elden giderse” başlıklı yazısında yaşanan süreçle ilgili şunları ifade etmiştir:

Bari daha mantıklı bir bahane ve daha düzeyli bir üslupla bu operasyon gerçekleşseydi. Meclis Divan üyeleri Veliahd Dairesi'nin bakımının kendilerine bağlı olan Milli Saraylar Daire Başkanlığı'nın sorumluluğunda olduğundan hiç söz etmemiş. 2006'dan beri bu mekânın aynı kurum tarafından restore edildiği, ortada var olan şantiye görünümünün de halen devam eden süreçten kaynaklanmış olabileceği sorgulanmamış. Söz edilene bu halin Milli Saraylar ile üniversite arasında yıllardır devam eden anlaşmazlığın bir sonucu olduğunu her iki taraf da çok iyi bilmesine rağmen nedense bundan da söz edilmemiş... Şimdi Resim ve Heykel Müzesi'nin koleksiyonu buradan çıkarılacak, Veliahd Dairesi hızla restore edilecek ve burada Milli Saraylar'a ait koleksiyon sergilenenecekmiş. Madem böyle hızlı bir restorasyon olabiliyordu, neden Resim ve Heykel Müzesi için yapılmadı? Devlet ideal olarak her türlü kültürel mirasa sahip çıkmakla sorumluysa, neden Türkiye'de başka hiçbir kurumun elinde olmayan müthiş bir modern sanat koleksiyonuna sahip, ulusal nitelikte bir kamusal sanat müzesini kurulduğu mekândan çıkarıp başka yer kalmamış gibi Milli Saraylar koleksiyonuna yer bulma çabasına giriyor? Türkiye'nin ilk modern sanat müzesi olarak paha biçilmez bir koleksiyona sahip olan, neredeyse ulusal sanat galerisi konumundaki bir kurum için devletin bütün kademelerinin birleşerek çalışması gerekmez miydi? Sonuçta ne İstanbul Resim ve Heykel Müzesi sıradan bir sanat müzesi, ne de Veliahd Dairesi salt saraya ait bir mekân...<sup>259</sup>

<sup>258</sup> Önder Yılmaz, “Dolmabahçe’ye Meclis Baskını”, 8.

<sup>259</sup> Ayşe Hazar Köksal, “O da elden giderse”, 6.

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin ek bina bulma çabaları, 2011 yılının Aralık ayında son bulmuştur. Müze, ek bir binaya sahip olduğu için sevinirken, Veliâhd Dairesi'nin ellerinden alınma haberleri de beraberinde gelmiştir. Yıllardır İstanbul Resim ve Heykel Müzesi yetkililerince istenilen mekânlar çeşitli gerekçelerle geri çevrilmiş, devlet tarafından önerilen binalar ise genellikle bir müze binası için uygun olmayan bina ve alanlar olmuştur. *Milliyet* gazetesinin haberine göre Veliâhd Dairesi'nin hızla restore edilerek “Tablo Müzesi” ve “Abdülhamit'in Resim Stüdyosu” olarak hizmete sokulacağı, Milli Saraylar'a ait eserlerin sergileneceği ifade edilmiştir.<sup>260</sup> Meclis Divanı üyeleri tüm bu kararları, Resim ve Heykel Müzesi'nin restorasyon sürecinin Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne bağlı olan Milli Saraylar Daire Başkanlığı'nın sorumluluğunda değilmiş gibi davranarak açıklama yapması, iki kurum arasında yaşanan iletişim kopukluğunu da göstermektedir. Meclis üyeleri, gazete haberine göre, bunca yıllık tahribatın sorumlusunu, restorasyon yapmayarak İstanbul Resim ve Heykel Müzesi olarak göstermiş, bu gerekçeyle Veliâhd Dairesi'ni ellerinden alarak kurumu, kamuoyunun gözünde adeta cezalandırılmış imajına sokmuştur.

#### **5.4. Yönetim ve Bütçe Sorunları**

##### **5.4.1. Yönetmelik ve Bütçe**

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin yönetim ve bütçe konusunda yaşadığı sorunların ana kaynağını, kurumun yasal belirsizliği oluşturmuştur. Varlığı tanınmayan Müze'nin bürokrasi içerisinde hayatını devam ettirmesi bu açıdan zor olmuştur. Bir kuruluşun çalışma yöntemlerinin ve kurallarının belirlendiği bir yönetmeliğin uzun süre olmayışı, en önemli konu olan bütçe sorununu beraberinde

<sup>260</sup> Bkz. (258), YILMAZ, 5.

getirmiştir. Müze, Üniversite'nin bir alt kurumu olarak hayatını devam ettirmiştir. İRHM'nin Üniversite'nin bir alt kurumu değil ancak üniversite kadar büyük ve örgütlenmesi gerekli bir eğitim kurumu oluşu, kurumun işleyişinde zorluklar yaşanmasına sebep olmuştur. Müze'nin yasa ve yönetmeliği, Müze'nin açılış sürecinde ihmal edilmiştir. 1934-1943 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığı Güzel Sanatlar Şubesi Müdürü olan Cevat Memduh Altar, Müze'nin kuruluş sürecinden şöyle bahsetmektedir:

1937 senesinde Atatürk bir Resim ve Heykel Müzesi'nin açılmasını emrettiler, ama ortada bir kanun yok. Müze için acaba çabucak meclisten bir kanun çıkarılabilir mi çıkarılmaz mı telaşına düştük. Fakat Atatürk, o büyük insan bu mevzuda o kadar kategorik hareket ediyordu ki öyle bir kanun beklemeye falan mecali yoktu... Mutlaka mevcut resimler toplanacaktı...<sup>261</sup>

Müze için bir yasa ve yönetmeliğin çıkartılması İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin bir an önce açılma isteği nedeniyle ihmal edilmiş, daha sonraki yıllarda bu yasal belirsizliğin giderilmesini sağlamak amacıyla yönetmelik çıkarmak için çalışmalar yapılmıştır. Yönetmeliğin çıkarılması için ilk olarak 1962 yılında Halil Dikmen, Nurullah Berk'e yardımcı olmuş ve ilk tasarı 01.01. 1965 tarihinde Akademi'ye sunulmuştur. Nurullah Berk, Kerim Silivrili, Mehmet Ali Handan, Utarıt İzgi, Zühtü Müridoğlu, Ali Teoman Germaner, Muzaffer Ertoran, Özdemir Altan'dan oluşan bir grup yönetmelik üzerine görüşlerini bildirmiş ve 20.01.1965 tarihinde son taslak hazırlanmıştır.<sup>262</sup> Nurallah Berk'ten sonra müdür olan Hüseyin Gezer'in döneminde de, yönetmelik çıkarmaya yönelik çalışmalar yapılmış, Nurullah Berk döneminde hazırlanan taslak metinler yeniden düzenlenmiştir. Yeni düzenlemeyi Bedri Rahmi Eyüboğlu, Şadi Çalık, Sefa Erkün ve Kerim Silivrili'den oluşan bir grup hazırlamıştır. Bu yeni düzenlemeyle oluşan taslak, 15.06.1973 yılında Akademi'ye sunulmuş ancak bu yönetmelik de yürürlüğe girmemiştir.<sup>263</sup>

<sup>261</sup> ALTAR, Cevad, 1937'den 1987'ye Anılar MSÜ Resim ve Heykel Müzesi 59.Yıl, 5. Aktaran Bkz.(231) KÖKSAL BİNGÖL, 56.

<sup>262</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Arşivi, 15.04.1967 tarih, 113 sayılı belge Aktaran Bkz.(231)KÖKSAL BİNGÖL, 119.

<sup>263</sup> A.g.t., 121.

1980’li yıllara gelindiğinde, Müze’nin yasal belirsizliği daha da olumsuz bir hal almıştır. 04.11.1981 tarihinde 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu’nun çıkarılmasıyla, Türkiye’de yer alan tüm üniversite ve dengi kurumlar, Yüksek Öğretim Kurulu bünyesinde toplanmıştır. 20 Temmuz 1982’de çıkarılan 41 sayılı Kanun’la İstanbul Devlet Güzel Sanatlar Akademisi, Mimar Sinan Üniversitesi adını almıştır. Akademi’nin üniversiteleşme kararnameğine, üniversite bünyesinde bulunan tüm birimler eklenirken Müze, Üniversite’nin bir birimi olarak yer almamıştır.<sup>264</sup> Bu ihmal Müze’nin yaşadığı bütçe sorununu daha da zor bir hale getirmiştir. Bina olarak Milli Saraylar Daire Başkanlığı’na, yönetim olarak Akademi’ye bağlı olan Müze, Yüksek Öğretim Kurumu’na da bağlı bir konuma getirilince, bu iki başlı yönetime bir üçüncüsü daha eklenmiştir.

1981-1989 yılları arasında İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Müdür Yardımcılığı görevinde bulunan Tomur Atagök, Müze için yönetmeliğin çıkarılmasına yönelik kapsamlı çalışmalarda bulunmuş ancak Atagök’ün girişimleri de sonuçsuz kalmıştır. Tomur Atagök’ün 1984 yılında hazırladığı “Çağdaş Müzecilik Kavramı Doğrultusunda Türk Sanat Müzelerinin Kültürel Etkinliklerinin Saptanması” adlı Sanatta Yeterlilik tezinde İstanbul Resim ve Heykel Müzesi için yönetmelik tasarısı hazırlanmış, ancak devam eden yıllarda da bu yönetmelik çıkarılamamıştır:

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, İstanbul Devlet  
Güzel Sanatlar Akademisi Rektörlüğüne bağlı bir kurum olarak  
özel bir bütçeye bağlı değildir. Müze, yıllık bütçesinin

<sup>264</sup> 4.11.1981 tarihinde kabul edilen 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu ve bu kanunun gereği 20.7.1982’de çıkarılan Kanun Hükmünde Kararname’de “Bu Üniversite a) Rektörlüğe bağlı olarak yeni kurulan Fen- Edebiyat Fakültesi’nden, b) İstanbul Devlet Güzel Sanatlar Akademisi Mimarlık Fakültesi ile Yapı Üretimi ve Çevre Düzenleme Fakültesi’nin birleştirilmesiyle oluşturulan ve rektörlüğe bağlanan Mimarlık Fakültesi’nden; c) İstanbul Devlet Güzel Sanatlar Akademisinin Mimarlık Fakültesi ile Yapı Üretimi ve Çevre Düzenleme Fakültesi dışında kalan İstanbul, Ankara ve Bursa’daki tüm fakülte ve birimlerinin birleştirilmesiyle oluşturulan ve rektörlüğe bağlanan Güzel Sanatlar Fakültesi’nden; d) Rektörlüğe bağlı olarak yeni kurulan Sosyal Bilimler Enstitüsü ile Fen Bilimleri Enstitüsü’nden; e) Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı iken Güzel Sanatlar Fakültesine bağlanan İstanbul Devlet Konservatuvarı’ndan oluşur” denilmektedir.

gerçekleşmesi için İ.D.G.S.A. yönetimi ödenek cetvellerini doldurmakla beraber, Maliye Bakanlığı'ndan gelen genel Akademi bütçesi, İ.D.G.S.A. içinde bölümlere (fakültele) ayrılırken, müze için ayrılan miktarlar 'Genel Yönetim' içinde gösterilir. Yeni Yapıtların satın alınması için müdüriyetçe yapılan tekliflerle müzeye sağlanan bu özel ödenek dışında diğer giderler 'Genel Yönetim'e' ayrılan fasıllardan ödenir, fakat 'Genel Yönetim' salt müzenin gereksinimi için ayrılmadığından, müzenin, bazı fasıllardan ödenekleri alabilmesi salt özel girişimlerle gerçekleşebilmektedir. Müze giderlerinin bir alt programla belli harcama kalemlerinden ayrılan miktarlarla karşılanması İ.D.G.S.A. yönetiminin olağan bir işlevi olarak gereklidir.<sup>265</sup>

Akademi içerisinde özerk bir bütçeye sahip olamaması nedeniyle fiziksel varlığını sağlıklı bir biçimde devam ettiremeyen İRHM, işlevlerini de yeterince yerine getirememiştir. Sezer Tansuğ, maddi imkânı olmayan bir kurumun müze olamayacağını belirtmiş ve şunları ifade etmiştir:

Beş parasız bir müze mi olur? Alım gücü ancak akademi atölyelerindeki üç beş sanatçıya kadar uzanabilen bir kısıtlılık içinde bulunan bir müze mi olur? Müzenin doğru dürüst bir arşivi olmadığı gibi, etkisini sürekli kılabilcek yayımları da yoktur. Müze binasının onarımı Milli Saraylar Dairesi'nce tamamlandıktan sonra durumun ne olacağı şimdiden sorulmaya değer. Yönetimi ve bütçesi Mimar Sinan Üniversitesi'ne bağlı kalacaksa tüm gereksinimleri karşılanacak mıdır?<sup>266</sup>

Semra Germaner de *Radikal* Gazetesi'ndeki yazısında Resim ve Heykel Müzesi'nin bütçe sorunu hakkındaki görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

<sup>265</sup> Bkz. (140), ATAGÖK, 173.

<sup>266</sup> Bkz. (195), TANSUĞ, 21.

Buradaki sorun para sorunudur. Üniversitenin bu sorunun tek başına altından kalkması mümkün değildir. Bunun çözümü burada müzecilik eğitimi almış elemanların istihdam edilmesinden ve yüklü parasal destekten geçer. Ben suçlu görmek istemiyorum. Mimar Sinan Üniversitesi yıllar yılı kendi hocalarını bu müzede görevlendirerek burayı bugüne getirmiştir. Ama bundan sonra başka desteklere ihtiyaç vardır. Burası ulusal bir müzedir ve dünyada hiçbir ulusal müzeyi bir üniversite yürütemez. Bunu devlet yürütür ve buna da büyük sermaye katkıda bulunur. Ama Türkiye’de böyle işlemedi.<sup>267</sup>

1990 yılında Belkıs Mutlu’nun müdürlüğü döneminde “Plastik Sanatlar Restorasyonu Uygulama ve Araştırma Merkezi” kurulmuş, 28 Mayıs 1990 yılında Resmi Gazetede “Mimar Sinan Üniversitesi Resim ve Heykel Müzesi Plastik Sanatlar Restorasyonu Araştırma ve Uygulama Yönetmeliği” yürürlüğe konmuştur. Yönetmelik uyarınca Merkezin amacı “Müzecilik”, Müzecilik ve Plastik Sanatlar restorasyonu alanında “Araştırma”, “Uygulama” ile bütün alanlarda “Öğretim” destek faaliyeti dahil olmak üzere koordineli olarak görev yapacağı belirtilmiştir.<sup>268</sup> Bu yönetmelik ile belli bir bütçe de sağlanmıştır. Semra Germaner ise Plastik Sanatlar Araştırma ve Uygulama Merkezi’nin İRHM’nin bütçesinin olmaması nedeniyle bir merkez olarak kurulduğunu ve bu merkezin sadece belli bütçe yaratmak amacıyla olduğunu belirtmiştir:

Plastik Sanatlar Araştırma ve Uygulama Merkezi sadece para almak için kurulmuş bir merkezdir. Pek fazla bir etkinliği yoktur. Müzeye gönüllü olarak hizmet etmek için, “müzeye ne yapabilirim” deyip işin içine daldım. O merkezin yaptığı bir restorasyon faaliyeti olamazdı. Müzenin bir restorasyon atölyesi olur ama restorasyon atölyesinin bir müzesi olmaz. Bizde ters yapmışlar. Restorasyon merkezini müzeye bağlamışlar. YÖK’ten biraz daha para almak için bu merkez kuruldu. Ama hiçbir zaman

<sup>267</sup> Semra GERMANER, “Üniversite’yi Aşan bir Mesele”, 22.

<sup>268</sup> Madde 1: Mimar Sinan Üniversitesi Resim ve Heykel Müzesi Plastik Sanatlar Restorasyonu Araştırma ve Uygulama Merkezi 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 2880 Sayılı Kanun ile değiştirilmiş 3 üncü maddesinin (j) bendi uyarınca ve 2809 Sayılı Kanunun 3 üncü maddesine dayanılarak Mimar Sinan Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı olarak kurulmuş, müzecilik yapan, müzecilik ve plastik sanatlar restorasyonu alanında araştırma ve uygulamalar gerçekleştirilen ve bütün bu alanlarda Üniversite öğretimine destek veren bir bilim ve sanat kurumudur.

için bir yönetmelik yapılması düşünülemedi. Hâlbuki yönetmelik olmayınca para da isteyemiyorsun. Biz sonunda yönetmelik yapılması için gayret ettik. Şimdiki yönetmelikten şimdiki yönetim memnun değil. Ama yönetmeliğin eksikliğinin görülmesi için uygulanması gerekir.<sup>269</sup>

Yönetmelikle beraber ayrı bir bütçe oluşturulsa da halen Müze'nin özerk bir yapıda olmaması, Müze'nin bütçesine yapılacak yardımlarda zorluklar yaşanmasına sebep olmaktadır. Müzelerin özel kuruluşlarla olan ilişkileri, öncelikle sponsorluk konusunda müzeye büyük katkılar sağlamaktadır. Ancak özel kişi ve kuruluşlardan yapılacak para yardımları Müze'nin ihtiyaçlarına direkt olarak aktarılamamaktadır. İRHM, özellikle maddi sponsorlukları ya da para yardımlarını restorasyon ve lojistik destek konularında yardıma dönüştürmektedir. Ferit Özşen bu konu hakkında şunları söylemiştir;

Müze'ye yapılan para yardımları direkt olarak Üniversite'mizin Ziraat Bankası hesabına gidiyor. Ve yardım edilen paranın % 40'lık kısmı devlete vergi olarak ödeniyor. Bu sebeple Okul'un hesabından az bir miktar müzeye aktarılıyor. Bu nedenle bizde yapılan yardımların direkt uygulamaya dönük olmasını yeğliyoruz.<sup>270</sup>

Halil Dikmen'in yardımlarıyla Nurullah Berk'in ilk yönetmelik tasarısını sunması ile başlayan yönetmelik çıkarma çalışmaları, 1999 – 2003 yılları arasında M.S.G.S.Ü. Resim ve Heykel Müzesi Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü olarak görev yapan Prof. Dr. Semra Germaner'in çabaları ile sonuçlanmıştır. 17 Şubat 2003 tarihinde, 23023 sayıyla Resmi Gazete'de yayımlanarak “İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Yönetmeliği” yürürlüğe girmiştir. İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Yönetmeliği'nin 2. maddesine göre; yönetmeliğin amacı, Müze'nin yeniden

<sup>269</sup> 2 Mart 2012 tarihinde Semra Germaner ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>270</sup> 1 Ağustos 2011 tarihinde Ferit Özşen ile yapılan kişisel görüşmeden.

yapılandırılması, yönetilmesi, işletilmesi ve tarihi misyonuna uygun olarak geliştirilmesini sağlamaktır. (Ek.6)

Yönetmeliğinin çıkması ile görev ve sorumlulukları belirlenen Müze olumlu gelişmeler sağlasa da yaşadığı yönetsel sorunlara tam anlamıyla çare bulamamıştır. Müze'nin üç farklı yönetim yapısı işleri zorlaştırırken, Müze'nin Üniversite'ye bağlı olmasından dolayı yapılacak tüm istekler kurumdan beklenmektedir. Müze'nin Üniversite'ye bağlı oluşu ise, diğer Kültür Bakanlığı'na bağlı devlet müzelerinin yararlandığı imkânlardan yararlanamamasına sebep olmaktadır.

#### **5.4.2. Personel Sorunu**

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin yönetimden ve mimarisinden kaynaklı sorunlarının yanında önemli sorunlarından biri de personel sorunudur. Müze personeli, hem sayısı itibariyle hem de mevcut bulunan personelin niteliği itibariyle yetersizdir. Personel sorunun nedeni, büyük oranda bu konudaki yasal belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Personel ücretlerinin Üniversite'nin genel bütçesinden verilmesi, özerk bir bütçesi olmayan İstanbul Resim Heykel Müzesi için personel alımında, maaşlarında ve teknik ihtiyaçların karşılanmasında zorluklar yaşanmasına sebep olmaktadır.

İRHM'nin kadroları Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'nce belirlenmekte, personel atamaları da Kamu Personeli Seçme Sınavı ile yapılmaktadır. İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Yönetmeliği'nin 11. Maddesinde İRHM'de bulunması gereken personeller şu şekilde sıralanmıştır:

Müzedede, müze hizmetlerini en iyi şekilde yürütecek resim, heykel, restorasyon, seramik, tasarım, sanat tarihi, müze pedagojisi,

sergileme teknikleri, pazarlama, finans, halkla ilişkiler ve benzeri alanlarda eğitim almış ve bu konularda bilgi ve birikime sahip uzman personelin ve güvenlik görevlilerinin istihdamına öncelik verilir (Ek: 4).

Yönetmeliğin 11.maddesinin ikinci fıkrasında da, “Müzedeki ihtiyaç duyulan sayıda güzel sanatlar alanında uzman personel ve memur istihdamı sağlanır.” şeklinde ifadesi yer almaktadır. Ancak halen müzede bir müdür, iki müdür yardımcısı, müdür yardımcısının da içinde bulunduğu iki sanat tarihçisi, iki adet resim restoratörü, üç memur, iki bilgi işlem memuru, iki teknisyen, üç hizmetli ve on güvenlik görevlisi ile birlikte toplam yirmi altı kişilik bir personel yer almaktadır. Bu personel içerisinde yönetmelikte yer alan müze pedagojisi uzmanı, pazarlama, finans, halkla ilişkiler uzmanlığından kişiler yer almamakla birlikte, diğer personel sayısı da yetersizdir. Müzenin önemli eksikliklerinden biri de, önemli bir heykel koleksiyonuna sahip İRHM’de heykel restoratörünün olmayışıdır.

ICOM’a göre; yirmi dört salonlu bir bölge müzesi ele alındığında, müzede bir müze müdürü yönetiminde dört ayrı bölümün başları, müze uzmanları ve onlara yardımcı dört teknik yardımcı, bir iç hizmetler şefi (ekip başı), iki sekreter, sekiz temizlik işçisi, on iki güvenlik elemanı gerekmektedir. Bunun yanı sıra iç hizmetleri ve bakımı gerçekleştirecek bir marangoz, bir boyacının da düşünülmesi önerilmektedir. Böylelikle, yirmi salonlu bir müzenin bakım ve iç hizmetler teknik elemanları da dâhil otuz dört müze elemanının gerekli olduğu saptanmıştır. Kırk elli salonluk bir bölge müzesi için ise, elli altı kişilik bir personelin olması gerektiği belirtilmiştir.<sup>271</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’nde yirmi dört salon bulunmakta ancak bu salonların çoğunlukla bakımsızlık ve restorasyon nedeniyle altı veya yedi salonu kullanılmaktadır. 24 salona sahip İRHM’de ise yukarıda belirtildiği gibi yirmi altı kişilik personel bulunmaktadır.

Müze’nin en önemli sorunu olan uzman personel eksikliği, Üniversite öğretim görevlilerinin, özellikle de Sanat Tarihi, Resim ve Heykel Bölümü

<sup>271</sup> Douglas Alexander ALLAN, **Müzenin Rolü, Müzelerin Teşkilatlanması Pratik Ögütler**, 95-96.

hocalarının uzun yıllar süren çabalarıyla giderilmeye çalışılmıştır. Müze’de personel konusunda yaşanan yetersizlikler bütün dönemlerde dile getirilmiş, bu konu gerek basında yer almış ve Üniversite yönetimine istekler ifade edilmiştir. Nurullah Berk’in müdürlüğü döneminde *Milliyet Sanat* dergisinde çıkan “Kültür Müsteşarına Açık Mektup” adlı yazıda personelin ve Müze’nin sıkıntıları şu şekilde ifade edilmiştir:

Başka memleketlerde müze çalışmaları kış aylarında hızlanır. En çok geziciye o aylarda kavuşulurken, Resim ve Heykel Müzesi’nin buz tutacak kadar soğuk salonlarını paltoları içinde titreyen gardiyanlar bekler.<sup>272</sup>

Bu sıkıntıların üzerine Nurullah Berk, Müze’de kış aylarında fazla ziyaretçi olmadığını, bekçilerin paltosuz durmaları ve çok soğuk havalarda hasta olmalarına neden olduğu gerekçesiyle Müze’nin ziyarete kapalı olması gerektiğini savunmuştur. Her yıl Aralık ve Nisan ayları arasında Müze’nin kapatılması, sadece yaz aylarında ziyarete açılması gibi bir öneri ile soruna getirilmeye çalışılmıştır.<sup>273</sup>

27 Temmuz 1986 tarihinde İRHM’de yaşanan hırsızlık olayı üzerine o dönemin müze müdiresi Belkıs Mutlu, hırsızlık olayının personel eksikliğinden kaynaklandığını, personelin olmayışının güvenlik önemlerinin zayıf kalmasına neden olduğunu belirtmiştir:

Resim ve Heykel Müzesi’nde 10 gün önce meydana gelen soygun, müzenin ziyarete açık olduğu saatlerde bile hiçbir güvenlik önlemi bulunmadığını ortaya koydu. Müzede sergilenen ve 10.5 milyon lira değerinde olan üç küçük tablonun güpegündüz çalınmasıyla ilgili olarak konuşan Müze Müdiresi Belkıs Mutlu “Güvenlik önlemlerimiz çok zayıf. Kadromuz yetersiz” dedi.<sup>274</sup>

<sup>272</sup> ANONİM, “Resim ve Heykel Müzesi Üzerine Kültür Müsteşarına Açık Mektup”, 25-26.

<sup>273</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Arşivi, 04.12.1968 tarih, 371/341 sayılı belge aktaran Bkz. (215), KÖKSAL, 122-123.

<sup>274</sup> Bkz. (232), ANONİM, 3-7.

İRHM’de yıllarca personel eksikliği dile getirilmiş, personel istekleri kimi zaman yerine getirilmiş kimi zamanda personel kendi içerisinde kendi görev tanımlarında bulunmayan ikiz görevlendirmelerle çalışmaların sürmesini sağlamıştır. 1999 -2000 yılına ait Üniversite faaliyet raporunda görevlendirme ve atamalarla ilgili şunlar ifade edilmiştir:

Gerek emekliye ayrılan personel gerekse ihtiyaç duyulan diğer Müze kadrolarına müzede mevcut personel arasından iç görevlendirmeler ve ikiz görevler verilmek suretiyle hizmet boşlukları giderilmeye çalışılmıştır. Ancak, Müze 2000 yılının ikinci yarısından itibaren özellikle temizlik ve hizmet elemanı açısından büyük güçlüklerle karşı karşıyadır. Mimar Sinan Üniversitesince son yapılan memur alımlarından Müze’ye yalnızca bir personel aday memur olarak atanmıştır.<sup>275</sup>

Personel eksiklikleri kimi zaman çözülmeye çalışsa da, problemlere geçici çözümler üretildiğinden aynı sorunlar tekrar yaşanmıştır. İRHM’ye atanacak kalıcı kadrolar yerine, geçici sözleşmeli personel alımı sıkıntılar yaratmış, Üniversite’den görevlendirilen kimi personel ise tekrar Üniversite’ye geri dönmüştür. Üniversite’nin 1991 yılına ait faaliyet raporunda personel ile ilgili sıkıntılar şu şekilde belirtilmiştir:

1991 yılı sonunda alınan 4 adet ( 2’si üniversite mezunu, 2’si lise mezunu) sözleşmeli personel 1992 yılının ilk yarısında Müzemizi rahatlatmıştır. Fakat yılın ikinci yarısından sonra bu elemanlar dan bir tanesi Rektörlüğe alınmış, diğer bir tanesi askere gitmiş ve diğer iki eleman da başka yerlerde iş bularak Müzemizden ayrılmıştır. Şu anda müzemiz de hiç bir sözleşmeli eleman yoktur. İdari Müdür Sekreterliği’ne Üniversitemiz elemanlarından bir eleman atanmış olup, halen eleman ihtiyacımız devam etmektedir.<sup>276</sup>

<sup>275</sup> 1999-2000 Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Faaliyet Raporu, 94.

<sup>276</sup> 1991-1992 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu, 58.

1980-1984 yılları arasında İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde müdür yardımcılığı görevinde bulunan Tomur Atagök, *Çağdaş Müzecilik Kavramı Doğrultusunda Türk Sanat Müzelerinin Kültürel Etkinliklerinin Saptanması* adlı tezinde Resim ve Heykel Müzesi'nin kadro sorunlarına yönelik problemlerini, ayrıntılı olarak ortaya koymuş ve kapsamlı olarak çözüm önerileri sunmuştur. Atagök, personelin maaşlarının düşüklüğü sebebiyle tatminsizlik içinde verimsizliğe itildiği, uzman personelin, personel yetersizliği nedeniyle görev tanımlarında bulunmayan kaba işlerle vakit harcamak zorunda olup kendi görevlerini aksattığı, araç-gereç eksiklikleri ve parasal nedenlerle Müze'nin sürekli bakımının olmayışının çalışanları verimsizliğe ittiğini ifade etmiştir. Ayrıca personel ve araç gereç eksiklikleri nedeniyle Müze binasının ve eser bakımının yapılamadığı, teknik elemanların müzede olmaması nedeniyle bu işlerle diğer elemanların ilgilendiği ve başarılı sonuçlar alınmadığından bahsetmiştir.<sup>277</sup>

Atagök'ün ayrıntılı olarak ele aldığı sorunlar 2000'li yıllara gelindiğinde de devam etmiştir. Müzeye müdür atanamadığından Plastik Sanatlar Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü olarak Semra Germaner görev almış, müze müdürlüğü görevi müdür vekili tarafından devam ettirilmiştir. 2002 yılında personel eksikliği hat safhaya ulaştıkça Müze Cumartesi ve Pazar günleri kapatılmıştır:

Müze müdürlüğü görevi geçen yılda olduğu gibi Müdür Vekili tarafından yürütülmektedir. Müzede personel ihtiyacı 2002 yılında eksiklik yönünden hat safhaya ulaşmıştır. Özellikle güvenlik ve hizmet açığı bir türlü kapatılamamıştır. Bu nedenle Cumartesi ve Pazar günleri zorunlu kalınmadığı sürece kapalı tutulmuş, buna paralel olarak uzman personel tarafından tutulan "Tatil Günleri Nöbetçi Amirliği" iptal edilmiştir.<sup>278</sup>

İRHM'de yer alan hizmetli ve güvenlik personelinin, eğitimsiz olmasının yanı sıra, bir müze kurumunda çalışma bilincine sahip bir alt yapıya da sahip

<sup>277</sup> Bkz., (140), ATAGÖK, 182-183-184.

<sup>278</sup> 2001-2002 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu,59.

değildirler. 1982 yılında kısa süre Müze'nin müdürlüğünü yapan Özdemir Altan Müze'nin bir sürgün yeri olduğunu ve Müze'de görev alan kişilerin Müze Uzmanı olmadığını ve Müze'yi sevmediklerini şu şekilde ifade etmiştir.

Daha sonra akademi hocalarının hiçbiri Müze'yi sevmediler. Hiçbirinin kanları ısınmadı. Benim en yakın dostum olan Orhan Şahinler de (...) Ömürlerinde hiç müzeye gitmedikleri için tabii ki çok normal bu çünkü daha önce Akademi'nin müdürleri hep ressamlardı. Sonra değişmeye başlayacaktır. Mimar, İç Mimar vs. özellikle mimarların eline geçti. Hüseyin Gezer var arada. Sadun Ersin var, dekoratör. Bunlar müzeyi nereden sevsinler ki. İyi bir entelektüel -iyi bir aydın-, iyi bir müze uzmanı olmak lazım. Yani hiç kimse sevmedi orayı. Ne kadar işe yaramayan eleman varsa, Akademi'de barınamayan, olay çıkartan elemanları oraya sürdüler. Orası bir sürgün yeri gibiydi maalesef. Çok korkunçtu. Oraya gittiği zaman adamın içine sıkıntı basar. Zaten o bina karanlık bir bina. Berbat tamirat görmemiş, eski...<sup>279</sup>

Ferit Özşen ise, Müze personelinin nicelik olarak zayıflığının yanında nitelik olarak da zayıf olduğunu belirtmiş, merkezi sistemden Kamu Personel Seçme Sınavı ile yapılan atamaların olumsuz sonuçlar meydana getirdiğini ifade etmiştir:

Müzede personel sayısı eksiktir. Hazırladığımız “Müzeye Dönüşüm” projesinde personel sayısının otuz beş kişilik bir ekipten oluşmasını önerdik. Müze personelinin merkezi sistemde memur olarak atanması da bazı olumsuzluklar ortaya çıkarmaktadır. İşini sevmeyen ve işinde başarılı olamayan personelin müzeden çıkarılması mümkün olamamaktadır. Devlet memuru statüsünde olmalarından dolayı işten çıkarılamamaktadır. Aynı zamanda ihtiyacımız olan kadrolara da alanında uzman çalışanlar gelmemektedir. Örnek olarak, sekreter olarak atanan personelimiz kütüphane görevlisi olarak çalışmaktadır. Geçmiş yıllarda müzemize bir şoför atandı ancak müzemizin böyle bir personele ihtiyacı yok çünkü müzenin bir aracı da yoktu.<sup>280</sup>

<sup>279</sup> Özdemir ALTAN, **Akademi'ye Tanıklık 1 Resim ve Heykel**, 201-203.

<sup>280</sup> 1 Ağustos 2011 Ferit Özşen ile yapılan kişisel görüşmeden.

Müze'nin personel eksikliği çalışanların kendi işleri haricinde işler yapmasına neden olmaktadır. Personelin kendi görev tanımları dışında işlerle uğraşması, Müze'nin temel işlerini etkileyecek ve engelleyecek bir yük olmamalıdır. Müze'de İnsan kaynakları konusunda yaşanan bir diğer eksiklik, gönüllük hizmetinin geliştirilmemiş olmasıdır. Bu bağlamda Müze'nin bir gönüllü bir stratejisi ve politikası yoktur. Gönüllülük çerçevesinde Resim ve Heykel Müzeleri Derneği, özellikle Müze'de ikamet ettiği 1980 ve 1997 yılları arasında, görev boşluklarını doldurmaya çalışsa da Müze'nin daimi kadrosunun eksikliğini giderilmesi gerekmektedir.

İRHM'de uzman personel eksikliğini gidermek, özellikle de müze uzmanı görevinde bulunacak personel eksikliğini gidermek amacıyla 2009 yılında Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Sanat Tarihi Anabilim Dalı'na bağlı Müzecilik Yüksek Lisans Programı kurulmuştur. Bölüm, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'ne müze uzmanı yetiştirmeyi hedeflemiştir. Bu kapsamda Sanat Tarihi, Mimarlık, Resim ve Heykel bölümlerinden mezun öğrenciler bu programa kabul edilmektedir. Müzecilik Yüksek Lisans Programı'nın kurucularından Semra Germaner programın kuruluşu ile ilgili şunları belirtmiştir:

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi için eleman alamıyoruz. Bu programda İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde görevlendirilecek ve yurtdışına gönderilecek elemanlar alalım istedik. Hem restorasyon öğrensinler, hem de yurtdışına gönderilip müzecilik konusunda yetişsinler ve gelip bu Müze'de faydalı olsunlar. Yani program kurulurken, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin kalkınması ve Müze'ye eleman yetiştirmek amaçlandı.<sup>281</sup>

---

<sup>281</sup> 2 Mart 2012 tarihinde Semra Germaner ile yapılan kişisel görüşmeden.

## 5. 5. İRHM'nin Eğitim ve İletişim Sorunları

### 5.5.1. Eğitim Sorunları

Eğitim, müzenin temel işlevlerinden biridir. İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin eğitim sorunları; eğitim etkinlikleri, sergi dışı etkinlikleri, izleyici isteklerinin araştırılması, kütüphane, yayın, arşiv gibi erişimi sağlayıcı etkinliklerin yapılamamasından veya profesyonel düzeyde yapılamamasından kaynaklanmaktadır.

İRHM'nin açılışıyla amaçlanan hedefler koleksiyon geliştirmek ve sergilemek üzerine olduğundan, uzun yıllar Müze'nin eğitici rolü üzerine durulmamış, izleyicinin erişimi için yapılacak tüm etkinlikler geri planda kalmıştır. Eğitim sorunlarında sadece Müze'de eğitim bilincinin ihmal edilmesi etkili olmamış, Müze'de yaşanan ekonomik sıkıntılar, zaten varolmayan eğitim bilincinin gelişmemesine sebep olmuştur. Müze'nin fiziksel olarak varolma mücadelesi, Müze'nin izleyici eksenli çalışmalarına engel olmuştur. Müze'nin eğitim etkinliklerine yönelik ilk çalışmaları, 1980 yılında Devrim Erbil'in Müze müdürü olduğu dönemde Resim ve Heykel Müzeleri Derneği ile başlamıştır. 1980 yılında açılan Derneğin amacı, Müze'nin tekrar açılmasını sağlamak ve topluma yönelik çalışmalar yapmak olmuştur. Devrim Erbil, , yurtdışında 1962- 1965 yılları arasında Oklahama State ve California Üniversiteleri'nde sanat eğitimi görmüş ve müzenin yeniden açılacağı dönemde Üsküdar Amerikan Koleji'nde öğretmenlik yaparken, *Çağdaş Müzecilik Kavramı Doğrultusunda Türk Sanat Müzelerinin Kültürel Etkinliklerinin Saptanması* adlı Sanatta Yeterlilik çalışmasını tamamlayan Tomur Atagök'ü müdür yardımcılığı görevine önermiştir. İRHM'nin mekânsal ve toplumsal sorunları üzerine bir inceleme ve öneri çalışması hazırlayan Atagök, 1989 yılında Yıldız Teknik Üniversite'sinde Müzecilik Yüksek Lisans programını kurarak, daha sonra müzecilik disiplini içerisinde İRHM'yi de konu alan akademik çalışmaların yapılmasını sağlamıştır. Tomur Atagök'ün yaptığı yeni müzecilik anlayışındaki öncü

çalışmalar, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin eğitim yönünün vurgulanmasını o dönemde sağlamaya çalışmıştır.

Derneğin kuruluşunu izleyen yıllarda İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'ndeki eğitim etkinlikleri, bu alanda uzmanlığı olan yöneticiler tarafından gönüllülük çerçevesinde devam ettirilmiştir. Ancak Müze'nin bir eğitim programı ve uzmanı olmamasından dolayı, gönüllüler ve çalışanlar tarafından yapılan çalışmalar yetersiz kalmıştır. Derneğin çalışmalarının yanı sıra Müze'nin eğitim yönü üzerine araştırmalar, üniversite lisansüstü tez çalışmaları ile sınırlı kalmıştır.<sup>282</sup> Bu kapsamda ilk çalışma Tomur Atagök'ün Sanatta Yeterlilik çalışması olmuştur.<sup>283</sup> Müze'nin koleksiyonuna dair bir çalışma Yıldız Teknik Üniversitesi Müzecilik Yüksek Lisans programında yapılan *MSÜ İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin Heykel Koleksiyonunun Değerlendirilmesi ve Öneriler* başlıklı çalışmadır.<sup>284</sup> Bu çalışmayla heykel koleksiyonu hakkında hazırlanan ziyaretçi anketi müzeyi gezen yüz kişiye ve kırk altı uzmana yapılmış, çıkan sonuçlarla heykel koleksiyonu için öneriler sunulmuştur. Akademik anlamda bir diğer çalışma ise Yıldız Teknik Üniversitesi Müzecilik Yüksek Lisans Programı'nda *Müze-Toplum İletişimi; MSGSÜ Resim ve Heykel Müzesi'nde Türk Resim Sanatı Üzerine Eğitim Programları Önerisi* başlıklı çalışma olmuştur.<sup>285</sup> Bu çalışmada İRHM için 11-14 yaş grubunu içine alan bir eğitim programı ile İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin web sitesi üzerinden bilgilendirme yapılabilecek eğitim programı önerisi getirilmiştir. Önerilen web sitesi, öğrenim başlığı altında; Okul Programları, Okul Ziyaretleri, Gençlik Programları, Gençlik Programları, Öğretmen Programları, Öğretmen Kaynakları, Halka Açık Programlar, Aile Programları, Gönüllüler, Rehberler, Stajyerler başlıklarını içermektedir. İRHM üzerine yapılan bu akademik çalışmalar maalesef projelendirilmemiştir.

<sup>282</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'ni "eğitim" konusu dışında ele alan birçok akademik çalışma vardır ancak bu başlıkta müze eğitimi konusuna giren akademik çalışmalar sıralanmıştır.

<sup>283</sup> Tomur ATAGÖK, **Çağdaş Müzecilik Kavramı Doğrultusunda Türk Sanat Müzelerinin Kültürel Etkinliklerinin Saptanması.**

<sup>284</sup> Halenur KATIPOĞLU, **MSÜ İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin Heykel Koleksiyonunun Değerlendirilmesi ve Öneriler.**

<sup>285</sup> Nalan ÖRKİ ZAREMBA, **Müze-Toplum İletişimi; MSGSÜ Resim ve Heykel Müzesi'nde Türk Resim Sanatı Üzerine Eğitim Programları Önerisi.**

Sergi dışı etkinliklerin gerçekleşmesinde, Ek 5’de gösterildiği gibi, 1980 ve 1997 yılları arasında Müze’de ikamet eden Resim ve Heykel Müzeleri Derneği büyük rol oynamıştır. Yapılan gazete arşiv taramalarında da büyük oranda, sergi dışı etkinlikler üzerine çalışmalar yapan Resim ve Heykel Müzeleri Derneği’nin haber ve duyurularına rastlanmaktadır. (Resim:7) Dernek dışında Müze’de yapılan sergi dışı etkinlikler oldukça azdır. Üniversite’nin faaliyet raporlarının içerisinde yer alan Müze faaliyet raporları incelendiğinde, daha çok Üniversite’nin bünyesinde yapılan etkinlikler, Müze’nin etkinlikleri olarak yer almıştır. Bu etkinlikler ise daha çok Konservatuar etkinlikleri bünyesinde yapılan konser, dinleti ve dans etkinlikleridir.<sup>286</sup>

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’nin kütüphane ve yayın konusunda erişimleri de sınırlı olmuştur. Müze’nin ilk müdürü Halil Dikmen’in döneminde ilk kütüphane oluşturulmuştur. Halil Dikmen, Akademi’nin dolayısıyla Müze’nin bağlı olduğu Maarif Vekâleti’den bir kütüphane kurulmasını talep etmiş, söz konusu kütüphane 11 Haziran 1954 tarihinde “ ziyaretçilere açık olmamak kaydıyla, icap ettiği zaman sadece sanat erbabına açık olmak üzere” ibaresiyle kurulmuş ve Halil Dikmen açılan kütüphanenin gelişmesini sağlamıştır.<sup>287</sup> Kütüphanenin sadece uzmanlara açık olması, Müze’nin eğitim ve erişim vurgusunun henüz yerleşmediğini göstermektedir. Eğitim amacıyla açılan kütüphaneye erişimin sınırlı olması, bir müze için alınmaması gereken bir karardır.

Müze, açıldığı 1937 yılından bu yana yayın konusunda da başarısız olmuştur. 1951 yılında Milli Eğitim Basımevi tarafından yayınlanan *Resim ve Heykel Müzesi*, 1964 yılında Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu tarafından yayınlanan *İstanbul Resim ve Heykel Müzesi* ve 1972 yılında Akbank Kültür Yayınları’ndan çıkan *İstanbul Resim ve Heykel Müzesi* rehberi olmak üzere toplam üç adet müze rehberi

<sup>286</sup> Müze’de yapılan eğitim çalışmaları ve sorunları Resim ve Heykel Müzeleri Derneği bölümünde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

<sup>287</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Arşivi, 11.06.1954 tarih, 50 sayılı karar, aktaran Bkz. (215), KÖKSAL BİNGÖL, 164.

kitabından başka rehber niteliğinde bir kitap yoktur. 1996 yılına kadar İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin hakkında yayınlamış bir katalog bulunmazken, 1996 yılında Yapı Kredi Yayınlarından Kaya Özsezgin'in hazırladığı *Mimar Sinan Üniversitesi İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Koleksiyonu* adlı katalog yayınlamıştır.<sup>288</sup> Yayın eksikliği her dönem devam etmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde ise sadece yapılan sergilerden üç tanesinin kataloglarının hazırladığı görülür. Bunlar; 2005 yılında Osman Hamdi Bey Sergisi için hazırlanan *MSGGSÜ İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Koleksiyonu'ndan Osman Hamdi Bey* katalogu, 70+70 Bir Seçki İki Sergi 1. ve 2. Sergileri'nin katalogu *MSGGSÜ İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Koleksiyonu'ndan. Bir seçki iki sergi: 70+70* ismiyle yayınlamış son olarak ise 2009 yılında, Sergi'nin Sergisi ile *İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Açılış koleksiyonu Serginin Sergisi* isimli katalog yayınlamıştır.

Hüseyin Gezer (1969-1976) döneminde Müze'deki boş odalardan biri kullanılarak bir fotoğraf atölyesi kurulmuş, bu amaçla atölyeye Akademi mezunu bir ressam olan, aynı zamanda fotoğraf sanatçısı Ersu Pekin getirilmiştir. Ersu Pekin bir yardımcı ile tabloları fotoğraflamış ve alınan slayt çoğaltma cihazı ile slaytlar hazırlamıştır. Fotoğraf atölyesindeki çalışmaların yanı sıra Müze'ye bir ses cihazı alınarak Ersu Pekin'in sanatçılarla röportajlar yapması sağlanmıştır.<sup>289</sup>

Hüseyin Gezer döneminde, 1971 ve 1972 yıllarında Müze arşivinde çalışan Ersu Pekin arşivin oluşum sürecini şöyle anlatmıştır:

“Ben arşivci değildim. Arşiv diye ne yapılabilir diye etrafıma bakındım. Müze'de resimler ve heykeller envantere kayıtlı. Mesela Nurullah Berk ve Halil Dikmen'in odalarında yer alan orada, burada, çekmecelerde fotoğraflar vardı. Ben ilk önce bu fotoğrafları ve eski notları topladım. Bir fotoğraf arşivi yapmak lazımdı. Evet fotoğraf çekiyordum. O zamanın teknolojik imkânları bugünkü gibi değil. Bütün heykellerin siyah beyaz

<sup>288</sup> Yapı Kredi Yayınları'ndan çıkan Kaya Özsezgin'in *Mimar Sinan Üniversitesi İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Koleksiyonu* adlı katalogu yayımlandıktan sonra telif hakları sorunu nedeniyle toplatılmıştır.

<sup>289</sup> Hüseyin GEZER, “Resim ve Heykel”, 47.

fotoğraflarını, 35 mm slayt olarak çekiyorduk. Bir tane fotoğraf makinesi aldık. Bir tane film yıkama için birkaç tank. Tuvaletlerden birini karanlık oda yaptık. Buna fotoğraf atölyesi denir mi bilmiyorum, arşivlemeye başladık. Arşivlemek dediğimiz; fotoğraflayıp numaralandırıp kutulara koyuyorduk. Bu sırada bir teyp aldık ve sanatçılarla görüşmeler yapmaya başladık. O sırada çeşitli sanatçılarla görüştük. Amaç bütün sanatçılarla görüşme yapmaktı. Kişisel gayretlerimle bu oluştu ancak Hüseyin Gezer hep destek veriyordu. Bürokratik engelleri aşıp ne gerekli ise alıyordu. Cevat Dereli, Ali Çelebi, Zühtü Müridoğlu, Nurullah Berk, Bedri Rahmi Eyüboğlu ile röportajlar yaptım. Sanatçılarla yaşam öykülerini, sanat görüşlerini, dünyaya bakışlarını, Türkiye’ye bakışlarını ve sanatla ilgili her şeyi konuşuyorduk. Bu nedenle birçok sanatçı Müze’ye gelip gidiyordu. Ancak yaptığım arşiv çalışması envantere kaydedilmiyordu. O dönemde resmi envantere arşiv belgeleri kaydedilmiyordu. Ama ben yaptığım işin üzerine ve bir deftere kaydediyordum.”<sup>290</sup>

Ersu Pekin’in 1972 yılında görevinden ayrılmasından beş yıl sonra, 1977 yılında, arşivde görev alması için Akademi Resim Bölümü mezunu Yusuf Taktak Müze’ye alınmıştır. 1977-1990 yılları arasında arşivde görev alan Yusuf Taktak, arşivci olmadığını ancak arşivde ilk çalışmalar yapıldığı için ne yapsa ilk olduğunu, kişisel özverilerle bir arşiv oluşturduğunu belirtmiş ve Müze’de yapılan arşiv çalışma sürecinden şu şekilde bahsetmiştir:

Müze’ye 1977 yılında ilk geldiğimde, o dönemde müdür yardımcısı olan Rahmi Artemiz beni bir odaya götürdü. “Ben arşivden anlamam. Sen kendi sanat anlayışına göre, sağduyuna göre hareket et” dedi. Bir masa vardı ve oraya buraya atılmış, adeta çöp gibiydi. (...) Ben arşivci değildim. Okuduğum kitaplardan, bir arşivde bilgi ve belgenin çok olması gerektiğini anladım. İlk etapta sanatçılara yazı yazdım. Sanatçılardan kendilerini ve sanatçı kişiliklerini anlatacak belgeler istedim. Sanatçılardan birçok belge geldi. Bunun yanında sanatçılarla sözlü tarih yaptım ve sanatçı kartları oluşturdum. O sırada Hoca Ali Rıza’nın kızıyla tanıştım. Hoca Ali Rıza’nın desen defterini bağışlamak istiyordu ancak Hoca Ali Rıza’nın kızı Nimet Hanım,

<sup>290</sup> 3 Nisan 2012 tarihinde Ersu Pekin ile yapılan kişisel görüşmeden.

Müze'nin sürekli açılıp kapanmasından dolayı güvensizlik duyuyordu. İkna edip, desen defterini müzeye bağışlattım. Birde Hoca Ali Rızanın resim yaparken kullandığı sehpa ve bir büyük bir deseni bağışlandı. Desenin arkasında “Hocam Süleyman Seyyit'in Armağanıdır” (...) yazılıydı.<sup>291</sup>

Ersu Pekin'den sonra Yusuf Taktak'ın görev aldığı Müze'de, aradan geçen beş yılda Ersu Pekin'in başlattığı arşiv çalışması devam ettirilmemiştir. Arşiv tutma anlayışının olmadığı Müze'de arşiv malzemesi olarak nitelenebilecek birçok bilgi ve belgenin önemsenmediği görülmektedir. Yusuf Taktak bu durumdan şu şekilde bahsetmiştir:

Birgün Müze'nin arka bahçesine hava almaya çıktığımda, çöpün orada kâğıtlar uçuşuyordu, merak edip baktım. Birçok afiş, davetiye, katalog buldum. Kuzgun Acar'ın 1962 yılında Paris Gençler Bienali'nde ödül aldığı afişi buldum. Bir de Kuzgun Acar'ın Rahmi Armetiz'e yazdığı mektubu buldum. Paris'de yaşadığı günleri anlatan bir mektup.<sup>292</sup>

2002 yılında Plastik Sanatlar Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü Semra Germaner öncülüğünde, o dönemde MSGSÜ Sanat Tarihi Bölümü'nden yeni mezun Burcu Pelvanoğlu ve Üniversite'nin fotoğrafçısı Erdal Aksoy ile eserlerin fotoğraflandığı ve envanterdeki yanlışlıkların düzeltildiği bir çalışma başlatılmıştır. Çalışma, araştırmacıların eserlerin künye ve fotoğraflarına daha rahat ve çabuk ulaşabilmesi ve her araştırmada açılan envanter defterinin yıpranmaması amacıyla başlatılmıştır. Ancak çalışma, eserlerin fotoğraflanması ve dijital ortama aktarılması ile başlasa da, bu çalışmayla müzede envantere geçmeyen eserlerin envantere geçmesi sağlanmış; 1950 ve 1960 yılında Müze'den Kültür Bakanlığı'na, Başbakanlık'a ve Devlet Güzel Sanatlar Galerileri'ne giden kayıp eserler tespit edilmiş ve envanterdeki yanlışlıklar bir raporla müzeye bildirilerek düzeltilmiştir. Burcu Pelvanoğlu, yapılan fotoğraf çalışması hakkında şunları ifade etmiştir:

<sup>291</sup> 19 Nisan 2012 tarihinde Yusuf Taktak ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>292</sup> 19 Nisan 2012 tarihinde Yusuf Taktak ile yapılan kişisel görüşmeden.

Müzedede bilgisayar yoktu. Semra Germaner'in ve benim küçük bir fotoğraf makinemiz vardı. Bir buçuk sene boyunca ben ve Erdal Aksoy her sabah müzedede eserleri envanter defteriyle karşılaştırarak fotoğrafladık. Eserlerin çekimlerini gün ışığından yararlanmak için Müze bahçesinde gerçekleştirdik. Kış aylarında ise Müze'de bir fotoğraf atölyesi kurarak heykellerin çekimine ayırdık. Gündüz fotoğraflama işini gerçekleştirirken, evde kendi bilgisayarımda fotoğrafların aktarılması ve bilgisayar dökümünü yapıyordum.<sup>293</sup>

Bu çalışma ile Müze'deki envanter defteri karşılaştırılarak fotoğraflanmış ve bu çalışma ile kayıp eserler tespit edilmiş, müzedede olan ve envantere geçmeyen eserlerin envantere geçmesi sağlanmıştır.

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin eğitim konusunda yaşadığı sorunlarının ana kaynağı alanında uzman personelin olmayışından kaynaklanmaktadır. Müze'de yapılan çalışmalar alanında uzman olmayan gönüllüler tarafından gerçekleştirilmiş, bundan dolayı eğitim ve erişime yönelik çalışmalar sınırlı kalmıştır.

### **5.5.2. Tanıtım ve Pazarlama Sorunları**

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin tanıtım ve pazarlama sorunları, öncelikli olarak bu alanda görev alabilecek halkla ilişkiler ve pazarlama eğitimi almış uzman personelin olmayışından kaynaklanmaktadır. Tanıtım ve pazarlama uygulamalarının gerçekleşmemesinin altında yatan sebepler, her konuda yaşanan bütçe yetersizliğinden kaynaklansa da, bu konuda uzman personelin olmayışı, yapılacak tanıtım ve pazarlama uygulamalarının yetersiz ya da yüzeysel olmasına

<sup>293</sup> 18 Nisan 2012 tarihinde Burcu Pelvanoğlu ile yapılan kişisel görüşmeden.

aynı zamanda bu bilincin gelişmemesine sebep olmaktadır İRHM'nin yaptığı çalışmaları izleyicilerine ve paydaşlarına duyurmak, iletişime geçmek için halkla ilişkiler uzmanına, tüm yaptığı çalışmalardan değer yaratmak, izleyicilerden beklenen değeri almak ve potansiyel kitlesiyle iletişime geçmek için de pazarlama uzmanına ihtiyacı vardır.

Teknolojinin büyük kolaylıklar sağladığı iletişim araçları sayesinde kurumların tanıtım yapmaları kolaylaşırken, bu araçların toplumunun büyük bir kitlesi tarafından kullanılması, müzelerin de bu araçları kullanmasını zorunlu hale getirmiştir. Yaygın olarak kullanılan iletişim yöntemleri ve kanallarının kullanılmaması, kurumun dolaylı olarak iletişim dünyasında var olmadığı anlamına gelmektedir. İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde bu konuda uzman personelin olmayışının yanı sıra, müzede tanıtım faaliyetlerinin önemli olduğu konusu da kavranamamıştır. Müzenin tanıtımını sağlamak amacıyla geliştirdiği bir politika ve strateji yoktur. Müze'de tanıtım çalışmaları genellikle sergi zamanlarında bu konuda uzman olmayan personelin kişisel ilişkileri sayesinde yürütülmekte ya da Üniversite'nin halkla ilişkiler birimi bu konuda katkı sağlamaktadır. Sergilerin broşür ve sergi katalogları gibi malzemeleri de Üniversite'nin basımevinden temin edilmektedir.

Resim ve Heykel Müzeleri Derneği'nde on yıl görev alan Ayşe Kulin, Dernek çalışmalarında halkla ilişkiler uygulamalarında görev almış ve tanıtım konusundaki eksiklikleri şu şekilde ifade etmiştir:

Halkla İlişkiler Uzmanı Betül Mardin'le çalışmışım daha önce. Müze'ye Leyla Hanım'ın isteği ile gelince, Müze'nin daha çok halkla ilişkiler işleriyle ilgilendim. Sponsor bulmak, Ankara'ya gitmek, oralarda teşhir etmek ve Derneğin basınla ilişkileri yürütmek gibi.. Onbeş günde bir veya ayda bir kültürel etkinlik yapmaya gayret ediyorduk. Aşağıya iskemleler koyuyorduk. Bir konuşmacı oluyordu. Sadece resim alanından değil, edebiyat, tiyatro gibi birçok alandan konuşmacı çağırıyorduk. Ancak hiç talep olmuyordu. Tanıtım yoktu. Ben sokağa çıkıp çığırkanlık yaptığımı hatırlarım. Gelen konuğa ayıp olmasın diye. Bir saatlik

bir konuşma ve ardından soru cevap yapardık. Konservatuarın oraya çıkıp, çocuklar konuşmacı geldi deyip çığırkanlık yaptığımı hatırlarım.<sup>294</sup>

İstanbul Resim Heykel Müzesi'nde tanıtım faaliyetleri yapılamamasının yanında bu konuda yaşanan en büyük sorun, kamuoyunun zihninde “kapalı müze” imajının yerleşmiş olmasıdır. Müze yıllardır açılıp kapanmakta, bakımsızlığı yüzünden izleyici ile buluşamamaktadır. Yaptığı birçok çalışma da “Müze'nin sorunları” başlıklı haberlerin yanında dikkat çekmemektedir. Bunun yanında 2000'li yıllarda müzeciliğin ivme kazanmasıyla birçok müze açılmış, özellikle de İstanbul bu konuda önemli bir gelişme göstermiştir. Açılan müzelerin tümünün özel kuruluşlara ait olması, halkla ilişkiler, pazarlama, tanıtım, sponsorluk gibi uygulamaları ile müzelerin işletme mantığı ile çalıştırılmasını sağlamıştır. Devlet müzeleriyle kıyasladığında, bu uygulamaların İRHM'de olmaması, olumsuz bir durum yaratmaktadır. Örnek olarak; Sakıp Sabancı Müzesi sergi dönemlerinde yurtiçi ve yurtdışında halkla ilişkiler ve danışmanlık firmalarıyla çalışmaktadır. 24 Kasım 2005 tarihinde açılan Picasso sergisinin tanıtım faaliyetleri için 150 kişiden oluşan bir grup üç ay boyunca çalışmıştır. Reklam işlerinde RPM Radar Reklam Ajansı, saha etkinliklerinde Soylu&Cengiz Danışmanlık Firması, halkla ilişkilerde Türkiye'de A&B Halkla İlişkiler, Londra'dan Bolton&Quinn Ajansı çalışmıştır. Reklam medya stratejisi, planlanma ve satın alma işlerinde ise Medyatürk ve Carar firmalarıyla çalışılmış, ulusal ve uluslararası basında 600'den fazla haber yer almıştır. Sergi *Financial Times*, *Wall Street Journal*, *International* gibi dergi ve gazetelerde de yer almıştır. İstanbul'da 2214 tane, on farklı türde “outdoor” çalışması yapılmış, toplam 18000 metrekare afiş baskı uygulanmıştır. 123 alt geçitte “banner”, yirmi belediye otobüsünde sergi afişleri yer almış, dört milyon “flyer” ve bir milyon broşür bastırılmıştır.<sup>295</sup> İstanbul Modern Sanat Müzesi iletişim danışmanlığını Turkcell sponsorluğunda, Pera Müzesi ise Plan Tanıtım Organizasyon firması ile sürdürmektedir. Rakip müzelerin profesyonel firma ve uzmanlarla halkla ilişkiler uygulamalarını yürütmesi, İRHM'nin tanıtım faaliyetleri konusunda dikkat

<sup>294</sup> 24 Ocak 2012 tarihinde Ayşe Kulin'le yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>295</sup> <http://www.halklailiskiler.com.tr/yazi.php?id=1431>

çekmemesine sebep olmaktadır. Örneğin; Pera Müzesi'nde bulunan bir adet Osman Hamdi Bey tablosuna karşın (Kaplumbağa Terbiyecisi) Müze'de on yedi adet Osman Hamdi Bey tablosu bulunmaktadır. Ancak tanıtım yetersizliği nedeniyle kamuoyunda İRHM'nin koleksiyonunun zenginliği bilinmemektedir.

Katalog, broşür gibi bilgilendirmeye yönelik iletişim araçları olmayan, aynı zamanda sosyal medya ağında da bulunmayan İRHM, halk tarafından soğuk karşılanmakta ve merak uyandırmamaktadır. Müze'nin 1999-2003 yılları arasında Plastik Sanatlar Araştırma ve Uygulama Müdürlüğünü yapan Semra Germaner, İRHM'nin tanıtım ile ilgili sıkıntılarını şu şekilde ifade etmiştir:

İRHM'nin tanıtımla ilgili her zaman parasızlık sıkıntısı oldu. Mesela biz “Serginin Sergisi” isimli sergiyi yaptığımız zaman, biraz daha tanıtımını güçlendirmek istedik. Şehirdeki köprülerin üstünde yeralan billboardlara, afişler astırmak istedik. Belediye'ye gittiğimizde, iki sene önceden billboardların kiralandığını söylediler. Kimse de destek olmadı. Şimdiki Belediye Başkanı “tamam” dedi. Ancak kimse destek vermedi. Birisi Rektör ile konuşuyor, “tamam” deniyor ancak olmuyor. Birinin bu işi çok ciddi ele alması gerekiyor. Bu işi yapacak kişilerin bu konulara vakıf olması gerekiyor. Tanıtım sorunları önemsememekten de kaynaklanıyor. Para lazım. Mesela bir broşür hazırlanacak. Bizim Grafik Sanatlar Bölümü'müz var. En iyi grafikçiler burada. Kendileri gelmeyip, asistanlarını gönderdiler. Çok kötü baskılar çıktı. Bir kere gelindi, ikinci kere gelinmedi.<sup>296</sup>

Müzelerin işlevlerini daha hızlı, çağdaş ve güvenli şekilde yerine getirebilmesi için teknolojinin müzelerde kullanımı önemlidir. Teknolojinin vazgeçilmez olduğu günümüzde, artık herkes internet erişimine sahip olabilmektedir. Bugün herkesin internet kullandığı bir dünyada İRHM'nin internet sitesinin olmaması büyük bir eksiklik. Bugün MSGSÜ'nün internet sitesinde İstanbul Resim ve Heykel Müzesi başlığı altında, Müze'nin koleksiyonu ve mimarisi ve

<sup>296</sup> 2 Mart 2012 tarihinde Semra Germaner ile yapılan kişisel görüşmeden.

tarihçesine yönelik bağlantılar vardır ancak internet sitesinin bilgi vermenin ötesinde izleyicinin erişimini sağlaması ve katılımını teşvik etmesi önemlidir. Müzeler web hizmetleri sayesinde koleksiyonunu, sergilerini, etkinliklerini ve müzenin tanıtımını, geniş kitlelere hızlı ve pratik bir şekilde ulaştırabilmektedir. Web erişimi sayesinde müzenin ilişkide bulunduğu tüm gruplar, izleyiciler, sponsorlar, paydaşlar müzenin stratejik planlarına, raporlarına ve koleksiyonlarına kadar müze hakkında birçok bilgiyi internet siteleri aracılığıyla takip edebilmektedir. İRHM bu konuda ilk uygulamalardan birini gerçekleştirmiş, 1995 yılında Türkiye'nin ilk web müzesi projesi İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde gerçekleşmiştir. Bu proje ile Devlet Planlama Teşkilatı'ndan alınan maddi destek ile Oğuzhan Özcan tarafından Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'nde Mediaccess Laboratuvarı kurulmuştur.<sup>297</sup> (Resim:5. )Web sitesi, koleksiyonda yer alan iki bin beş yüz resim ve dört yüz heykeli arşivlemiş, otuz iki heykel ve iki yüz on bir resmin yer aldığı heykellerin üç yüz altmış derece döndüğü bir tasarımla sunulmuştur. O dönemde dünyanın en büyük internet sitelerinden biri olan exice.com tarafından Türkiye'nin mutlaka izlenmesi gereken en popüler internet servisi olarak nitelendirilmiştir. Müze servisi günde ortalama iki bin kez kullanılmıştır.<sup>298</sup> “MSÜ Mediaccess” projesinden sonra, 1996 yılında Sakıp Sabancı Müzesi, 1997'de ise Rahmi Koç Müzesi ve Sadberk Hanım Müzesi web hizmeti başlatmıştır.<sup>299</sup> İRHM bu uygulamayı başlatan ilk müze olsa da web hizmeti devam etmemiş, 1997 yılında proje durmuştur. MSÜ Mediaccess projesinin kurucusu Oğuzhan Özcan yapılan web hizmetinin sürdürülememesinin, yeterince destek alınmadığından kaynaklandığını ifade etmiştir:

Türkiye için önemli bir adımdı. Mimar Sinan Güzel  
Sanatlar Üniversitesi çok önemli bir nosyonu üstlenmek üzereydi.  
Devlet Planlama Teşkilatı o zamanın parasıyla 500.000 Euro

<sup>297</sup> MSÜ Mediaccess Projesi, dönemin önemli uzmanları tarafından hazırlanmıştır. Söz konusu ekipten; İnteractiv Museum of Turkey Koordinatörü ve Yıldız Teknik Üniversitesi Multimedia bölüm başkanı Oğuzhan Özcan projenin kurucusudur. Web sitesi, Türkiye'nin ilk web sitesi tasarımcısı olan Artun Çinçetçi tarafından hazırlanmıştır. Koray Tahiroğlu Alto Üniversitesi'nde öğretim üyesi, Ercüment Görgül ise Tongji Üniversitesi'nde Computation and Digital Media, College of Architecture and Urban Planning bölümünde öğretim üyesidir. İhsan Cem Onur ise New York'da halen One William Street Capital Wall Street 'de yönetici olarak çalışmaktadır.

<sup>298</sup> Oğuzhan ÖZCAN, Halenur KATIPOĞLU, “İnternet'teki MSÜ İstanbul Resim ve Heykel Müzesi”, 113.

<sup>299</sup> Oğuzhan ÖZCAN, Tomur ATAGÖK, “Virtual Musum in Turkey”, 43.

ayırmıştı. O zaman için yapılan önemli bir atılımdı. Hatta *Newyork Times* gazetesi editörü üşenmeyip gelmiş, benimle röportaj yapmıştı. Ama olmadı. Bir süre Bilkent Üniversitesi internette sakladı ama sonra devam etmedi. Proje uygulandı ama MSGSÜ yönetimi kapatma kararı aldı.<sup>300</sup>

Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'nin web sitesinde<sup>301</sup> Resim ve Heykel Müzesi başlığında bir bölüm yer almaktadır. Burada Müze'nin tarihçesi, tarihi ve mimari özellikleri, sergi salonlarından görünüm ve başlıkları bulunmakta, koleksiyon bölümünde ise eser örnekleri, sanatçılar ve eserleri yer almaktadır. (Resim:6) Eser örnekleri bölümünde on adet resim ve beş adet heykel örneği yer alıp, sanatçılar ve eserleri bölümünde alfabetik olarak koleksiyonda yer alan sanatçıların isimleri ve eserlerinin isimleri verilmekte, interaktif olmayan bir sunum yer almaktadır.

Web sitelerinin yanında, sosyal paylaşım siteleri Facebook ve Twitter sayesinde birçok müze; sergi ve etkinlikleri hakkında duyurular, müze ve koleksiyon hakkında bilgi paylaşımları yapabilmekte, müzeyle ilgili güncel haber ve bilgileri anında duyurulabilmektedir. İRHM'nin ise kendine ait bir web sayfası olmadığı gibi, sosyal paylaşım alanlarında Facebook ve Twitter hesapları mevcut değildir.

Müzenin yapacağı tüm tanıtım ve halkla ilişkiler uygulamaları, müzenin pazarlama çalışmalarına hizmet etmektedir. Müze izleyicisinin talep ve ihtiyaçlarını hizmete dönüştürmek ve izleyicinin ihtiyacı olanı tekrardan talep etmesi ve ilgisini çekmesi gerekmektedir. İRHM, kâr amacı gütmeyen bir kurum olsa da izleyicisinin ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet geliştirmek için, pazarlama çalışmaları yapmalıdır. Müze pazarlama sayesinde daha fazla izleyiciye ulaşabilir ve onları ikna ederek tatmin eden bir duruma kavuşabilmelidir. Müze'nin izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunun saptayacağı pazar araştırmaları da yapılmamaktadır. İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin kâr amacı gütmeyen bir kurum olsa da izleyicilerini memnun edebilmesi için de pazarlama çalışmalarına ihtiyacı vardır.

<sup>300</sup> 12 Nisan 2012 tarihinde Oğuzhan Özcan ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>301</sup> <http://www.msgsu.edu.tr/msu/pages/133.aspx> 11 Şubat 2012 tarihinde erişilmiştir.

Yeni müzecilik anlayışında uygulamalar yapan müzelerin yaygınlıkla sahip olduğu, izleyicilerin ziyaretleri sonunda dinlenebilecekleri, müze ortamı içerisinde vakit geçirecekleri, yeme ve içme ihtiyaçlarını giderebilecekleri bir mekân İRHM’de yoktur. Müzeden izleyicilerin anıyla ayrılacakları, müze koleksiyonundaki sanatçıların eserlerinden yapılacak kart, hediyelik eşya, müze yayınları, kitap gibi ürünlerin satıldığı bir mağaza yoktur. Artık devlet müzelerinde de yaygın denilebilecek bu uygulamanın İRHM’de olmaması, hem izleyicinin memnuniyeti ve hoşça vakit geçirmesi açısından hem de pazarlamaya hizmet eden bir çalışma olması açısından önemlidir.

### **5.5.3. Resim ve Heykel Müzeleri Derneği**

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi’nin en yoğun olarak toplumla iletişime geçtiği dönem, Resim ve Heykel Müzeleri Derneği’nin Müze içerisinde faaliyet gösterdiği yıllar olarak gösterilebilir. 1980 yılında açılan Dernek, ilk olarak o dönemde kapalı olan Müze’nin açılmasını sağlamak amacıyla hareket etmiş ve Müze açıldıktan sonra yaptığı çeşitli çalışmalarla, Müze’nin topluma yönelik daha aktif bir yer olmasını amaçlamıştır. Müze, 1980 yılında tekrar açıldığı zaman, sergileme ve bina üzerine yapılan çalışmalar dışında, Dernek’le birlikte izleyiciye yönelik çalışmalar da yapılmaya başlanmıştır. Devrim Erbil, Derneğin kuruluş amacını ve hikâyesini şu şekilde açıklamıştır:

“Ben müzenin başına geçtiğim zaman ilk önce bu Müze’yi açmam gereklidir, diye düşündüm.” “Müzecilik nedir?” diye baktım. “Dünya müzelerinde neler olur?” diye düşündüm. O sıralarda Tomur Atagök, Üsküdar Amerikan Kız Koleji’nde hocalık yapıyordu. Hem sanatçı nitelikleri hem de enerjisi ile nitelikli bir insandı. Tomur Atagök’ü müdür yardımcılığına getirdim. O zaman bütün çağdaş dünya müzelerine yazı yazdım. “Ben şu şu niteliklere sahip kapalı bir müzenin başına geçtim. Ben çağdaş müzeciliği ülkemde de gerçekleştirmek istiyorum.

Müzenizin yapılanması, çalışma sistemi, hakkında bilgiler verebilir misiniz?” dedim. Dünya müzelerinden yazılar geldi... Baktım ki her müzenin bir derneği var. Bizim de bir derneğimizin olması gerektiğini düşündüm.<sup>302</sup>

Resim ve Heykel Müzeleri Derneği, 1980 yılında açıldığında Estetik Profesörü İsmail Tunalı başkan olarak seçilmiş, Nurhan Atasoy, Cengiz Bektaş, Bülent Berkman, Sabri Berkel, Şadan Bezeyiş, Ayten Bozdoğan, Melek Cezar, Rabia Çapa, Gül Derman, Orhan Doğu, Necati Dolunay, İpek Duben, Sebla Eczacıbaşı, Devrim Erbil, İrem Erez, Selçuk Erez, İhsan Fahri, Bilge Gürman, Gülseren Kayalı, Beral Madra, Tülin Oruç, Selman Pınar, Mustafa Pilevneli, Nurettin Sözen, Tomur Atagök, Pınar Tanberk, Süleyman Saim Tekcan, Muhlis Türkmen ve Refia Uybadin’den oluşan otuz bir kişilik grup, Derneğin kurucu üyeleri olmuştur. Dernek, yapacağı çalışmaları Resim ve Heykel Müzeleri’ne yönelik çalışmalar ve diğer sanatsal çalışmalar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Resim ve Heykel Müzeleri Derneği, “toplumda sanatsal yaratıcılığı cesaretlendirmek ve desteklemek, Resim ve Heykel Müzelerinin işlerliğini sürdürmeye yardımcı olmak, çağdaş müzecilik kavramına uygun yeni müze yapılarını gerçekleştirmek amacıyla”<sup>303</sup> çalışmalarına başlamış ve yapılan çalışmalar sadece İstanbul’la sınırlı kalmamıştır. Dernek üyeleri uzmanlıklarına ve ilişki ağlarına göre; finans, halkla ilişkiler, sergi ve etkinlik düzenleme, teknik ihtiyaçların karşılanması gibi çalışmalarda görev almıştır. İsmail Tunalı’nın başkanlığından sonra, kısa bir süre Mimar Mehmet Çubuk başkan olmuş, 1985 yılında ise Dernek başkanlığına Leyla Belli geçmiştir. Leyla Belli hala Dernek’teki başkanlık görevini yürütmektedir.

RHMD tarafından birçok etkinlik gerçekleştirilirken, bu etkinliklerden en önemlisi kurumsallaşan Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergileri olmuştur. Tomur Atagök’e göre de, etkinliğin dikkat çeken bir özelliği, Uluslararası İstanbul Festivali kapsamında, İstanbul Resim Heykel Müzesi’nin varlığını duyurmak ve bir kamuoyu

<sup>302</sup> 7 Ocak 2012 tarihinde Devrim Erbil ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>303</sup> [http://rhmd.org.tr/Icerik/Hakki\\_mizda.html](http://rhmd.org.tr/Icerik/Hakki_mizda.html)

yaratmak olmuştur.<sup>304</sup> Dernek, Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergileri'nin ilk üçünü açık hava sergisi olarak gerçekleştirmiş, bu nedenle sergilerin ilk üçü "Günümüz Sanatçıları İstanbul Açık Hava Sergisi" olarak isimlendirilmiştir. (Ek:3) Ancak açık havanın eserlere zarar vereceği düşüncesiyle, dördüncü sergi kapalı mekâna taşınmış ve dördüncü sergiyle birlikte etkinlik hep kapalı mekânda gerçekleşmiştir. Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergileri'nin başladığı ilk üç yıl, yarışmada birinci olan sanatçıların eserleri Müze'ye verilmiş ancak üçüncü yıldan sonra Müze'ye eser verilmemiştir.<sup>305</sup>

Derneğin önemli çalışmalarından biri de, Müze'de yapılan eğitim programları olmuştur. Derneğin gerçekleştirdiği eğitim programları okul çocukları ve yetişkinler olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. (Resim:9) 1984 yılında Müze'de müdür yardımcılığı görevinde bulunan, aynı zamanda Dernek üyesi olan Tomur Atagök, Derneğin Müze'de gerçekleştirdiği çocuklara ve yetişkinlere yönelik eğitim programları hakkında *Sanat Çevresi* dergisinde "Yaygın Sanat Eğitimi" başlıklı bir yazı yazmış, bu yazıda yaygın sanat eğitiminin öneminden ve bu amaçla Derneğin Müze'de yaptığı eğitim programlarından bahsetmiştir:

Haftada iki gün planlanan program, yetişkinler için 8, çocuk ve gençler için 4 saate indirilirken, süre 1.5 aydan 2 aya çıkartılmaktadır. Prof. Sabri Berkel'in danışmanlığında, Yusuf Taktak'ın yetişkinlere, Gülay Sevsevil'in gençlere, Semiramis Uçku, Füsün Selen, Gül İrk'in çocuklara verdiği derslerden bu yaz 46 yetişkin, 20 gün, 29 çocuk, toplam 95 kişi yararlanmaktadır. Müze ve dernek 13'ü yarım, 12'si tam burslu eğitimi ve 8 haftada topluma açık 12 konferans ve gezi programı ile kamu yararına çalışmalarını sürdürürken, eğitim faaliyetlerini yıl boyunca üçer aylık sürelerle daha yoğun bir biçimde yürütmektedir.<sup>306</sup>

<sup>304</sup>Tomur ATAGÖK, 12 Mayıs 2007 tarihli "İstanbul'da Müzecilik ve Koleksiyon Gelişimi" atölyesi notlarından Aktaran Burcu PELVANOĞLU, **1980 Sonrası Türkiye'de Sanat: Dönüşümler**, 206.

<sup>305</sup> 1987 yılında Günümüz Sanatçıları 8. İstanbul Sergisi'nde ödül alan Hayri Karey'in tablosu, 1988 yılında Günümüz Sanatçıları 9. İstanbul Sergisi'nde ödül alan Cengiz Çekil'in tablosu İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'ne verilmiş, 1989 yılında Günümüz Sanatçıları 10. İstanbul Sergisi'nde ödül alan Bora Türkkan'ın eseri ise Ankara Resim ve Heykel Müzesi'ne verilmiştir.

<sup>306</sup> Tomur ATAGÖK, "Yaygın Sanat Eğitimi", 41.

Resim ve Heykel Müzeleri Derneği, açıldığı dönemde etkinliklerini özellikle İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin iç mekânlarında, Günümüz Sanatçıları İstanbul Açık Hava Sergisi'ni de Müze bahçesinde gerçekleştirmiştir. Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergisi, 1997 yılında Müze müdürlüğü ve Dernek yönetimi arasında yaşanan sorunlar nedeniyle 18. Sergisini Müze'de gerçekleştirememiş bu tarihten sonra sergi farklı mekânlara taşınmıştır. Müze'nin ilgi görmesinin sebeplerini Leyla Tevfikoğlu şu şekilde ifade etmiştir:

Müze ilgi görüyordu çünkü o dönemde bu tip etkinlikler ilk defa yapılıyordu. O dönemde özel kurslar yoktu. Müze atmosferinde bu tip etkinliklerin ilk defa yapılıyor olması Derneğin büyük ilgi görmesine sebep oldu. Eğer Müze'de bir sergi var ise etkinlikten önce sergi gezdiriliyor daha sonra çalışma yapılıyordu. Çocukları ilk defa Müze'yle tanıştıran Dernek'ti.<sup>307</sup>

Dernek, Ek 5'te de gösterildiği gibi, açıldığı 1980 yılından Müze'den çıkartıldığı 1997 yılına kadar Müze'ye çok önemli desteklerde bulunmuş, eğitim programları, konferanslar, seminerler, paneller, söyleşiler, geziler ve geçtiğimiz yıl otuzuncusu düzenlenen Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergileri ve Ek 5'te gösterildiği gibi, çok sayıda sergi etkiliğinin gerçekleşmesini sağlamıştır. Dernek, sadece etkinlikleri gerçekleştirmemiş, nem cihazı makineleri, Müze'deki işçilerin kıyafetlerinin dikimi, kâğıt eserler için asit geçirmez kâğıtların alınması gibi birçok teknik ihtiyaçların karşılanmasını da sağlamıştır. Leyla Belli her türlü teknik malzeme konusunda da destek verdiklerini ancak Müze'de zaman zaman engellemelerle de karşılaştıklarını ifade ederek şunları ifade etmiştir:

Müze'nin su sıkıntısı olduğu bir dönem yaşıyorduk, sürekli su kesintisi oluyordu. Ben bir su deposu aldım ancak bunu

<sup>307</sup> 12 Ocak 2012'de Leyla Tevfikoğlu ile yapılan kişisel görüşmeden.

bile Müze'ye koyduramadım. Müze'de işlerimizi çok zor yürütüyorduk.<sup>308</sup>

Müze finansmanını çeşitli sponsorluklardan, etkinlik ücretlendirmelerinden ve Müze'de düzenlenen Eylül Yemekleri'nden<sup>309</sup> sağlamıştır.<sup>310</sup> Dernek Başkanı Leyla Belli'nin eşi Hamit Belli'nin Akbank'ta müdür yardımcılığı ve daha sonra müdürlük görevinde bulunması, Müze'ye sponsorluk konusunda önemli katkılar sağlamıştır. Nitekim Leyla Belli de eşinin mevkîinin dernek başkanlığında çok yardımcı olduğunu ifade etmiştir.<sup>311</sup> Dernek üyesi ve Müze müdür yardımcısı Tomur Atagök, *Sanat Çevresi* dergisindeki yazısında Derneğin gerçekleştirdiği etkinliklerin ücretlendirmesi konusunda şunları ifade etmiştir:

Sekiz hafta için yetişkinlerden ve gençlerden 12.500, çocuklardan 7.500 TL alınıyor. Bu burslara tam burslu 12 öğrenci, yarım burslu 13 öğrenci de alındı. Toplatılan para ile sanatı topluma yaymak, eğitim yapmak, müze çevresinde bir grup oluşturmak ve bu grubu geliştirmek amacındayız.<sup>312</sup>

Resim ve Heykel Müzeleri Derneği'nin ilk kurulduğu 1980 yılında, mekân olarak Devrim Erbil'in evi adres gösterilmiş, daha sonra İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde ikamet edilmiştir. Dernek uzun yıllar Müze'de ikamet etmiş, 1997 yılında Dernek'le Müze Müdürü Kemal İskender arasında bazı sorunlar meydana gelmiştir. Kemal İskender *Genç Sanat* dergisindeki “Dernek Bu Haliyle Müze'nin Yakasından Düşsün Artık” başlıklı yazısında Derneğin Müze'ye tek bir çivi bile çakmadığını, Müzeyi ilgilendirmeyen birçok konuda etkinlik yaptığını belirtmiştir. Derneğin Müze için bir yarar sağlamadığını üstelik büyük bir mekânını kaplayıp elektrik, ısınma sistemi ve hizmetliler ile Müze'nin tüm olanaklarını kullandığını

<sup>308</sup> 24 Ocak 2012 tarihinde Leyla Belli ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>309</sup> Eylül Yemekleri Müze'ye bağış toplamak amacıyla Dernek tarafından Müze bahçesinde gerçekleşen bir etkinliktir.

<sup>310</sup> 12 Ocak 2012'de Leyla Tevfikoğlu ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>311</sup> 24 Ocak 2012 tarihinde Leyla Belli ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>312</sup> Tomur ATAGÖK, “Resim ve Heykel Müzesi Üniversite'nin bir Laboratuvarı olarak Sorumluluğunu Sürdürmektedir”, 48.

ifade etmiştir.<sup>313</sup> Dernek ikamet ettiği Halil Dikmen Galerisi'nde bulunan mekânın restorasyona gireceği gerekçesiyle, 10 Nisan 1997 yılında Müze'den çıkartılmıştır. Dernek üyesi olan Ayşe Kulin gerçek nedenin ne Müze'ye yarar sağlama konusundaki sorun ne de restorasyon gerekçesi olduğunu ifade etmiş, Derneğin Müze'den çıkartılma sebebini şu şekilde ifade etmiştir:

Kemal İskender figüratif çalışan bir ressamdı. Dernekte çalışan hocalar ise daha çok nonfigüratif ekolün hocalarıydı. Özdemir Altan, Yusuf Taktak gibi. Kemal İskender hocaları değiştirmemizi figüratif almamızı istedi. “Hocalar değişecek, yeni hocalar gelecek” dedi. Leyla Hanım'da “dönem sonuna kadar bekleyelim, insanlar hayatlarını ders vererek kazanıyorlar. Dönem sonunda haber veririz” dedi. Ancak önce küçük bir ısıtıcımız ve ocağımız vardı, elektriklerimizi kesince bunları kullanamadık. Bize bu şekilde yıpratma tekniği ile yaklaştı ve daha sonra burayı tamire açıyorum deyip bizi Dernek'ten çıkardı.<sup>314</sup>

RHM Müze'den çıkartıldıktan sonra Galatasaray'daki Elhamra Pasajı'na taşınmıştır. Bu dönemden sonra Müze işlevsiz ve içine kapanık haline geri dönmüştür. Aynı şekilde Dernek de Elhamra Pasajı'na taşındıktan sonra hareketsiz kalmış ve durgun bir döneme girmiştir. Dernek Başkanı Leyla Belli, Derneğin Elhamra Pasajı'na taşınmasından sonra yaşadığı süreci şöyle açıklamıştır:

Oradan çıkınca çocuk etkinliklerini kaybettik. Tehlikeli olduğu için Beyoğlu'ndan anneler ürktü. O sıralarda Cumartesi Anneleri'de Galatasaray Lisesi'nin önünde eylem yapıyorlardı. Oradan geçmek insanı üzüyordu. Kasım Paşa Çocuk Evi'nden bazı çocuklar aldık ve etkinlik yapmaya çalıştık. Bina eski, tavan yüksek, ısınma da problemliydi. Zaten çocuklar için çok sayıda dersane yoktu. Dolayısıyla kimse gelmedi. Hocalarla da kopukluk oldu ve Derneğe gelmeyen hocalar oldu.<sup>315</sup>

<sup>313</sup> Kemal İSKENDER, “Dernek Bu Haliyle Müze'nin Yakasından Düşün Artık”, 2-3.

<sup>314</sup> 24 Ocak 2012'de Ayşe Kulin ile yapılan kişisel görüşmeden.

<sup>315</sup> 24 Ocak 2012'de Leyla Belli ile yapılan kişisel görüşmeden.

Dernek 2004 yılında Cihat Aral'ın müdür olduğu dönemde Müze ile tekrardan iletişime geçmiş ve bulunduğu Elhamra Pasajı'ndan çıkıp tekrar Müze'ye taşınmaya karar vermiştir. Ancak Derneğin Müze'ye taşındığı gün Dernekler Kanunu'nda değişiklik yapılmıştır. Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Dair Kanun Düzenlenmesine Dair 5072 sayılı kanun ve 25361 sayılı Resmi Gazete ile 29 Ocak 2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir.<sup>316</sup> Kanuna göre dernekler ve vakıflar kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet binasında yer almasına izin verilmediğinden dernek bu seferde kanun nedeniyle Müze'de ikamet edememiş, bir süre misafir kalmak zorunda kalmıştır. Dernek 2006 yılında bu yana, Nişantaşı semtinde yer alan Karahan Apartmanı'nda ikamet etmektedir.

Açıldığı yıldan beri, Müze'nin gelişmesini sağlayan konferans, seminer, panel, kurs, ders gibi etkinlikler yoluyla izleyici ile iletişime geçmede önemli bir rol oynayan Resim ve Heykel Müzeleri Derneği, özellikle bir müze mekânında eğitim programlarının yapılmasını sağlayarak birçok ilk'e imza atmıştır. Böylesine verimli ve Müze'nin sıkıntılar yaşadığı dönemde müzeye destek olan bir kurumun, Müze yöneticilerinin yanlış tutumları nedeniyle Müze'den ayrılışı İstanbul Resim ve Heykel Müzesi için bir dezavantaj olmuştur.

---

<sup>316</sup> Kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet binaları ve müştemilatı içinde bu Kanun kapsamındaki derneklere yönetim yeri, müessesesi ve tesis, lokal, oda, banko veya herhangi bir yer tahsis edilemeyecek ve bu dernekler belirtilen yerlerde herhangi bir faaliyette bulunamayacaklardır. Ayrıca bu dernekler kamu kurum ve kuruluşlarına ait araç ve gereçleri kullanamayacakları gibi, bu kurum ve kuruluşların personeli dernek hizmetlerinde görevlendirilemeyecektir.

## 6. İRHM İÇİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Tezin ana konusunu oluşturan İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin sorunlarının saptanıp öneriler getirilmesi konusunda önemli olan doğru öneriler ve hedefler ortaya koyarak bu doğrultuda bir strateji izlemektir. Bu nedenle Müze'nin güçlü ve zayıf yanlarının, tehdit ve fırsatlarının ayrıntılı bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Bu öneriler geliştirilirken çok çeşitli bir yapı sunan müze izleyicisi için optimum bir program sunulmalıdır. İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin durum analizi saptamak için Swot Analizi<sup>317</sup> yöntemi kullanılmıştır.

### 6.1. İRHM Swot Analizi

#### 6.1.1. Güçlü Yanlar

- Modern ve çağdaş Türk resim ve heykel sanatının en önemli sanatçı ve örneklerinden oluşan koleksiyona sahiptir.
- 1937 yılında açılan Müze ilk plastik sanatlar müzesi olması özelliğiyle büyük bir ayrıcalık ve referansa sahiptir.
- Uzun bir tarihe sahip olduğu için büyük ve kapsamlı bir arşive sahiptir.
- Lokasyon olarak şehrin işlek ve merkezi bir yerinde yer almakta ve çevresinde bulunan vapur iskeleleri, otobüs durakları ve yakın bir mevkiden geçen metro ve tramvay sayesinde müzeye ulaşımı kolaylaşmaktadır.

---

<sup>317</sup> Bkz.,(157)

- İRHM bağı olduğu Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi nedeniyle bu alanda büyük bir akademik çevreye sahiptir.
- Geçmişte büyük sanatsal çalışmalara imza atması, Türkiye’de açılmış ilk plastik sanatlar müzesi olmasından dolayı bu başarısı bir markalaşmaya dönüşmüştür.
- Köklü bir yapı ve geçmişe sahiptir.

### 6.1.2. Zayıf Yanlar

- Müze, uzun yıllar Veliahd Dairesi’nin restorasyonda olmasından ve bu sürecin uzun sürmesinden dolayı kapalı kalmış ve Müze’ye ziyaretçi alınamamıştır.
- Müze’nin restorasyonda oluşundan ve imkânsızlıklardan dolayı eserler iyi korunamamaktadır.
- Müze, Üniversite’ye bağlı olduğundan, maddi kaynak olarak Üniversite bütçesinden pay almaktadır. Ancak bu pay Müze’nin işlevini yürütmesi için yeterli değildir.
- İRHM’nin uzun yıllar bina olarak Milli Saraylar Daire Başkanlığı’na yönetim olarak Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi’ne bağlı oluşundan kaynaklı bu iki başlı yönetim bürokratik işlerin uzun sürmesine neden olmaktadır.
- Müze’de yeterli sayıda personel ve müze uzmanı bulunmamaktadır.
- Müze yeterli sayıda kadrosu ve bütçesi olmamasından kaynaklı yeni müzecilik anlayışında uygulamalar yapamamaktadır.

- Veliahd Dairesi'nin İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nden tamamen alınması üzerine çıkan spekülasyonlar Müze'nin ve bağlı bulunduğu Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'nin imajını olumsuz etkilemektedir.
- İRHM, uzun yıllar medyada yer alan olumsuz haberler nedeniyle izleyici gözünde olumsuz bir imaj sahip olmuştur.

### **6.1.3. Fırsatlar**

- Askeri Deniz müzesi, İstanbul Modern Sanat Müzesi, Dolmabahçe Sarayı Müze'si ve Sanat Galerisi ile küçük bir müze adasına dönüşmesi, müzelerden birini ziyarete gelen ziyaretçinin İstanbul Resim Heykel Müzesi'ni de ziyarete gelmesini sağlayabilir.
- Müzecilik alanını iyi yönde etkileyecek teknolojik gelişmelerin yaşanması.
- Yeni müzecilik anlayışının hızla yayılması ve üniversitelerde müzecilik alanında açılan yüksek lisans programları ile uzman personelin yetişmesi.

### **6.1.4. Tehditler**

- Müze'nin yeni binası 5 No'lu Antrepo binası yanında bulunan İstanbul Modern Sanat Müzesi'nin yeni müzecilik anlayışında uygulamalar yapması ve ileri teknolojinin kullanmasının yarattığı kıyaslanma durumu.

- Diğer müzelerin yeni müzecilik anlayışı çerçevesinde yaptığı eğitim, yeni müzecilik uygulamaları ve teknolojilerini kullanması. Dolayısıyla diğer müzelerle kıyaslama yapılması durumunda rakiplerinin daha iyi durumda olması.
- Son dönemlerde açılan birçok sanat müzesi ve galerilerden dolayı ziyaretçilerin diğer müzelere gitmesi.
- Antrepo binasının tadilatı olmasından dolayı ziyaretçi almamaması.
- Antreponun yanında bulunan Denizcilik Müsteşarlığı ile giriş kapısı konusunda yaşadığı anlaşmazlık.
- Dönem içerisinde ekonomik krizin yaşanması.
- Ankara Resim Heykel Müzesi'nde yaşanan hırsızlık olayından dolayı toplumda oluşan güvensizlik duygusu.
- Müze'nin Antrepo'ya verilmesinden sonra İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin adının "Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Çağdaş Sanat Müzesi" ismi ile değiştirilerek izleyiler için 75 yıldır oluşan markalaşmanın ortadan kalkacak olması.
- Veliahd Dairesi'nin alınması spekülasyonları gerçekleşirse İRHM'nin köklü tarihinin mekânından kopartılacak olması.

## 6.2. Öneriler

İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin toplumla iletişimini iyileştirmek ve geliştirmek için yapılacak öneriler, tez çalışması boyunca yapılan teorik çalışmalar göz önüne alınarak tasarlanmış ve stratejik bir yol haritası şeklinde düşünülmüştür. Bu doğrultuda öncelikle Müze'nin vizyon ve misyonun yeniden net olarak ortaya

konması ve yapılan analizler ışığında somut adımlar atılması gerekmektedir. Bu amaçla Müze'nin vizyon ve misyonu bir kez daha hatırlatılacaktır. Öneriler ise Müze'nin mekan rehabilitasyonu, yönetim, koleksiyon yönetimi, sergileme, yorumlama, eğitim, iletişim, mesleki iletişim, işbirlikleri ana başlıkları altında sıralanacaktır.

### **6.2.1. İRHM'nin Vizyon ve Misyonun Saptanması**

Misyon: İRHM'nin vizyonu İRHM'yi Türk Resim ve Heykel Sanatı'nın başlıca mekânı ve dünya çapında bir dönem müzesi haline getirmektir.

Vizyon; İRHM, Osmanlı ve Cumhuriyet'in ilk dönemine ait resim ve heykel sanatı örneklerini toplama, koruma, belgeleme, sunma ve toplumun her kesimine bilginin erişilir olmasını sağlama, koleksiyondaki 1970'lerden sonraki sürece dair eksikliğini kapatarak günümüz sanatını da temsil etme amacını taşımaktadır.

### **6.2.2. Müze Binasının Yeniden Yapılandırılması için Öneriler**

İRHM yeniden izleyicilerine kavuşabilmesi için, öncelikle yeni müze binası olarak işlev görecektir. Antrepo binasındaki tadilat ve düzenlemelerinin tamamlanması ve yeni müzecilik anlayışının gerektirdiği fiziksel koşulların ve birimlerin oluşturulması gerekmektedir. Müze'nin binasından kaynaklı olarak uygulayamadığı uygulamalar ve bunun için gerekli olacak fiziksel ihtiyaçlar yeni müze binasında yaratılması gerekmektedir.

### 6.2.3. İç Tasarım ve Uygulama Önerileri

- Danışma ve hediyelik eşya dükkânı müze girişinde, hemen ulaşılabilir bir alanda yer almalıdır. (salonun girişi, kapı karşısı).
- Vestiyer alanı, izleyiciler sergi salonlarına girmeden önce onlara hizmet vermek amacıyla, daha işlevsel ve özel olarak ayrılmış bir odada yer almalıdır.
- Her katta tuvaletler bulunmalı, enerji kontrollü ürünler (su ayarı olan rezervuar vb.) kullanılmalıdır.
- Engelli, hasta ve yaşlılar için çeşitli düzenlemeler yapılmalıdır (engelli tuvaleti, asansörü, broşür, katalog vs. gibi yazılı kaynakların yerleştirildiği düzeneklerin bir kısmının boylarının engellilere göre yaptırılması, görme engellilere yönelik katalog çalışması gibi).
- Müze binası içerisinde sirkülasyonu sağlayacak gerekli grafik çalışmalar hazırlanmalıdır.
- Eğitim odaları için bina içinde yerler belirlenmelidir.
- Çeşitli birimler için olanaklar dâhilinde ofis alanları oluşturulmalıdır.
- Sergi hazırlık aşamaları için bir sergi hazırlık alanı oluşturulmalıdır.
- Arşiv ve envanterin saklandığı bir arşiv odası, fotoğraf stüdyosu, restorasyon atölyesi oluşturulmalı ve bunun için gerekli donanım sağlanmalıdır.
- Kütüphane günümüz ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yeniden düzenlenmelidir.
- Kafe ve restoran mekânları belirlenmelidir. Özellikle boğazın yanında konumlanan Müze'nin boğazı gören cepheleri restoran ve kafe alanları olarak değerlendirilmelidir. Eğer müze içersinde sergi alanlarına yakın mekânlar düşünülecek ise; bu mekânlar gerekli mimari düzenlemeler yapılarak birbirlerinden ayrılmalıdır. Havalandırma vb. koşullar üzerinde mimarlar çalışılmalıdır.

#### 6.2.4. Dış Tasarım ve Uygulama Önerileri

- Müzenin dışarıdan görünürlüğünü artırmak için kırlangıç ve bayraklar hazırlanmalıdır.
- Müzenin oryantasyonu için önemli yönlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Bu kapsamda Müze'nin girişinin yapıldığı ana caddeye büyük boyutlarda “MSGSÜ İstanbul Resim ve Heykel Müzesi” tabelası asılmalıdır.
- Beşiktaş ve Karaköy çevresindeki vapur iskelesi ve çevredeki yakın otobüs duraklarına çeşitli işaret ve yönlendirmeler yerleştirilmelidir.
- Genel yönlendirmeler dışında park yeri gibi alanlar oluşturulmalıdır.
- Web sitesinde ve tüm basılı malzemelerde Müze'nin haritası bulunacağı gibi, şehrin uygun yerlerindeki trafik levhalarına da müze ismi konulmalı, şehirdeki afiş ve tabelalarda adres bulunmalı, İstanbul'un genel şehir haritalarında “İstanbul Resim ve Heykel Müzesi” yer almalıdır.
- Otoparkın ortak kullanımı için alan düzenlenmelidir. Arabaya ihtiyaç duymadan gelinmesi için, özellikle engellilerin hizmetine yönelik olarak, belediye ile anlaşma yapıp müze girişinin bulunduğu yere ihtiyari durak konulmalı. Bu otobüs durağına “İstanbul Resim ve Heykel Müzesi” adı verilmelidir.

#### 6.2.5. Teknik ve Donanım Önerileri

Müzenin bütün işlevlerini doğru, çağdaş ve güvenli bir şekilde yerine getirebilmesi için teknik donanımın gözden geçirilmesi ve ihtiyaç duyulan araçların temin edilmesi gerekmektedir. Modern bir sergileme ve uygun depo koşullarının yaratılması, koleksiyonun erişilebilirliği ve güvenliğinin sağlanması aşağıda sıralanan araçlar sayesinde mümkün olacaktır.

- Müze'nin envanter ve arşivinin dijital ortamda saklanması için veritabanı programı satın alınmalıdır. (File Maker, Museum System vb.) veya MSGSÜ Bilgi İşlem Merkezi'yle iletişime geçilerek İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin ihtiyaçları doğrultusunda yeni bir arşiv programı yazılmalıdır.
- Güvenlik-alarm sistemleri kurulmalıdır.
- Müze'de Acil durumlarda eylem planlarının hazırlanması ve bunun sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir.
- Teknolojinin olanaklarından faydalanmak ve izleyici katılımını, fonksiyonelliği artırmak için müze biletlerini ve müzeye dair bilgileri almayı sağlayan kiosklar kurulmalıdır.
- Kurulması planlanan fotoğraf stüdyosu için fotoğraf makinesi, tripod (makine, flaş ve fon ), paraflaş, iki davlumbaz, fon, bilgisayar, scanner, printer, iki harici bellek (yedekleme yapılabilmesi için) ve bilgisayarda kullanılacak olan fotoğraf programları (Photoshop vs.) alınmalıdır.
- Bilgi belge merkezi için bilgisayar, printer, dosya sistemleri, raf, dolap, harici belleklerin alımı yapılmalıdır.
- Audio-guide'lar alınmalıdır.

#### **6.2.6. Koleksiyon ve Sergi Önerileri**

Müzeler, sahip oldukları koleksiyon ve düzenledikleri etkili geçici sergilerle varlıklarını sürdürmektedirler. Bu açıdan bakıldığında İRHM, üzerine yapışan “Unutulmuş Kapalı Müze” imajından kurtulmak ve uluslararası düzeyde kendini ulaşılabilir kılmak adına bazı düzenlemeler yapmak durumundadır. Bu bağlamda, koleksiyonun genişletilmesi ve etkili geçici sergiler düzenlenmesi gerekmektedir. Bunların dışında koleksiyonunu şeffaf bir anlayışla yöneten, araştırmacılar için en uygun koşullarda hizmet veren bir müze olmak için arşiv ve dokümantasyon sistemlerinin oluşturulması sağlanmalıdır.

İRHM'nin koleksiyonu 1970 yılına kadar daha kapsamlıdır ancak bu dönemden sonra Müze'nin uzun süre kapalı kalması, maddi sorunlar gibi nedenlerden dolayı 1970 yılından sonrasına ait eserler daha az yer almaktadır. Müze 70'li yıllardan günümüze kadar ki döneme ait resim ve heykel sanatını yeterince yansıtamamaktadır. Bu nedenle bir koleksiyon politikası belirleyerek; gerek satın almalar, gerekse bağışlarla koleksiyonun eksikleri giderilmeli, koleksiyonun günümüz sanatına kadar getirilmesi sağlanmalıdır. Bağışlar eserlerin koleksiyona uyumluluğu göz önüne alınarak gerçekleştirilmelidir.

- Dökümantasyon ve Arşiv için bir imge bankası kurulmalı, bunun için Müze'de yer alan koleksiyon fotoğrafları dijital ortama aktarılmalıdır. Tutulan envanter sistemine girilen bilginin güvenliği açısından, hem kağıt hem de bilgisayar üzerinde iki yollu bir kayıt sistemi uygulanmalıdır.
- Arşiv sisteminde hizmet verecekler belirlenmeli bir çalışma grubu oluşturulmalıdır. Bu çalışma grubunun envanter sistemine girilecek bilgilerde ortak bir dil oluşturması adına çalışmalar yapılmalıdır.
- Kütüphanede bulunan eserlere internet üzerinden ulaşabilmek, erişimi sağlamak için katalog tarama sistemi oluşturulmalıdır.
- Mevcut fotoğraf arşivi yeniden düzenlenmeli ve dijital ortama aktarılmalıdır.(Sanatçı fotoğrafları, sergi fotoğrafları vs.)
- Mevcut ses kayıtlarının kasetlerden DVD'lere ve dijital ortama aktarımı yapılmalı, bunun için Üniversite'nin olanaklarından faydalanılmalıdır. (Sanatçı röportajları- sözlü tarih röportajları ) Bu sistem aynı zamanda envanter sistemi için kullanılan programa da bağlantılı olabilir. Böylelikle sanatçı adı girildiğinde ses kayıtlarına ulaşmak da mümkün olur. Aynı sistem kullanılarak mevcut fotoğraf arşivi de dijital ortama aktarılabilir ve tek bir aramayla bu arşive de ulaşılabilir.
- Müze sergilerinde tüm koleksiyonun en iyi şekilde (etkileyici-egitsel) sergilenmesi için yerleşim planları ve interaktif sunumlar hazırlanmalıdır.

- Antrepo'nun kapalı olduğu tadilat döneminde açılacak web sitesinde online sergiler hazırlanarak, izleyicilerin Müze kapalı olduğu dönemde de eserlere erişimi sağlanmalıdır.
- İRHM'nin yıllardır izleyicilerin gözünde yer alan “kapalı müze” imajını silmek için çalışmalar yapılmalıdır. Bu kapsamda İRHM'nin tarihini, oluşumunu ve koleksiyonunu anlatan, kapalı olduğu dönemlerin nedenleri ve bu süreçler hakkında bilgi veren bir sergi hazırlanmalıdır.
- Yeni müze binası olan Antrepo hakkında ve müzeye dönüşümünün süreçlerini içeren belirli dönemlerde çıkarılacak bültenlerle bilgiler verilmelidir.
- Kalıcı sergilerin yanısıra izleyicinin sürekli ziyaretinin sağlanması, Müze'nin aktif hale gelmesi için belli periyotlarda geçici sergiler hazırlanmalıdır. Geçici ve kalıcı sergilerde yerleşim planı aydınlatma elemanlarının seçimi ve kullanılan malzeme, tasarım elemanlarının yerleştirilmesi için mimar, küratör tasarımcı, güvenlik elemanları ile birlikte karar verilerek çalışılmalıdır.
- Geçici sergiler için gereken vitrin, pano ve etiketlerin tasarımı ve ekipmanları sağlanmalı, kataloglar hazırlanmalı, sergi broşürleri, müze planları ve el haritaları hazırlanmalıdır.

### 6.2.7. Eğitim Önerileri

Çağdaş müzecilikte müzelerin yaptıkları etkinlikleri topluma duyurmak ve toplumun ilgisini çekmek, toplumla bütünleşmesinin ilk koşuludur. Müzeler, etki alanını genişletmek, müzeye gelen sanatçı, bilim ve kültür adamı, sanatsever ve öğrencilerden oluşan dar çevreyi aşmak için bilinçli programlar yapıp iletişim organları ile halkla ilişki kurmak zorundadır. İRHM, kendi bünyesinde yapacağı

etkinlikleri toplumun türlü kesimlerini dikkate alarak planlamalıdır ve bunu eğitimle gerçekleştirmelidir. Öngörülen çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

- İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, kalıcı ve geçici sergileri kapsamında sürekli bir eğitim odası ve eğitim programları hazırlamalıdır. Programlar; çocuk, genç ve yetişkinler olmak üzere üç yaş grubunda olmalıdır.
- Müze'nin yapacağı eğitim etkinliklerini toplumun tümüne hitap edecek şekilde hazırlanması sağlanmalıdır. Müze'nin dış hedef kitlesi içerisinde yakın ilişkide bulunduğu grupların yanı sıra potansiyel kitlesini hedef kitlesine dâhil edeceği programlar hazırlanmalıdır.
- Sergilere ve koleksiyona yönelik hazırlanan eğitim etkinliklerinin yanı sıra; kurs, konferans, seminer, panel, konser, tiyatro gibi sergi dışı etkinliklerle Müze'ye daha çok katılım sağlanmalıdır.
- Eğitim kurumlarına ve uzmanlarına düzenli olarak basın bültenleri gönderilmeli, okullarla işbirliği yapılarak ders müfredatlarına uygun projeler hazırlanmalı, okul ve müze işbirliği sağlanmalıdır.

#### **6.2.8. İletişim ve Halkla İlişkiler Önerileri**

İRHM'ye ziyaretçi çekebilmek ve bu ziyaretçi sayısını her geçen gün daha da arttırmak konusunda halka ilişkiler ve iletişim çalışmaları önemli bir yer tutmaktadır. İRHM ile kamu ve kurumlar arasındaki bağlantıyı sağlayacak iletişim çalışmaları yapılmalıdır. Ayrıca sponsorluklar elde edebilmek, çeşitli destekçilerle işbirliği içerisinde olmak, Müze'yi en iyi şekilde tanıtmak ve bu yolla ziyaretçi sayısını arttırmak amaçlanmaktadır. İRHM, planlı ve sistematik yürütülecek bir iletişim stratejisine ihtiyaç duymaktadır. İletişim faaliyetleri gerçekleştirilirken tüm birimlerin birbiriyle işbirliği içerisinde olması etkin bir iletişim sürecinin ortaya çıkması adına esastır.

Müze kurumsal kimliğinin sağlanması için;

- Müze'yi izleyicilerin gözünde simgeleştirecek, Müze'nin imajını yansıtacak logo oluşturulması gerekmektedir.
- Logonun kullanılacağı her türlü kırtasiye ürünü hazırlanıp basılmalıdır: biletler, antetli kağıt ve mektuplar vs.
- Müze çevresiyle ilişkiler adına sohbet toplantıları, tanışma ve tanıtım günleri düzenlenmelidir.
- Dergi, gazete ve diğer sanat kültür konusunda yayın yapan kişi ve kurumlarla işbirliği yapılmalıdır.
- Kurumlar, şirketler, galeriler, kulüpler ve belli topluluklarla iletişim çalışmaları yapılmalıdır.

Müzenin tanıtımını sağlamak için;

- Öncelikle müze için bir web sitesi kurulmalıdır.
- Medya için hazırlanacak olan tanıtım dosyasında, bina ile ilgili genel bilgi; koleksiyondan örnekler ve stratejik hedefler yer almalıdır.
- Belli periyotlarla haber bültenleri hazırlanmalıdır.
- Özellikle geçici sergilerle birlikte izleyicinin ilgisini çekmek ve hızlı bir tanıtım için tasarımcıların hazırlayacağı afiş ve tabelalar şehrin kilit noktalarında, Beşiktaş'taki üst geçitler, trafiğin yoğun olduğu bölgeler, vapurlar, otobüslerdeki reklam panolarında, web siteleri reklamlarında sürekli olarak sergilenmelidir.
- Aynı zamanda turizm büroları, oteller, alışveriş merkezleri, diğer sanat kurumlarına broşürler ve tanıtım yazıları bırakılmalıdır.
- Reklam çalışmaları yürütülmeli, izleyici çekmek için bazı kampanyalar yapılmalıdır.
- Reklam, tanıtım, medya işlerinin yürütülmesi için profesyonel bir medya şirketi ile çalışılmalıdır.
- İRHM'nin yeni müze binası olan Antrepo'nun tanıtımını yapacak ilgili tanıtım çalışmaları yapılmalıdır.

- İRHM'nin mekan problemleri sebebiyle sergileyemediği zengin koleksiyonunun yeni mekanda sergileneceğinin vurgusu yapılmalıdır.
- İRHM'nin yeni bir döneme giriyor olduğunun vurgusu yapılarak daha önce mekândan kaynaklanan problemlerin geride kaldığı ve Müze'nin yeniden sağlığına kavuştuğu duyuruları yapılmalıdır.

Müzenin tanıtımı için parasız tanıtım sağlanabilecek uygulamalar;

- İyi ilişkiler içinde olunan köşe yazarları ve kültür ajanlarıyla sohbet toplantıları, tanıtım çalışmaları yürütülmelidir.
- Müze dostlarının imkânlarından faydalanılmalıdır.
- Kültür-sanat etkinliklerini takip eden sanatseverlerin özellikle öğrencilerin bloglarına, dergilere ve gazetelerin kültür sanat eklerine posta gönderimleri, etkinlik ve sergi haberleri gönderilmelidir.

### 6.2.9. Pazarlama Önerileri

Müze'nin gerçekleştireceği her türlü faaliyet ve vereceği hizmet için ek kaynaklara ihtiyaç duyulacağından, gelir getirici etkinlikler düzenlemelidir. Gelir elde etmek adına yeni oluşumlar (dükkan, café gibi) ortaya konmalı ancak bunlar yapılırken Müze'nin temel görevlerinden ödün vermemesine özen gösterilmelidir.

Müze'nin yapacağı bu çalışmalarda faaliyetlerini en etkili biçimde duyurması ve imajını en doğru şekilde yansıtması için çeşitli pazarlama stratejilerine ve pazarlama uzmanına ihtiyaç duyulmaktadır.

- Müze'nin gelir getirmesini sağlayacak aynı zamanda izleyicilerin Müze'den bir anıyla ayrılmasını sağlayacak ürünlerin ve Müze'nin yayınlarının satışının yapıldığı hediyelik eşya mağazası açılmalıdır.

- İzleyicilerin ziyaretleri sonunda Müze'nin keyifli ortamında yeme içme ve dinlenme ihtiyaçlarını giderebileceği müze restoran ve kafeteryası hizmete girmelidir.
- Müze'nin bazı mekânları müze misyon ve vizyonuna uygun kiralama ile gelir getirici uygulamalar yapılabilir. Bunlar; konser, konferans, dinletiler, toplantılar ve tanıtım organizasyonları olabilir.
- Ücretli eğitim programları düzenlemelidir.
- Eser ödünç verme programları sayesinde gelir elde edilebilir.
- Üyelik sistemi kurularak; “Aylık Üyelik”, “Yıllık Üyelik”, “Öğrenci Üyeliği” gibi üyeliklerle aylık aidat sağlanmalıdır.
- Antrepo binasının önünde bulunan İstanbul Modern Sanat Müzesi ile ortak kullanılan alandan Resim ve Heykel Müzesi'nin de otopark ücreti alınması sağlanarak gelir getiren bir kaynak yaratılmalıdır.

#### 6.2.10. Sponsorluk Önerileri

İRHM, rehabilite edilerek yeniden ayağa kaldırılmaya çalışılan bir müze olduğundan her aşamada belli oranlarda desteğe ihtiyaç duymaktadır. Sponsorlar ve bağışçılarla iyi ilişkiler kurulması, sponsor dosyalarının hazırlanıp paylaşılması ve destek için çalışmalar, kampanyalar yürütülmesi İRHM için son derece gereklidir. Sponsor desteğiyle kurumsal şirketlerin İRHM'ye destek sağlamasıyla iki taraf da imajlarını güçlendirebilecektir. İRHM'nin adı büyük firmaların desteğiyle anılmaya başladığında Müze daha dikkat çeker bir hale gelecektir.

- Bireysel, vakıf ve şirket kaynaklı bağışları sağlamak için çalışmalar yürütülmelidir.

- Başışçılar ve destekte bulunacaklar tespit edilmeli, bu kişilerle devamlı iletişim halinde olup, bu tip işlerin takibinin sürdürüldüğü bir birim oluşturulmalı, çeşitli geceler düzenlenip, başışta bulunulmaları sağlanmalıdır.
- Çeşitli şirket ve kurumlara verilecek sponsorluk dosyaları hazırlanmalıdır.

### 6.2.11. İnsan Kaynakları Önerileri

İRHM'nin çağdaş bir müze olma yolundaki attığı adımlarda başarılı olabilmesi kalifiye personel ve bu personelin kuruma olan bağılılığıyla ilgilidir. Kendi alanında uzmanlaşmış kişilerle ve iş planının oluşturulmasıyla Müze daha kurumsal bir kimlik edinecektir. Mevcut personel kadrosunda bir takım iyileştirmeler gerçekleştirilmeli ve Müze bünyesine dâhil edilecek yeni personellerin de uzmanlıkları göz önüne alınmalıdır. Uzmanlığa göre personel seçilmesi ve bu personelin müze sorunlarını benimsemesi müze içindeki işleyişin daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır.

- İRHM için; fotoğrafçı, arşiv ve belgeleme uzmanı, halkla ilişkiler uzmanı, pazarlama uzmanı, eğitimci, kütüphane uzmanı, tasarımcı, sanat tarihçisi, küratör, restoratör, konservatör ve müze uzmanı personeli alınmalıdır.
- Müzenin giriş kısmında bir danışma bölümü kurulmalı ve bir halkla ilişkiler sorumlusu alınmalı veya kurum içerisinde bu vafa uygun olan kişi bu birimde çalıştırılmalıdır.
- Gönüllü çalışan sistemi geliştirilmeli böylece eksik olan ve alınamayan personel boşluğu doldurulmalıdır.
- Personel ve gönüllüler için eğitim programları (mesleki gelişim/uzmanlık) hazırlanarak mesleki gelişimleri sağlanmalıdır. Bu kapsamda personel çeşitli kongre ve seminerlere, kurslara gönderilmelidir.
- Personel çeşitli konularda eğitim alması için yurtiçinde ve yurtdışında seminer ve eğitimlere gönderilerek sürekli eğitim stratejisi izlenmelidir.

- Müze için çalışmalarda, özellikle sergi hazırlık aşamalarında MSGSÜ başta olmak üzere diğer okulların da güzel sanatlar fakültelerinde eğitim gören öğrencilerinden staj programı kapsamında yararlanması sağlanmalıdır.
- Müze’de sergi zamanlarında dışarıdan eleman veya yarı zamanlı personel çalıştırılmalıdır.
- Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi’nde Sanat Tarihi bölümüne bağlı Müzecilik Yüksek Lisans Programı’ndan Müze için yetiştirilen öğrencilerin Müze’ye Müze Uzmanı olarak alınması sağlanmalıdır.
- Performans göstergeleri ve ölçüm sistemleri geliştirilmelidir.
- Personel değerlendirmelerine göre; personelin verim düşüklüğünün sebepleri araştırılmalı, işten çıkarma, terfi gibi çözüm üretecek stratejiler belirlenmelidir.
- Personel ve yönetim arasında uyumun sağlanması için, çalışanların dilek şikayet ve ihtiyaçlarını dile getirebileceği bir çalışmanın halkla ilişkiler uzmanı aracılığı ile ya da personel arasından seçilecek bir temsilci ile bir ortam yaratılmalıdır.
- İRHM’ye Personel seçimleri Kamu Personel Seçme Sınavı ile merkezi atamadan değil, Müze’nin yönetiminin belirttiği özelliklerde kişiler elenerek yine yönetimin hazırladığı sınavla alınmalıdır.
- Personel arasında iç iletişimin doğru bir şekilde sağlanabilmesi için, Müze personelinin tümünün katıldığı sürekli kurum içi toplantılar düzenlenmelidir.

#### **6.2.12. Ortaklık ve İşbirlikleri Önerileri**

Ortaklık ve işbirliklerinin geliştirilmesi İRHM’nin desteğe ihtiyaç duyduğu durumlarda müzeye avantaj ve sorunların çözülmesinde kolaylaştırıcı bir durum olarak geri dönecektir.

- Diğer müze ve sanat kurumlarıyla işbirliği içerisinde olunarak müzelerin birbirleriyle deneyim alışverişleri sağlanmalıdır.
- Belediye, STK'lar, belli topluluk ve şirketlerle ortak projelerde yer alması sağlanmalıdır.
- İstanbul'daki otel ve bazı işletmelerle işbirliği kurulabilir, müzeyi tanıtıcı film ve broşürler yer alabilir. Böylece bu otellerde konaklayan yerli yabancı turistlerin Müze'yi ziyaret etmelerini sağlanabilir.
- Otobüs durakları ve çevre iskelelere belediyelerle kurulan işbirliği sonucunda belli yönlendirmeler, tabelalar yerleştirilmelidir.
- Sergide veya Müze bünyesinde kullanılacak teknolojik ekipman için çeşitli şirketlerle ortaklıklar geliştirilmeli, böylece sponsor olmaları sağlanmalıdır.
- Yurtdışından Türkiye'ye özellikle de İstanbul'a turist getiren tur şirketleriyle kurulacak işbirliğiyle tur programlarına İRHM ziyaretinin eklenmesi için çalışılmalıdır.
- Ulusal ve Uluslararası kurumlarla işbirliği içinde olup projeler yapılmalı, fon elde edilmeye çalışılmalıdır.

### 6.2.13. Açılış Sergisi Önerisi

Uzun süredir restorasyon sürecinden ve Antrepo'nun tadilat sürecinden dolayı kapalı olan ve çoğu kişi tarafından varlığı bile unutulmuş ya da bilinmeyen İRHM, sesini duyurabileceği büyük bir açılışa ihtiyaç duymaktadır. İRHM yeni müze binası olan Antrepo'da organize edilecek açılış sergisi ve davetiyle İRHM, hem iyileştirilmiş bir halde topluma sunulacak hem de sanki yeni açılan bir müzeymiş gibi büyük bir etki yaratacaktır. Açılış kapsamında yapılması gereken çalışmalar aşağıda belirtilmiştir:

- Açılış kokteyli
- Açılış davetiyeleri

- Basın bültenleri
- Tanıtım Masrafları
- Reklam filmleri – tanıtım afişleri
- Catering
- Fotoğrafçılık hizmeti
- Otopark/vale hizmeti
- Davet alanının hazırlanması - süslenmesi
- Posterler
- Katalog, broşür.

## 7. SONUÇ

Bu tezde “İRHM’nin mekânsal ve kurumsal problemlere sahip olması sebebiyle pasif bir iletişimden aktif bir iletişime geçememekte, bu nedenle İRHM toplumsal rollerini etkin bir biçimde gerçekleştirememektedir” hipotezinden yola çıkılarak, Müze’nin toplumla iletişimde yaşadığı sorunlar ortaya koyulmaya çalışılmış ve bu sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir. Müzeciliğin giderek disiplinler arası bir çalışma alanı olduğu göz önünde bulundurulmuş ve iletişim disiplininden yararlanılarak çalışmanın kavramsal çerçevesi genişletilmiştir.

Müzecilik bilimi 1960’larda gelişmeye başlamıştır. Bu dönemlerden itibaren bir müzenin sahip olması gereken sorumlulukların toplamak, korumak, ve sergilemek olduğu vurgulanmıştır. 1990’lara gelindiğinde, müzenin eğitim yapan bir kurum olarak “iletişim” sorumluluğu ve işlevi önem kazanmış ve giderek. Giderek Greenhill’in deyimiyile, 19. ve 20. yüzyıldaki “modernist müze” anlayışından farklı, yeni bir anlayış geçerli olmuştur. Bu vurguyla birlikte müzecilik anlayışı değişmeye başlamıştır. Müzenin eğitici yaklaşımlarıyla ziyaretçilerin yorumlayıcı süreçlerinin nasıl kesişmekte olduğu incelenmiştir. Bu bakımdan iletişim esnasında ortaya çıkan yorumlama yapma ve anlam üretme süreçlerine dikkat çekilmiştir. Müzenin kendisi tüm yönleriyle izleyiciyle olan iletişimin bir parçası olarak görülmüştür. “Modernist müzeler”de olduğu gibi “nesne” odaklı değil “izleyici” odaklı yeni bir anlayış ortaya çıkmıştır. Greenhill’e göre günümüz müzeciliğini bekleyen en büyük zorluk müze-izleyici ilişkisi yeniden kavramsallaştırma problemidir.

1937’de kurulan İstanbul Resim Heykel Müzesi’ne günümüz penceresinden bakıldığında, müze-izleyici ilişkisinin sorunlarını anlamak ve değişen dünyaya koşut olarak çağdaş iletişim anlayışını müzeciliğe uyarlamak önemli görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada öncelikle müzeciliğin ilk yıllarından itibaren yaşadığı değişim çizgisi incelenmiş ve bunun iletişim kuramlarının tarihsel gelişimiyle paralelliğine dikkat çekilmiştir. Bir başka deyişle, iletişim olgusunu değiştiren toplumsal, siyasal ve ekonomik koşulların müzecilik alanını da etkilediği görülmüştür. Bu nedenle

farklı iletişim modelleri irdelenmiş ve bu modeller müzecilikteki iletişim anlayışının değişimini kavramsallaştırmak adına kullanılmıştır.

Kuruluşundan itibaren İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin kurumsal altyapısında sorunlar yaşanması, toplumla arasındaki iletişimin de problemliliğine yol açmıştır. Kurulduğu yıllarda Güzel Sanatlar Akademisi'nin desteğiyle ayakta durmaya çalışan İRHM, dönem dönem çeşitli sebeplerle uzun süreler kapalı kalmıştır. Bu süreçlerde toplumla iletişimin tamamen kesintiye uğraması, iletişimin devamlılığını engellemiştir. Özellikle müze binasının mimari yapısından kaynaklanan sorunlar, ciddi kısıtlamalara yol açmıştır. 1980'de kurulan Resim ve Heykel Müzeleri Derneği o dönemde kapalı olan Müze'nin yeniden açılmasını sağlamış ve müzenin izleyici ile iletişime geçmesine öncülük etmiştir. Özellikle kurslar, eğitim programları, paneller, söyleşiler gibi çeşitli etkinliklerle müzede ilk defa eğitim programlarının ve çeşitli etkinliklerin yapılmasının önü açılmıştır. Ancak 1980'lerde Dernek ve gönüllülerin yaratmaya çalıştığı canlılık kurumsal bir alt yapının olmaması ve yöneticiler arasında yaşanan anlaşmazlıklar nedeniyle 1997 yılına kadar sürebilmiştir.

Müzenin yaşadığı sıkıntılardan birisi de 1982 yılında Yüksek Öğretim Kurulu'nun kurulmasıyla birlikte Devlet Güzel Sanatlar Akademisi'nin Mimar Sinan Üniversitesi'ne dönüşmesi sonrasında Üniversite yöneticilerinin Müze'yi yeterince önemsememesidir. Devlet Güzel Sanatlar Akademisi'nin Üniversite olması ile İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin üniversite kararnamesinde eklenmemesi yasal belirsizliğini arttırmıştır. Müze Üniversite tarafından bir yük gibi görülmeğe başlanmıştır. Örnek olarak 24 Aralık 1981, 7 Ocak 1982 ve 21 Ocak 1982 yılında İRHM Akademi yönetim kurulunda yer almış ve kış aylarında izleyicinin düştüğü, müze binasının çatısının ve tavanının çöktüğü, müzede iş disiplininin olmadığı eleştirileri yapılmıştır. 1979 ve 1983 yılları arasında Müze müdürü olan Devrim Erbil bu eleştiriler karşısında ziyaretçi sayılarını sunmuş ve çatının çökmesi gibi bir durumun olmadığını belirtmiştir. Buna rağmen Üniversite senatosu Müze binasının yeteri kadar güvenli olmadığı ve eserlerin tehlikede bulunduğu gerekçesiyle

Müze'nin kapatılmasının talep etmiştir.<sup>318</sup> Üniversite'nin Müze için çözüm üretmek yerine ısrarla kapatma kararı alması Müze'yi bir yük olarak gördüğünün en açık kanıtıdır.

Gelişen müzecilik anlayışıyla beraber müzelerde yaşanan en büyük değişim, müzenin toplumun yararına bir hizmet olduğu konusunda genel bir görüş birliği sağlanmış olmasıdır. Daha önce müzelerde yapılan çalışmalar büyük oranda korumacılıkla sınırlı kalmıştır. Bu anlayış müzelerin insanlar tarafından ziyaret edilmeyen ya da bir kere gidildikten sonra bir daha gidilmeyen bir yer olarak görülmesine sebep olmuştur. Ancak müzelerin bir sergileme mekanı olmasının ötesinde toplumun kültürel ve sanatsal belleğini taşıyan, aktaran ve bu tarihsel birikime katkı yapan bir kurum olarak düşünülmesi gerekmektedir. Bu nedenle müzeler toplumun eğitimine sürekli olarak destek sağlamalıdır. Bu bağlamda müzenin kendisi, toplumla iletişimde bir araç olarak görülmeli ve kitleyle olan ilişkinin geliştirilmesi adına çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmada İRHM'nin amaçlarının bu doğrultuda yeniden belirlenmesi önerilmiş ve eğitim işlevinin geliştirilmesinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Çalışmanın öneriler bölümünde aktif bir iletişimin yaşanması için gerekli olan fiziksel ihtiyaçlar belirtilmiş ve müzenin toplumsal rolünü yerine getirebilmesi için kapsamlı çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır. Yapılan Swot analizinde de ortaya çıkan İRHM'nin zayıf yanlarının ve tehditlerinin ortadan kaldırılması amaçlanmış ve yine Swot Analizinde ortaya çıkan fırsatlar ve güçlü yanların vurgulanmasını sağlayacak çözüm önerileri sıralanmıştır.

Swot analizinde ortaya çıktığı gibi, Müze'nin başlıca sorunlarından biri mimari sorunlardır.<sup>319</sup> Bu nedenle önerilerin başında da Müze'nin ana sorunu olan mimari ile ilgili çözüm önerileri gelmektedir. Müze'nin fiziksel olarak yeniden

<sup>318</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Arşivi 29.01.1982 tarih, 371/521 sayılı belge) Bkz.(216) KÖKSAL BİNGÖL, 216.

<sup>319</sup> Bu çalışmanın alan araştırmalarının gerçekleştiği süreçte ve Swot analizinin yapıldığı zaman zarfında Müze mekan olarak Dolmabahçe Sarayı'nın Velihaht Dairesi'nde bulunmaktaydı. 2007 yılında başlayan ve hala devam eden restorasyon çalışmaları nedeniyle, 2011 yılının Aralık ayında koleksiyon 5 No'lu Antrepo Binası'na taşınmıştır.

yapılanması, Antrepo binasının Müze'ye dönüştürülmesi için yapılacak iç ve dış tasarım uygulama önerileri sunulmuştur. Müze'nin koleksiyonunu karşılayabilecek sergi salonlarından, depo, hizmet odaları, eğitim odaları ve gerekli tüm birimler için mekân önerileri ve mekân için yapılacak oryantasyon ve sirkülasyon çalışmaları ndan bahsedilmiştir. Ayrıca gerekli teknik donanım için ihtiyaç duyulan yenilikler belirtilmiştir. İzleyicinin müzeye gelme amacı olan koleksiyon ve sergilerin geliştirilmesi için arşiv sistemleri, kütüphane yayın gibi çalışmaların önerileri sıralanmıştır. Müzenin toplumla iletişimindeki sorunları toplumun gereksinimleri ve beklentileri çerçevesinde değerlendirilmiş; bu sorunlara eğitim önerileri, iletişim ve halkla ilişkiler önerileri, pazarlama önerileri başlıkları altında kapsamlı öneriler geliştirilmiştir. Müze'nin gerekli ekonomik gereksinimlerin karşılanmasında yapılacak çalışmalar sponsorluk önerileri ve pazarlama önerileri başlıklarıyla ele alınmıştır. Bunların yanında, Müze'de personel konusunda yaşanan eksikliklerin giderilmesi için öncelikli olarak personel sayısının artırılmasını içeren insan kaynakları önerileri getirilmiştir. Çalışmanın 5. bölümünde detaylı olarak incelenen ve önemi vurgulanan “hedef kitle” konusunda, özellikle de müzenin dış hedef kitesini oluşturan grup ve paydaşlarla ilişki ve işbirliğini geliştirmek adına önerilere yer verilmiştir. İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde aktif bir iletişimin yaşanması için sunulan çözüm önerileri sonunda Müze'nin izleyicileri ile yeniden bir araya gelmesi için bir açılış sergisi yapılması önerilmiştir.

Sonuç olarak, İRHM'nin izleyiciyle “aktif iletişimi” temel alan, izleyiciden geribesleme alarak sergileri yönlendiren, topluma sürekli eğitim vermeyi hedefleyerek kendini sürekli yenileyen ve çağdaş müzecilik yönelimlerini takip eden bir yapıya kavuşmasının gerekliliği açıktır. Bu nedenle hem tarihsel önemi, hem de koleksiyonunun değeri bakımından toplum için önemli bir eğitim kurumu olan İRHM'nin toplumla iletişimdeki sorunlarının çalışmada belirtilen öneriler çerçevesinde çözüme kavuşturulacağı düşünülmektedir.

## 8. EKLER

### Ek: 1.

#### **1937 yılından 2012 yılına kadar İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde görev alan müdürler**

1937-1961- Halil Dikmen

1962- 1969- Nurullah Berk

1969-1977- Hüseyin Gezer

1977-1977- Sabri Berkel

1977-1979- Adnan Çoker

1979-1982- Devrim Erbil

1982 1982- Özdemir Altan

1982 1993- Belkıs Mutlu

1993-1999- Kemal İskender

1999-2003- Nejat Eralp

1999-2003- Semra Germaner (Plastik Sanatlar Restorasyonu Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü)

2003-2004- Cihat Aral

2004- 2005- Tunç Tüfekçi

2005- 2009- Ferit Özşen

2009- 2010- Aydın Ayan

2010-2010- Fuat Acaroğlu

2010- devam emektedir. - Mahmut Bozkurt

**Ek:2**

1957-2009 Yılları Arasında Resim ve Heykel Müzesi'nde Gerçekleştirilen Sergiler<sup>320 321</sup>,

**1957**

- Osman Hamdi Bey Sergisi.

**1959**

- Malik Aksel Taş Baskı Sergisi, Ocak.

**1967**

Çağdaş Gravür Sergisi.

- Rodin Heykel Sergisi.

**1968**

- Fikret Mualla'ya Saygı Retrospektif Sergisi, Nisan.
- Türk Halk Sanatları ve Yabancı Memleketler Sergisi, (Kenan Özbel Koleksiyonu) Eylül.
- S.W.Hayter Atelier 17. Gravür Sergisi, Ekim.

**1969**

- Pierre Baltensperger Resim Sergisi, Mart.
- Hilmar Fister Godtesthal Resim Desen ve Heykel Sergisi, Nisan.

**1975**

- Uluslararası Kadın Yılı ve İstanbul 3. Festivali.

**1979**

- Sanat Bayramı Sergileri, Ekim.
- İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Koleksiyonu Açılışı.
- Geleneksel Türk Sanatları.
- Stuttgart Sanatçıları Sergisi.
- Namık İsmail Retrospektif Sergisi.
- Fotoğraflarla Türk Resim ve Heykel Sanatı Sergisi.
- Richard Smith Baskı Sergisi.

**1980**

- Günümüz Sanatçıları 1. Açık hava İstanbul Sergileri, Temmuz.<sup>322</sup>

<sup>320</sup> Bu liste İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin 1957 yılından 2009 yılına kadar geçen yıllarda gerçekleştirilen sergileri kapsamaktadır. 1937'den 1957'ye kadar geçen yıllarda gerçekleştirilen sergilere, İRHM'de bir arşiv tutulmadığından dolayı edinilememiştir.

<sup>321</sup> İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin 1957-2009 yıllarını kapsayan sergilerin sıralandığı bu liste; İRHM arşivinden, Tomur Atagök'ün kişisel arşivinden, Üniversite faaliyet raporlarından ve internet kaynaklarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

<sup>322</sup> Resim ve Heykel Müzeleri Derneği kapsamında düzenlenen Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergileri 1980 ve 1996 yılları arasında İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde gerçekleştirildiği için eklenmiş, 1996 yılında sonra farklı mekânlara taşındığı için listede yer almamıştır. Günümüz Sanatçıları Sergilerinin tam listesi Ek:3'te verilmiştir.

**1981**

- Asker Ressamlar Sergisi, Eylül.
- Günümüz Sanatçıları 2. Açık hava İstanbul Sergileri, Temmuz.
- Sandra Johnson Performance.
- Namık İsmail Sergisi.

**1982**

- Türk Resminde Soyut Dışavurumculuk Sergisi.
- Nancy Pirager Desen Sergisi, Eylül.
- Günümüz Sanatçıları 3. Açık hava İstanbul Sergileri, Temmuz.
- 50 İtalyan Sanatçıdan Dante Resimleri Sergisi, Nisan.
- Sanatın Doğruluğu Sergisi, Haziran.
- 

**1983**

- Mimar Sinan Sergisi, Ocak.
- 100. Yılda Türk Resim ve Heykel Sanatı Sergisi, Mart.
- Osman Hamdi Sanayi-i Nefise Mektebi Sergisi, Mart.
- Dulio Cambelotti: Art Nouveau Sergisi, Nisan.
- 'İngilizler' Ian Barry Fotoğraf Sergisi, Haziran.
- Albert Bitran Baskı Sergisi, Mayıs.
- Çağdaş İngiliz Resimleri Sergisi, Haziran.
- İngiliz Desenleri Sergisi, Ekim.
- Cumhuriyet ve Türk Resmi Sergisi, Ekim.
- Victor Pasmore Sergisi, Kasım.
- 17. Ve 19. Yüzyıl Roma'dan Manzaralar Sergisi, Aralık.
- Raffaella Mondazzi Heykel ve Desen Sergisi.
- Wolfgang Kappisi Resim Sergisi (Türk Alman Kültür Enstitüsü)
- Enzo Fascione Desen Sergisi, Mart.
- Günümüz Sanatçıları 4. İstanbul Sergileri, Temmuz.
- Son Yüzyıllık Türk Resmi'nde Mimari Sergisi, Ekim.
- Victor Pasmore Resim ve Baskı Sergisi, Ekim.
- 

**1984**

- Çoğullar Heykel Sergisi, Mayıs.
- Bill Brandt Fotoğraf Sergisi, Haziran.
- Kadın Sanatçılar Sergisi, Ekim.
- Günümüz Sanatçıları 5. İstanbul Sergileri, Haziran.
- Studio Burellie Gennaro, Yeniçeri Mimar Sinan Sergisi, Aralık.
- Raffaella Mondazzi Heykel Sergisi, Aralık.
- Fascione Paesaggi Sergisi, Aralık.
- Resim ve Heykel Müzeleri Derneği, 4. Yaz Dönemi Resim Kursları Sergisi, Eylül
- Akbank Yaz Dönemi Resim Kursları Sergisi, Eylül.
- Türk Resminde Saray ve Kasırlar Sergisi, Kasım.
- Zeki Faik İzer Sergisi, Aralık.

**1985**

- Türk Resminde Saraylar Köşkler Kasırlar Sergisi, Ocak.
- İstanbul Resimleri Sergisi.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi Resimde İstanbul Sergisi, Mart.
- İtalyan Kültür Merkezi- İtalyan Ressam Casere Biseo Sergisi, Nisan.
- Gunter Vecker Bibliofil Eserler Sergisi, Mayıs.
- Günümüz Sanatçıları 6. İstanbul Sergisi, Haziran.
- 3. Uluslar arası Simavi Karikatür Yarışması Sergisi, Mayıs.
- Resim ve Heykel Müzeleri Derneği Kış Dönemi Çalışmaları Sergisi, Haziran.
- Arnavutluk Hükümeti Fotoğraf Sergisi, Ekim.
- Eski Türk Evleri Resim Sergisi, Ekim.
- Christian Schad Gravür, Ağaç baskı, Schadographie Sergisi, Kasım.
- Türk Ressamlarının Gençlik Dönemi Resimleri Sergisi, Aralık.
- İtalyan Kültür- Merkezi İtalyan Atasözleri Baskı Sergisi, Aralık.
- Meda Critica Storia' Brunetta, Universite di Parma, Ocak.
- Baskılar' Prof. Ettara Messini Universita di Parma, Mart.

**1986**

- Loris Ricci Sergisi, Ocak.
- Uluslararası Asya-Avrupa Sanat Bienali, Mart.
- İnönü zaferinin yıldönümü nedeniyle "Kurtuluş Savaşı Resimleri" Sergisi, Mart.
- Saraylar Köşkler Kasırlar Resim Sergisi, Mayıs.
- Karabük Demir Çelik Lisesi Öğrencileri Resim Sergisi, Haziran.
- Türk Resminde Osmanlı Sarayları konulu Sergi, Eylül.
- Resim ve Heykel Müzeleri Derneği Yaz Dönemi Çalışmaları Sergisi, Ekim.
- Çağdaş Avusturyalı Sanatçılar Resim Sergisi, Kasım.
- Günümüz Sanatçıları 7. İstanbul Sergisi, Haziran

**1987**

- İtalyan Kültür Merkezi Sergisi, Şubat.
- Baskı Sanatçıları Sergisi, Mart.
- TBMM 67. Açılış Yıldönümü nedeni ile "Milli Egemenlik ve Sanat" konulu sergi, Nisan.
- Osman Hamdi Bey Sergisi, Mayıs.
- İngiliz-Türk Sanatçıların ortaklaşa düzenlediği "Dünya Çevre Günü" Konulu Afiş Sergisi, Mayıs.
- Çağdaş Avusturyalı Sanatçılar Sergisi, Haziran.
- Akbank Resim Çalışmaları Sergisi, Temmuz.
- 1. Uluslararası İstanbul Bienali kapsamında, 80'li Yıllarda Fransız Sanatı Sergisi, Ekim.

- Enka Afiş Sergisi, Ekim.
- Altan Adalı Retrospektif Sergisi, Ekim.
- 1. Uluslararası İstanbul Bienali kapsamında Çağdaş Fransız Sanatı Sergisi, Ekim.
- Bernard Schultze Sergisi, Kasım.
- İtalyan Ressam Alessios Pater Sergisi, Kasım.
- Resim ve Heykel Müzeleri Derneği 86-87 Dönemi Resim Çalışmaları Sergisi, Aralık.
- Çağdaş Türk Resmi Sergisi, Aralık.
- Finlandiya Sergisi, Aralık.
- Günümüz Sanatçıları 8. İstanbul Sergisi, Haziran.

## 1988

- Alman Enstitüsü Manneheim Sanatçıları Sergisi, Şubat.
- Uluslararası Plastik Sanatlar Sergisi, Mart.
- Arik Braver Sergisi, Nisan.
- Serpocam Özgün Tasarım Seramik Sergisi, Nisan.
- Grafik Ürünleri Sergisi, Nisan.
- Türk Resminin Öncüleri Darüşşafakalı Ressamlar Sergisi, Nisan.
- İstanbul Resimleri Sergisi, Nisan.
- Cumhuriyet Kuşağından Sanatçılar Sergisi, Nisan.
- Cecco Bonanotte Heykel Sergisi, Mayıs.
- Günümüz Sanatçıları 9. İstanbul Sergisi, Temmuz.
- Öncü Türk Sanatından Bir Kesit Sergisi, Mayıs.
- II. Uluslararası Asya Avrupa Sanat Bienali, Temmuz
- Avusturyalı Sanatçı Josef Valentin Oman Sergisi, Temmuz.
- Avusturyalı yedi sanatçının düzenlediği “Figürsellik” konulu sergi. Ağustos.
- Resim ve Heykel Müzeleri Derneği Yaz dönemi Resim çalışmaları sergisi, Ağustos.
- Gabriel Mandel Seramik Sergisi, Eylül.
- Atatürk Sergisi, Kasım.
- Türk Naifleri Sergisi, Kasım.
- Ebrulu Hat ve Ebrulu Desenler Sergisi, Kasım.
- 1990’dan buyana Basında Kozmetik konulu grafik sergisi Aralık.
- Avusturya Loetz Cam Sergisi, Aralık.

## 1989

- Polonya Afişleri Sergisi, Şubat.
- Türk Resminde Figüratif Gelişme konulu resim sergisi, Mart.
- Belgelerle Osman Hamdi Bey Sergisi, Mart.
- Öncü Türk Sanatından Bir Kesit Sergisi, Nisan.
- Fransız İhtilalinin Sanata Etkisi konulu grafik sergisi, Nisan.
- Grafik Ürünleri Sergisi, Nisan.
- Paris Güzel Sanatlar Akademisi Öğrencileri Sergisi, Mayıs.
- Adnan Çoker Sergisi, Mayıs.
- Akbank Resim Kursları Yaz Dönemi Sergisi, Mayıs.

- Avusturya Kültür Enstitüsü Albertina'dan Başyapıtlar Sergisi, Haziran.
- Günümüz Sanatçıları 10. İstanbul Sergisi, Haziran
- Fransız İhtilali Kostümleri Resimleri Sergisi, Temmuz.
- Avusturyalı Sanatçı Edvin Wiegele sergisi, Ağustos.
- Mehmet Güteryüz Resim sergisi, Eylül.
- Çağdaş Alman Sanat Sergisi, Eylül.
- Çağdaş Avusturya Sanatı Sergisi, Ekim.
- Zeki Faik İzer Retrospektif Sergisi, Kasım.
- Nancy Cusick Sergisi, Aralık.

### 1990

- RHM Derneği Resim Kursları Öğrencileri Sergisi, Mart.
- Ian Vorres Sergisi, Mart.
- Fransız Sarlier Koleksiyonu Sergisi, Mart.
- Günümüz Sanatçıları 11. İstanbul Sergisi, Nisan.
- İskoçya Gravür Sergisi, Mayıs.
- RHM Derneği Kursları Yaz dönemi Sergisi, Mayıs.
- Neşet Günal Retrospektif Sergisi.
- Günümüz Sanatçıları 11. İstanbul Sergisi, Haziran.
- Doğunun Kapıları Mozaik Sergisi, Ekim.
- Osman Hamdi Bey Sergisi, Ekim.
- Pentegram Tasarım Yapıtları Sergisi, Ekim.
- 50'li 90'lı Yıllarda Fotoğraf Sergisi, Kasım.
- Alman Kültür Merkezi Baskı Sergisi, Kasım.
- Fransız Kültür Merkezi Fransız Cafeleri Sergisi, Kasım.
- Büyük Sergi, Kasım.
- Giorgi Morandi Sergisi, Aralık.

### 1991

- Alman Kültür Merkezi Asya'nın Taklı Kıyıları fotoğraf sergisi, Şubat.
- Avusturya Kültür Merkezi Gena Avusturya Sanatı Sergisi, Nisan.
- Grafikerler Derneği 11. Grafik Ürünleri Sergisi, Mayıs.
- Ertuğrul Ateş Sergisi, Haziran.
- Günümüz Sanatçıları 12. İstanbul Sergisi, Temmuz.
- Yunus Tonkuş ve 3 Alman Sanatçı tarafından düzenlenen karma sergi, Eylül.
- Henry Moore Heykel ve Baskı Sergisi, Eylül.
- Yüksel Mürvetoğlu Sergisi, Ekim.
- James Robertsen fotoğraf sergisi, Ekim.
- Çin İpek, Nakış Sergisi, Ekim.
- U.F.A.C.S.I Grafik Sergisi, Ekim.
- Sante Monachesi resim sergisi, Kasım.
- Fransız Kültür Merkezi fotoğraf sergisi, Aralık.
- Horizons Mathematiques sergisi, Aralık.

### 1992

- Mastars Paintines Koleksiyonu Sergisi, Ocak.

- Ege Sergisi, Mart.
- 60. yılında Alman Grafik Sergisi, Nisan.
- Claude Viallat Sergisi, Nisan.
- Rotgam Koleksiyonu Sergisi, Nisan.
- Grafik Ürünleri Sergisi, Mayıs.
- Türk Alman Sanatçılar İstanbul Heykeltraşları Sergisi, Haziran.
- Mehmet Aksoy Sergisi, Temmuz.
- Günümüz Sanatçıları 13. İstanbul Sergisi, Temmuz.
- Modern Türk Seramik Sergisi, Ağustos.
- 13. Grafik Ürünleri Sergisi, Eylül.
- Fransız Fotoğraf Sergisi, Eylül.
- Finlandiya Fotoğraf Sanatı Sergisi, Kasım.

### 1993

- Finlandiya Sergisi, Nisan.
- Grafik Sanatı Dergisi “TypeDirectors Clup Sergisi”. Nisan.
- Avusturyalı ve Türk Sanatçıların ortaklaşa düzenlediği “Sanatta Buluşma” adlı Uluslararası Sergi, Ekim.
- Günümüz Sanatçıları 14. İstanbul Sergisi, Haziran.

### 1994

- 15. Grafik Ürünleri Sergisi, Nisan.
- Günümüz Sanatçıları 15. İstanbul Sergisi, Temmuz.
- MSÜ Seramik Bölümü Öğrencileri Sergisi, Nisan.
- Rotary Kulübü Derneği “Türk Ressamları Sergisi”, Nisan.
- Yunus Emre Resim Yarışması Sergisi, Mayıs.
- Remzi Köklü Seramik-Cam Sergisi, Mayıs.
- İsviçre Başkonsolosluğu İsviçre Müze Afişleri Sergisi, Ekim.
- Prof. Şadi Çalık Sergisi, Ekim.
- Hüsnü Koldaş Resim Sergisi, Kasım.
- Beckmann Emaye Resimleri Sergisi, Aralık.

### 1995

- Finlandiyalı Ressam Lasse Kempas Sergisi, Ocak.
- Türk Seramik Derneği Karma Sergisi, Mart.
- Resim ve Heykel Müzeleri Derneği 21.yy. “Çağdaş Ülke Etkin İnsan Kağıt İşler” Sergisi, Nisan.
- Günümüz Sanatçıları 16. İstanbul Sergisi, Temmuz.
- Esbank Yunus Emre Resim Yarışması Sergisi, Ekim.
- 2. Karo Tasarım Yarışması Sergisi, Kasım.
- Van Leer Mimaysan AŞ. Mimar Sinan Üniversitesi Seramik Bölümü Karma Sergisi. Aralık.

### 1996

- Tetragon Orta Asya Fotoğraf Sergisi. Şubat
- İtalyan Kültür Merkezi Uluslararası Çocuk Kitapları İlüstrasyon Sergisi, Mart.
- Türk Seramik Derneği Karma Sergisi, Mart.

- Günümüz Sanatçıları 6. İstanbul Sergisi, Temmuz.
- RHM Derneği 2. Kağıt İşler Sergisi Haziran.
- Alman Kültür Merkezi “70 li yılların Grafiği” sergisi, Eylül.
- Alman Kültür Merkezi Felix Droese Sergisi, Kasım
- Avusturyalı Grafik Sanatçıları Sergisi, Aralık.
- Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Klasik ve Çağdaş Resim Sergisi, Aralık

**1997**

- Londra’ dan Grafik Eserleri Sergisi, Ocak.
- Türk Seramik Derneği 4. Karma Sergisi, Mart.
- İstek Okulları’nda Görevli Ressam ve Heykeltraşlar Sergisi, Mayıs.
- Alman Kültür Merkezi Video ve Ses Enstelasyonları Sergisi, Ağustos
- Türkiye İşbankası İbrahim Çallı ve Öğrencileri Sergisi, Ekim.
- Thierry Bouet Fotoğraf Sergisi, Kasım.
- Egefigaro Kimya San. AŞ. Geleneksel Karo Sergisi, Aralık.

**1998**

- Mimar Sinan Üniversitesi Seramik Bölümü “Öneriler 2” Sergisi, Şubat.
- Gül Derman 1. Resim Sergisi, Nisan.
- Makedonya’ dan Fotoğraflar Sergisi, Mayıs.
- Avusturyalı Fotoğraf Sanatçıları Sergisi, Kasım.
- İFSAK Fotoğraf Günleri Sergisi, Kasım.

**1999**

- TEKEL Ödüllü Resim Yarışması Sergisi, Mart.
- Mimar Sinan Üniversitesi Mezunları Sergisi, Mart.
- Eczacıbaşı Seramik Sergisi, Mayıs
- Salvador Dali Sergisi, Eylül.
- DYO Resim Yarışması Sergisi, Ekim.
- İFSAK İstanbul Fotoğraf Günleri Sergisi, Kasım.

**2000**

- Türk Kalp Vakfı –MSÜ Resim Bölümü Sergisi, Ocak.
- Fransız Fotoğraf Sanatçısı Thierry Bouet Sergisi, Ocak.
- MSÜ Grafik Bölümü Sergisi, Nisan.
- “Antikiteden Günümüze Büyük Açıklıkların Aşılması” konulu Sempozyum Sergisi, Mayıs.
- Eczacıbaşı Seramik Sergisi, Mayıs.
- İFSAK İstanbul Fotoğraf Günleri Sergisi, Kasım.
- Beatris Mazzuri Sergisi, Aralık.

**2001**

- Eczacıbaşı Vitra Seramik Sergisi, Mayıs.
- MSÜ Resim Bölümü Öğrencileri Sergisi, Haziran.
- Uluslararası Kentsel Tasarım Buluşması Sergisi, Eylül.
- Mobilya ve Ev dekorasyonunda İtalyan Dizaynı Sergisi, Ekim.
- İFSAK İstanbul Fotoğraf Günleri Sergisi, Kasım.

**2002**

- Mimar Sinan Üniversitesi Fotoğraf Bölümü Öğrt. Gör. Önder Fırat Kişisel Sergisi, Ocak
  - Türk Kalp Vakfı Resim Yarışması Sergisi, Nisan.
  - Mimar Sinan Sinan Güzel Sanatlar Fakültesi Öğretim Elemanları Sergisi, Nisan.
  - Fransız Kültür Merkezi'nin düzenlediği "Su ve Mekân İlişkisi" konulu Sergi, Nisan.
  - Mimar Sinan Üniversitesi, Grafist 6 Sergisi, Mayıs.
- 2003**
- Eczacıbaşı Vitra Atölyesi Seramik Sergisi, Haziran.
  - Semiha Berksoy Yaşam Odası Sergisi, Ekim.
  - Çağdaş Eğitim Vakfı 21. yy da Türkiye'den Eğitim Manzaraları Sergisi, Ekim.
  - Mimar Sinan Üniversitesi Geleneksel Türk El Sanatları "İlkler ve "Öncüler" Hat Sergisi, Kasım.
- 2004**
- Sanayi-i Nefise Mektebi Öğretmenleri Resim ve Heykel Sergisi, Mart.
  - Polis Sanatçılar Sergisi, Nisan.
  - Türk Kalp Vakfı Mimar Sinan Üniversitesi Resim Bölümü Sergisi, Nisan.
  - Grafist 8 Sergisi, Mayıs.
  - Atatürk Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Heykel Bölümü Sergisi, Mayıs.
  - Eczacıbaşı Vitra Seramik Atölyesi Sergisi, Mayıs.
  - Beşiktaş İlçe Milli Eğitim Okulları Resim Sergisi, Haziran.
  - Martin Calero Sergisi, Temmuz.
  - Çağdaş Japon Estampları Sergisi, Eylül.
  - 31. DYO Resim Yarışması Sergisi, Eylül.
  - Dokuz Eylül Üniversitesi Mezuniyet Sergisi, Ekim.
  - Ulusal Kanal Resim Sergisi, Kasım.
- 2005**
- Mimar Sinan Güzel Sanatlar Fakültesi Münster Sanat Akademisi Etkinliği, Şubat.
  - Polimeks Sanal Müze Sergisi, Ocak.
  - Günümüz Makedonya Sanatı Sergisi, Mart.
  - Grafik Ürünleri Sergisi, Nisan.
  - Resim ve Heykel Müzeleri Derneği 1. Uluslararası Mini Print Yarışmalı Sergisi, Nisan.
  - Grafist 9 Sergisi, Nisan.
  - Japon Sanatı Sergisi, Ekim.
  - Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi İstanbul Devlet Güzel Sanatlar Akademisi Öğretim Elemanları Resim ve Heykel Sergisi, Kasım.
- 2006**
- Canlı Modelin Sanat Eğitimindeki Yeri, Nisan.

- Grafist 10 Sergisi, Nisan.
  - Türk Kalp Vakfı Sergisi, Nisan.
  - Sabri Berkel Dönemler 1. Sergisi, Temmuz.
  - Sabri Berkel Dönemler 2. Sergisi, Kasım.
  - 32. DYO Resim Sergisi, Kasım.
- 2007**
- 70+70 Bir Seçki İki Sergi 1. Sergi, Mart.
- 2008**
- 70+70 Bir Seçki İki Sergi 2. Sergi, Mart.
- 2009**
- Serginin Sergisi 1937 Resim ve Heykel Müzesi Koleksiyonu.

### EK:3. Dolmabahçe Sarayı Dilek Öneri Formu

#### DİLEK ÖNERİ FORMU

Sayın ziyaretçimiz;  
Size daha kaliteli hizmet sunabilmemiz için ziyaretiniz ile ilgili aşağıda sunulan dört seçenekten birini işaretleyerek çıkışta öneri kutusuna bırakınız. Son bölüme dilek ve önerilerinizi yazabilirsiniz.  
Teşekkür ederiz.

#### Danışma Hizmeti :

Çok iyi	İyi	Orta	Kötü
---------	-----	------	------

#### Gişe Hizmeti :

Çok iyi	İyi	Orta	Kötü
---------	-----	------	------

#### WC :

Çok iyi	İyi	Orta	Kötü
---------	-----	------	------

#### Kafeterya Hizmeti :

Çok iyi	İyi	Orta	Kötü
---------	-----	------	------

#### Rehberlik Hizmeti :

Çok iyi	İyi	Orta	Kötü
---------	-----	------	------

#### Saray Temizliği :

Çok iyi	İyi	Orta	Kötü
---------	-----	------	------

#### Saray Görevlilerinin Yaklaşımı :

Çok iyi	İyi	Orta	Kötü
---------	-----	------	------

#### Ziyaret Süresi :

Çok iyi	İyi	Orta	Kötü
---------	-----	------	------

Dilek ve öneriler :

.....

.....

.....

.....



Dolmabahçe Sarayı Müdürlüğü  
Telefon: +90 212 236 35 77  
E.Posta: dolmabahce@millisaraylar.gov.tr

**EK: 4****Ayşe Erkmen**

Kahve, 2006

- İki kıyı arasında bir yere uzunca bir deniz yolculuğu yapıyorsun.
- Deniz yolculuğu mu?
- Deniz yolculuğu, gemiyle yolculuk...
- Gemiyle mi?
- Evet. Aslında İstanbul'a çok benzeyen bir yere gidiyorsun.
- Deniz kenarı olabilir, ama uçakla giderim.
- Olabilir, bilmiyorum, evet. Bu mecazi bir yolculuk da olabilir. Ama işin ilginç tarafı, gideceğin yer İstanbul'a çok benziyor.
- Yeni Zelanda olabilir.
- ...
- Beş kişi var, ama birisi ortada duruyor. Ufak tefek, çok korkmuş görünen bir kadın bu. Bu sana benzemiyor, ama eğer sensen, eğer ortadakinin sen olduğunu varsayarsak, o insanlardan korkmuş görünüyorsun. Böyle bir şey olabilir mi?
- Beş kişi mi?
- Senin dışında dört kişi... Ortadaki sensen eğer... Ufak tefek bir kadın var, bir şeyden ya da birilerinden çok korkmuş görünüyor.
- Ben olabilir miyim?
- Sen olduğunu söylemiyorum. Seni tanıyoruz. Ama bu insanlardan korkmuş, dehşete kapılmış da olabilirsin. Seni korkutmak için farklı yöntemleri var. Bir kadın sana yardım etmek istiyormuş gibi görünüyor, ama sinsi bir karakter. Aslında senin arkanda duruyor ve sana yardım ediyormuş gibi yapıyor. Bu kadın çok sinsi. Belki de dördünün arasında en kötüsü o. Üzerine doğru eğilmiş "Tamam, sakın ol, her şey iyi olacak" diyor ama içlerinden en sinsi o kadın olabilir. Çok iri bir adam var. Bu adam sanki biraz Donald Duck'a benziyor, kanatlarını açmış. Bildik yöntemlerle seni korkutmaya çalışıyor. Bunlar tahmin edilebilir yöntemler. Etrafta bağırarak bir şeyler söylüyor. Gücü var, ama bu gücü açıktan ve çok aptalca kullanıyor. Tahmin edilebilir biri. Ama arkanda duran kadın kadar sinsi biri değil.
- ...
- Kadın bir şeylerin başında ve bu iki karakter onun yardımcıları. Fazla bir söz hakları yok. Sessiz kalmayı tercih ediyorlar çünkü onlara öyle yapmaları söylemiş. Ama konuşabilseler, büyük olasılıkla seni bu konuda uyarırlar.
- ...
- Bakalım burada ne var. Balık çıktı, çok klasik. Tamam, acele etmeyelim. Hayatında hiç ikizler var mı?
- İkizler mi? Hayır.
- İkizler, ikili durumlar, kopyalar, çoğaltılmış nesnelere, yinelenen durumlar...
- Olabilir. Şimdi aklıma gelmiyor ama...

– Her neyse, kopyalar, ne olduklarını bilmiyorum, nesne gibi görünüyorlar ama insan da olabilirler. Birbirinin eşi iki nesne var. Sanki Japon işi bir şeyler gibi görünüyorlar; ev, yazı karakteri, öyle bir şey. Bunlar bir kapıyı koruyorlar. Burası senin evin.

– Ama evimin önünde iki motosiklet var.

– İki mi? Ben yalnızca birini görüyorum.

– Hayır, birisi diğer tarafta, iki tane var.

– Tamam, öyleyse bunlar onlar. Onlar bir şekilde evi koruyorlar. Belki de insanlar evde birinin olduğunu düşünüyorlardır, olabilir mi?

– Bilmiyorum.

– Bunlar senin koruyucu totemlerin diyeceğim, ama saçma olacak.

– Güzel görünüyorlar.

– Bunlar koruyucu nesnelere. Birbirlerinin aynılar. Gerçekten de öyleler mi?

– Neredeyse.

– Neredeyse.

– Motosiklet işte.

– Orada duruyorlar ve evinin korunmasını sağlıyorlar.

...

– Evin ruhu orada kendini yerinde hissetmiyor. Ama deniyor. İyi huylu bir varlığı var ama zaman zaman çileden çıkabiliyor.

– Ruh mu?

– Evin ruhu işte, her ne denirse...

– Bu ben de olabilirim.

– Hayır hayır. Bu sanki daha çok... Hayır, Çin saçmalıklarına girmeyeceğim. Bu şey her neyse evin içini koruyor. Bir varlık bu.

– Bir varlık, evet.

– Evet. Zaman zaman rahatsızlanabiliyor, o zaman evle ilgili sorunlar çıkıyor. Ama deniyor ve alışacak. Orayı seviyor. Ve... bir şeyle ödüllendiriliyor. Üzerinde kocaman bir balık var. Belki de bu yeri şimdiki haline dönüştürdüğü için minnettardır.

...

– Evde fareler var mı?

– Hayır, ama olabilir.

– Umarım fare çıkmaz.

– Hayır, sanmıyorum.

– Farelerin gelmemesine dikkat et. Ama bir fare görüyorum.

– Belki de bir sorunun metaforudur.

– Hayır hayır. Bu kadar da metafor olmaz, üzgünüm. Senin de çok iyi bildiğin gibi fare bazen yalnızca faredir. Bu bir fare.

**EK:5**

**Resim ve Heykel Müzeleri Derneği'nin çalışmaları içerisinde gerçekleşen sergi, konferans, söyleşi, panel ve eğitim etkinlikleri.**<sup>323</sup>

**1980**

- Yaz Resim Çalışmaları.

**1981**

- Yaz Resim Çalışmaları.

**1982**

- Yaz Resim Çalışmaları.

**1983**

- Yaz Resim Çalışmaları, 3 Ağustos- 9 Eylül.

**1985**

- Kış resim çalışmaları, 15 Ocak- 15 Haziran.
- Ali Teoman Germaner'le söyleşi, 7 Şubat.
- Devrim Erbil, Nurettin Sözen, Prof. Tamer Başoğlu ile söyleşi.

**1986**

- Kuzguncuk, Üryanizade Sokak duvar resim etkinliği, 19 Mayıs.
- İstanbul- Şile duvar resmi etkinliği.

**1989**

- İstanbul Anakent Belediyesi ortaklaşa 17- 25 yaş arası duvar resmi etkinliği, 20 Mayıs.
- Ressam Doç. Tomur Atagök'ün "Almanya'daki Müzelerde Müze Pedagojisi" konulu dialı konuşması, 26 Mayıs.
- "Çocuklarla Duvar Resim Günleri" etkinliği, 23 Nisan.
- 9-12 yaş grubu öğrencileri ile İstanbul-Ortaköy duvar resmi etkinliği, 24 Mayıs.

<sup>323</sup> Resim ve Heykel Müzeleri Derneği çalışmaları içerisinde gerçekleştirilen sergi, eğitim etkinlikleri, konferans, söyleşi, panel, konferans, workshop etkinliklerinin listelenmesinde 1986 yılından 2004 yılına kadar **Resim ve Heykel Müzeleri Derneği 1980** isimli katalogu referans alınmıştır. Listenin diğer kalan oluşumundaki bilgiler özellikle 1980 yılından 1990 yılına kadar Milliyet Gazetesi arşiv taraması ve internet aracılığıyla edinilmiştir.

**1990**

- 06-12 yaş grubu Üsküdar Çocuk Yuvası ile duvar resmi etkinliği, 9 Haziran.
- 06-12 yaş grubu ile İstanbul Resim ve Heykel Müzesi bahçesinde uçurtma şenliği, 9 Haziran.
- 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı kapsamında Mimar Sinan Üniversitesi Oditoryumu ve bahçesinde bale, müzik e tiyatro gösterisi, 23 Nisan.
- İznik'te gerçekleşen arkeoloji gezisi
- Tunç Başaran ile sinema üzerine bir söyleşi.
- Gökhan Anlağan ile resim üzerine söyleşi.
- Yugoslav sanatçı Peter Hadji Boşkov ile söyleşi

**1991**

- Prof Özdemir Altan'ın uygulamalı sanat gösterisi.
- İstanbul-Kadıköy, Kalamış Nurettin Teksan İlkokulu'nda duvar resmi etkinliği, 1 Haziran
- İzmir Torbalı İlçesi Güz Şenliği'nde duvar resmi etkinliği, 3 Eylül.
- Sanat Tarihi Kursları, 25 Eylül.
- “Sanatta Buluşma- Meeting in Art” başlıklı uluslar arası atölye çalışması.
- Cengiz Bektaş önderliğinde “İstanbul'da Yabancı Mimarların Yapıtları” gezisi.
- Avusturyalı sanatçı Colette Michel'le Avusturya Yerli Sanatı hakkında söyleşi.
- Prof. Dr. Nermin Sinemoğlu'nun “Empresyonizm ve Claaude Monet” başlıklı konferansı.

**1992**

- Yusuf Taktak ile resim çalışmaları, 11 Nisan.
- 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı çerçevesinde resim çalışmaları ve uçurtma şenliği, 25 Nisan.
- Prof. Dr. Afife Batur ile “İstanbul'da Art Nouveau” konulu gezi.
- Prof. Dr. Semra Germaner'in “Barok Resim Ustaları” konferansı.

- Doç.Dr. Zeynep İnankur'un "Bizans Resim Sanatı" konferansı.
- Dilek Dişbudak'ın "19.yy İstanbul Mimari" konferansı.
- Yalçın Sadak'ın "Sanat Hakikat İlişkisi" konferansı.

### 1993

- Prof. Dr. Semra Germaner'in "Oryantalistler" konulu konferansı.
- Ludmila Behramoğlu'nun "Çağdaş Sanata Bir Bakış" konulu konferansı.
- Prof. Dr. Zeynep İnankur'un "Batı Sanatında Manzara Resmi" konulu konferansı.
- Sezim Sezer'in "15. yüzyıl Resim Sanatı" konferansı.

### 1994

- Dolmabahçe Sarayı'nda Çocuk Panayırı şenliğinde 5 -17 yaş grubu öğrencileriyle seramik ve resim çalışmaları, 11 Haziran
- Cengiz Bektaş ile Kıyıköy gezisi.
- Prof. Tomur Atagök'ün "Cumhuriyetten Günümüze Kadın Sanatçılar" konulu konferansı.
- Prof. Dr. Kemal İskender'in "Türk Resminde Çıplak" konulu konferansı.

### 1995

- Dolmabahçe Sarayı'nda 2. Çocuk Panayırı şenliği seramik ve resim çalışmaları, 10 Haziran.
- Habitat etkinlikleri çerçevesinde 6-16 yaş grubu çocukları ile Müze bahçesinde "happening" adlı etkinlik, 5 Haziran.
- Habitat etkinlikleri çerçevesinde Tarih Vakfı ile Darphane'de gerçekleşen drama, oyun ve resim çalışmalarından oluşan sergi etkinliği, 10 Haziran.
- Günseli Aksoy'un "Kişilerarası İletişim" konulu konferansı.
- "Genç Sanatçı ve Sanat Ortamı" konulu panel.
- Erdoğan Teziç'in konuşmacı olarak katıldığı " Atatürk Kuşağından Bugüne Eğitim" konulu söyleşi.

### 1996

- Cihangir Güzelleştirme Derneği ile ortak bir panoda gerçekleştirilen resim çalışması.

- Şişli Atölyesi ve Viyana Sergisi konulu panel.

#### 1997

- “Sanatta Buluşma” başlıklı uluslararası atölye çalışması, 3 Temmuz- 15 Temmuz.
- Yalçın Sadak’ın “Postmodernizm” konulu konferansı.

#### 1998

- Ali Akay, Orhan Alkaya, Hüseyin Alptekin, ve Yalçın Sadak’ın katıldığı “Sanatta Modern Sonrası” konulu panel.

#### 1999

- Adapazarı Emirdağ çadır kentte, depremden sonra KEDV İşbirliği ile deprem bölgesi çocuklarıyla resim çalışmaları, 17 Ağustos

#### 2000

- Ali Artun, Hasan Bülent Kahraman ve Nazan Ölçer’in katıldığı “ Çağdaş Müze” konulu panel.

#### 2001

- Okullara Sanat Köprüsü- Çocuklarla Duvar Resmi projesi kapsamında Dernek öğrencileri, civar çocukları ve okul öğrencileri ile Galata Okçu Musa İlköğretim Okulu’nda duvar resmi etkinliği, 5-6 Temmuz
- Okullara Sanat Köprüsü- Çocuklarla Duvar Resmi projesi kapsamında Dernek öğrencileri, civar çocukları ve okul öğrencileri ile Galata Okçu Musa İlköğretim Okulu’nda ikinci duvar resmi etkinliği, 15 Temmuz.
- Art X Ouzu” sanat etkinliği, Japonya Çocuk Resimleri Sergisi kapsamında, dernek merkezinde çocuklarla “Workshop” çalışması,

#### 2002

- “Okullara Sanat Köprüsü” Çocuklarla Duvar Resimleri projesi kapsamında Dernek ve Cihangir Güzelleştirme Derneği’nin ortaklaşa gerçekleştirdiği Cihangir Firuzağa İlköğretim Okulu duvar resmi etkinliği, 7 Haziran.
- Rotary Çocuk Evi işbirliği ile Pazartesi günleri sokakta çalışan çocuklarla birlikte gerçekleştirilen resim çalışmaları, 24 Haziran- 29 Temmuz.

**2003**

- “Art X Ouzu” sanat etkinliği kapsamında, İki Japon ve bir Fransız sanatçının katılımıyla gerçekleşen Beyoğlu ocuk Evi’nde sanatçılar ve çocuklarla gerçekleşen workshop alışması.
- Lions Kulübü 60. yıl LİONS Şenliği kapsamında, “ocuk” konulu, Taksim Gezi Parkı, Beyoğlu ocuk Evi, Kasımpaşa ocuk Esirgeme Kurumu’ndan gelen 60 civarında ocuk ile yapılan resim alışması, 25 – 26 Eylül.

**2004**

- İstanbul’u Tanyalım” etkinliği kapsamında “Kız Kulesi” konulu resim alışması.
- Beşiktaş Şair Nedim İlköğretim Okulu’ndan 16 öğrenci ile İstanbul Heykel Müzesi bahçesinde gerçekleşen resim alışması.
- Atilla Erdem’in “Avularımda Cennet” başlıklı felsefe konferansı.
- Resim ve Heykel Müzesi’nde Yalçın Sadak’la “Türk Resmi” konulu gezi ve söyleşi, 17 Mart.
- Prof Özdemir Altan ile Müze’de Yeni Ekspresyonizm konulu konferans, 26 Mayıs.
- Ayşe Kulin’le “Müze’de Anılar” Söyleşi.
- Yalçın Sadak’la Şeker Ahmet Paşa’nın resimlerinde Doğu ve Batı konulu seminer, 20 Aralık.

**2005**

- Kaya Özsezgin’le “Etkinlikler Zincirinde Ankara - İstanbul” adlı söyleşi, 21 Şubat.
- “Müze’de karşılaşma günleri” Yalçın Sadak’la “Osmanlı’da Batılılaşmanın Üç Misyoneri; Osman Hamdi Bey, Şeker Ahmet Paşa, Süleyman Seyyid” konulu seminer, 21 Mart.
- Prof. Süleyman Saim Tekcan’ın “Yeni Kurulan Müzeler; İstanbul Grafik Sanatlar Müzesi” konulu söyleşi, 13 Nisan.

- Burhan Doğançay’la “ Yeni Kurulan Müzeler; Doğançay Müzesi” konulu söyleşi”, 9 Mayıs.

## 2006

- Şişli İlköğretim Okulları ile altı atölye çalışması, 19 Şubat.

## Sergiler

### 1980

- Günümüz Sanatçıları 1. İstanbul Açık hava Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, 28 Haziran-15 Temmuz.

### 1981

- Günümüz Sanatçıları 2. İstanbul Açık hava Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, 4-31 Temmuz.

### 1982

- Günümüz Sanatçıları 3. İstanbul Açık hava Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, 3-21 Temmuz.

### 1983

- Günümüz Sanatçıları 4. İstanbul Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, 2 Temmuz-28 Ağustos.

### 1984

- Günümüz Sanatçıları 5. İstanbul Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, 23 Haziran-31 Ağustos.

### 1985

- Günümüz Sanatçıları 6. İstanbul Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, 22 Haziran-22 Ağustos
- 5-12 Yaş grubu “ 5. Yaz Çalışmaları 1985” sergisi, 5 Eylül

### 1986

- Günümüz Sanatçıları 7. İstanbul Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, 21 Haziran-21 Temmuz.

#### 1987

- Günümüz Sanatçıları 8. İstanbul Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Hareket Köşkü, 20 Haziran-10 Temmuz.

#### 1988

- Günümüz Sanatçıları 9. İstanbul Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi Hareket Köşkü, 5 Temmuz-20 Ağustos.

#### 1989

- Günümüz Sanatçıları 10. İstanbul Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, 27 Haziran-20 Ağustos.

#### 1990

- Günümüz Sanatçıları 11. İstanbul Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, 22 Haziran-31 Ağustos.
- Viyanalı Sanatçı Edwin Wiegele ile Suluboya atölye çalışmaları ve sergi.
- Yugoslav sanatçı Peter Hadji Boşkov ile atölye çalışması ve heykel sergisi.

#### 1991

- Günümüz Sanatçıları 12. İstanbul Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, 5 Temmuz-24 Ağustos.
- 6-12 Yaş grubu resim sergisi, 4- 18 Temmuz.
- 13-16 Yaş grubu resim sergisi, 17- 31 Temmuz.
- Bulgaristan'da yaşayan Türk asıllı Heykeltıraş Yüksel Murvetov sergisi.

#### 1992

- Günümüz Sanatçıları 13. İstanbul Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, 7 Temmuz-24 Ağustos.

#### 1993

- Günümüz Sanatçıları 14. İstanbul Sergisi, Mekan: Resim ve Heykel Müzeleri Derneği, 7 Temmuz-15 Ağustos 1993

#### 1994

- Günümüz Sanatçıları 15. İstanbul Sergisi, Mekan: Resim ve Heykel Müzeleri Derneği, 18 Temmuz-15 Eylül.

### 1995

- Günümüz Sanatçıları 16. İstanbul Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, 10 Temmuz-10 Eylül.
- Kağıt İşler Sergisi

### 1996

- Günümüz Sanatçıları 17. İstanbul Sergisi, Mekan: İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, 15 Temmuz-15 Eylül 1996
- Kağıt İşler Sergisi

### 1997

- Günümüz Sanatçıları 18. İstanbul Sergisi, Mekan: Atatürk Kültür Merkezi, 10 Aralık-27 Aralık 1997.
- Kağıt İşler Sergisi.
- Şişli Atölyesi Sergisi.

### 1998

- Günümüz Sanatçıları 19. İstanbul Sergisi, Mekan: Atatürk Kültür Merkezi, 17 Ekim-6 Kasım 1998.

### 2000

- 20. Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergisi, Mekan: Maya Plastik Sanatlar Galerisi, 3-20 Nisan 2000

### 2001

- 21. Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergisi, Mekan: Atatürk Kültür Merkezi, 25 Ekim-10 Kasım .

### 2003

- 22. Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergisi, Mekan: Akbank Kültür ve Sanat Merkezi, 26 Haziran-26 Temmuz.

**2004**

- 23. Uluslararası Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergisi, Mekan: Akbank Kültür ve Sanat Merkezi, 24 Haziran-30 Temmuz.

**2005**

- 24. Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergisi, Mekan: Akbank Kültür ve Sanat Merkezi, 18 Haziran-28 Temmuz.
- Halil Dikmen Galerisi'nde düzenlenen I. Uluslararası Özgün Baskı Yarışmalı Sergisi.

**2006**

- 25. Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergisi, Mekan: Akbank Kültür ve Sanat Merkezi, 6-30 Temmuz.
- Çocuk Hakları konulu "II. Hak Ediyoruz" projesi resim sergisi, 24 Nisan.

**2007**

- 26. Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergisi, Mekan: Akbank Kültür ve Sanat Merkezi, 27 Haziran-28 Temmuz.

**2008**

- 27. Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergisi, Mekan: Akbank Kültür ve Sanat Merkezi, 25 Haziran-31 Temmuz.

**2009**

- Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergisi, Mekan: Akbank Kültür ve Sanat Merkezi, 24 Haziran- 31 Temmuz.

**2010**

- 29. Günümüz Sanatçıları İstanbul Sergisi, Mekan: Akbank Kültür ve Sanat Merkezi, 22 Temmuz- 28 Ağustos.

**2011**

- 30. Günümüz Sanatçıları Sergisi, Mekan: Akbank Kültür ve Sanat Merkezi, 6 Temmuz- 30 Temmuz.

**Ek: 4**

**Resmi Gazete Tarihi: 09.10.2010 Resmi Gazete Sayısı: 27724**

**KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI RESİM VE HEYKEL MÜZELERİ  
YÖNETMELİĞİ**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar**

**Amaç**

**MADDE 1 – (1)** Bu Yönetmeliğin amacı; resim ve heykel müzelerinin kaynakları, yönetimi, müze koleksiyonunun müze dışında sergilenmesi, müze hizmetleri, müze hizmetlerinde çalışan personelin görev ve sorumlulukları ile müzenin güvenliğine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

**Kapsam**

**MADDE 2 – (1)** Bu Yönetmelik; resim ve heykel müzelerinin kaynakları, yönetimi, müze koleksiyonunun müze dışında sergilenmesi, müze hizmetleri, müze hizmetlerinde çalışan personelin görev ve sorumlulukları ile müzenin güvenliğine ilişkin hükümleri kapsar.

**Dayanak**

**MADDE 3 – (1)** Bu Yönetmelik, 16/4/2003 tarihli ve 4848 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 8 inci maddesinin birinci fıkrasının (b) ve (d) bentleri hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır.

**Tanımlar**

**MADDE 4 – (1)** Bu Yönetmelikte geçen;

- a) Bakan: Kültür ve Turizm Bakanını,
- b) Bakanlık: Kültür ve Turizm Bakanlığını,
- c) Genel Müdür: Güzel Sanatlar Genel Müdürünü,
- ç) Genel Müdürlük: Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğünü,
- d) DÖSİMM: Kültür ve Turizm Bakanlığı Döner Sermaye İşletmesi Merkez Müdürlüğünü,
- e) Müze: “Resim ve Heykel Müzesi” ile “Resim Heykel Müzesi ve Galeri” adı ile kurulan müzeleri,

- f) Müdür: “Resim ve Heykel Müzesi” ile “Resim Heykel Müzesi ve Galeri” müdürlerini,
- g) Müdürlük: “Resim ve Heykel Müzesi” ile “Resim Heykel Müzesi ve Galeri” müdürlüklerini,
- ğ) Müze eseri: Müze Kurulu tarafından müze koleksiyonunda yer alması ve müze koleksiyonuna kazandırılması uygun bulunan plastik sanat eserleri ile Türk süsleme sanatı eserlerini,
- h) Müze koleksiyonu: Müze envanterine kayıtlı tüm eserleri,
- ı) Müze Kurulu: Müzelerin koleksiyon politikasını belirleyen Kurulu,
- i) Plastik sanat eseri: Resim, heykel, seramik, desen, özgün baskı, görsel sanatlar, enstalasyon ve benzeri çağdaş sanatlar ile tasarım alanında yapılan sanatsal işleri,
- j) Seçici kurul: Müdürlüklerde sergi açma taleplerini inceleyerek karara bağlayan ve müze koleksiyonunun teşhirini Müze Kuruluna öneren kurulu,
- k) Türk süsleme sanatları: Hat, tezhip, minyatür, ebru, çini deseni ve benzeri sanatları, ifade eder.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **Müzelerin Amacı, Faaliyetleri, Eser Kaynakları ve Bağışlar**

#### **Müzelerin amacı**

**MADDE 5 – (1)** Müzelerin amacı; plastik sanatlar ve Türk süsleme sanatları alanında, ülkemizdeki ve dünyadaki eserleri sergileyerek tanıtmak, bu alandaki birikimi gelecek kuşaklara aktarmak, bu yolla plastik sanatları ve Türk süsleme sanatlarını tanıtarak ülke kültürüne katkıda bulunmak, kendi alanı ile ilgili bilimsel çalışmalar ile eğitim, teknik ve yönetim hizmetlerini yürütmektir.

#### **Müzelerin faaliyetleri**

**MADDE 6 – (1)** Müzeler; müze koleksiyonu ve müze eserlerini tespit eden, inceleyen, değerlendiren, koruyan, tanıtan, sürekli veya geçici olarak sergileyen, halkın kültür ve sanat birikimini geliştirmede etkili olan daimi kuruluşlardır.

#### **Müzelerin eser kaynakları**

**MADDE 7 – (1)** Müzelerin eser kaynakları şunlardır:

- a) Mevcut müze koleksiyonu,

- b) Genel Müdürlükçe plastik sanatlar ve Türk süsleme sanatları alanında düzenlenen yarışmaların şartnamelerinde belirtilmesi halinde ödül kazanan eserler,
- c) Müze Kurulunun müze koleksiyonuna alınmasına karar verdiği müze eserleri.
- (2) Müze Kurulu, aşağıda belirtilen usullerden herhangi biri ile birinci fıkranın (c) bendine göre müze kaynaklarını oluşturur:
- a) Özel sanat galerilerinde düzenlenen sergiler ve müzayedelerdeki plastik sanat eserlerinden ve Türk süsleme sanatları eserlerinden satın alma,
- b) Gerçek ve tüzel kişilerin, müze eseri olma niteliği taşıyan bağışları ile vasiyet üzerine terekelerinden bedelsiz olarak alma,
- c) Korunması gerekli plastik sanatlar ve Türk süsleme sanatları eserlerinden müzelere alınması uygun görülenlerden eser sahibinin rızası ve Müze Kurulunun takdir edeceği değer üzerinden satın alma,
- ç) Müsadere edilen plastik sanatlar ve Türk süsleme sanatları eserleri.

### **Bağışlar**

**MADDE 8 – (1)** Bağış yapacak gerçek ve tüzel kişi; bağış yapacağı eserlerin envanter bilgilerini belirten bir dilekçe ile ilgili Müze Müdürlüğüne başvurur. Bağışlar, Müze Kurulu tarafından değerlendirilerek, uygun bulunması durumunda kabul edilir.

**(2)** Müzeye bağışlanmak istenen eserler; müze eseri niteliğine sahip bulunursa, Envanter Defterine kaydedilir. Bağışı kabul edilen kişilerin isimleri, eserin envanter bilgisine eklenir ve envanter numarası ilgili kişiye bildirilir. Yapılan bağış, müze eseri niteliğine sahip bulunmazsa sahibine iade edilir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İdari ve Sanatsal Yönetim**

#### **Müze müdürü**

**MADDE 9 – (1)** Müze müdürü, 22/8/2005 tarihli ve 25914 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Kültür ve Turizm Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliğinde resim ve heykel müzesi müdürü olma şartını taşıyanlar

arasından atanabilir ya da 4/11/1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 38 inci maddesine göre yükseköğretim kurumlarında görevli müzecilik veya sanat tarihi alanında ihtisas sahibi ulusal ve uluslararası çalışmaları bulunan, öğretim elemanları arasından görevlendirilebilir.

(2) Müze müdürü, müzenin en üst amiridir. İlgili mevzuat ile kendisine verilen görevlerini;

Bakanlığın amaç ve politikalarına, yıllık programlara uygun olarak yürütmek, müzenin faaliyetlerinin eşgüdümünü sağlamak ve denetimini yapmakla yükümlü, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar nezdinde müzeyi temsil etmekle görevlidir.

(3) Müze müdürü, müze hizmetlerinin daha etkin ve hızlı bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla gerekli tedbirleri alır. Müzenin tanıtımını amacıyla gerekli iş ve işlemleri koordine eder.

(4) Müzedeki mevcut eserler ile müzeye intikali sağlanan eserlerin envanterinin düzenlenmesini denetleyerek, eserlerin bakım ve onarımı ile korunmasını sağlar.

(5) Müzecilikle ilgili yeni gelişmeleri takip eder, müze işleyişi ile ilgili gerekli görev dağılımını yapar, müze personelinin eğitimini planlar.

(6) Sivil savunma, emniyet ve korunma gereklerini yerine getirecek düzenlemeyi sağlar.

(7) Müze personeli arasında iş bölümünü ve çalışma programını düzenler; hırsızlığa, yangına, sabotaja ve doğal afetlere karşı gerekli önlemleri alır ve aldırır.

(8) Müze güvenlik görevlilerinin eğitimlerini planlar.

(9) Müze teşhir salonlarının tertip ve düzenini Müze Kurulu kararı doğrultusunda sağlar ve sağlar.

(10) Müzede gerçekleşen ve gerçekleştirilecek etkinliklere ait aylık faaliyet raporu düzenleyerek Genel Müdürlüğe iletir.

(11) Genel Müdürlük tarafından verilen diğer görevleri yapar.

#### **Müze müdür yardımcıları**

**MADDE 10 – (1)** Müze müdür yardımcıları, Kültür ve Turizm Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliğinde resim ve heykel müzesi müdür yardımcısı olma şartını taşıyanlar arasından atanabilir ya da 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 38 inci maddesine göre yükseköğretim kurumlarında

görevli müzecilik veya sanat tarihi alanında ihtisas sahibi ulusal ve uluslararası çalışmaları bulunan öğretim elemanları arasından görevlendirilebilir.

(2) Müzenin işletmecilik faaliyetlerini yürütmek, ilgili kanun ve yönetmeliklerde verilen görevler ile müze müdürü tarafından verilen diğer görevleri mevzuata ve talimatlara uygun olarak yapmak, bağlı personelinin eşgüdüm ve denetimini sağlamakla görevlidir.

### **Müze personeli**

**MADDE 11 – (1)** Müzede, müze hizmetlerini en iyi şekilde yürütecek resim, heykel, restorasyon, seramik, tasarım, sanat tarihi, müze pedagojisi, sergileme teknikleri, pazarlama, finans, halkla ilişkiler ve benzeri alanlarda eğitim almış ve bu konularda bilgi ve birikime sahip uzman personelin ve güvenlik görevlilerinin istihdamına öncelik verilir.

(2) Müzede ihtiyaç duyulan sayıda güzel sanatlar alanında uzman personel ve memur istihdamı sağlanır.

### **Müze kurulu**

**MADDE 12 – (1)** Müze Kurulu, Genel Müdürlüğe bağlı tüm müzelerin koleksiyon politikasını belirleyen tek kurul olup, 13 üncü maddedeki görevleri yapmak üzere aşağıdaki üyelerden oluşur:

- a) Genel Müdür veya ilgili genel müdür yardımcısı,
- b) Müze müdürlerinden Genel Müdürlükçe görevlendirilen bir üye,
- c) Ulusal ve uluslararası çalışmaları ile tanınan, aktif olarak küratörlük yapan Genel Müdürlükçe seçilen bir üye,
- ç) Aktif olarak çalışmakta olan, bilimsel yayımlar yapan, çalışmalarını ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştiren ve aynı düzeyde kabul gören sanatçılar, sanat eleştirmenleri, plastik sanatlar ve/veya alanında uzmanlaşmış kişiler ve uzman akademisyenler arasından Genel Müdürlükçe seçilen iki üye.

(2) Birinci fıkranın (c) ve (ç) bendinde belirtilen üyeler, aynı sayıdaki yedekleriyle birlikte Genel Müdürün teklifi ve Bakan onayı ile görevlendirilir.

(3) Müze Kurulunun görev süresi iki yıldır. Üyeliklerin görev süresi bitmeden önce azil, istifa ve benzeri sebeple boşalması halinde aynı usulle yeni üyeler belirlenir. Üyeliği düşenin yerine belirlenen üye, bir önceki üyenin kalan süresini tamamlar.

Görev süresinin bitiminde birinci fıkranın (c) ve (ç) bendinde belirtilen üyeler tekrar Müze Kuruluna seçilebilirler.

(4) Bakanlık personeli dışındaki Müze Kurulu üyelerinden, Kurul toplantılarına iki defa üst üste mazeretsiz olarak katılmayanların üyeliği kendiliğinden düşer.

(5) Müze Kurulu üyeleri, sona ermiş bile olsa evlilik ilişkisi bulunanlar, kan veya kayın hısımlığından üstsoy veya altsoy ilişkisi bulunanlar ile üçüncü derece dâhil kan ve kayın hısımları ile ilgili konuların görüşüldüğü bir toplantıya katılamaz ve oy kullanamazlar.

(6) Müze Kurulu üyelerinin eserleri görev süreleri boyunca Bakanlıkça satın alınmaz.

### **Müze kurulunun görevleri**

**MADDE 13 – (1)** Müze Kurulu, müze koleksiyonunda yer alan eserlerin, yurt içinde veya yurt dışında sergileme ve restorasyon amacıyla müzeden geçici olarak çıkarılmasının uygun olup olmadığını değerlendirir ve görüş bildirir. Müze Kurulunun uygun görüşü olmadan, müze koleksiyonunda bulunan hiçbir eser hiçbir amaçla müze dışına çıkarılamaz.

(2) Müze Kurulu, satın alınacak eserler ile sergileme ve restorasyon amacıyla geçici olarak müze dışına eser çıkarılmasına ilişkin karar alır.

(3) Restore edilecek müze eserlerinin tespitini yapar. Restore edilen müze eserlerinin durumunu restorasyon bitiminde kontrol eder.

(4) Sergilenmek ve restore edilmek amacı ile geçici olarak müze dışına çıkarılan eserlerin müze müdürlüğüne teslim alınması halinde eserlerin orijinal ve sağlam olup olmadıklarına karar verir.

(5) Geçici olarak sergilenmek amacıyla müze dışına çıkarılmasını uygun bulduğu eserlerin sigorta bedeline esas teşkil edecek değerlerini teklif eder.

(6) Müzedeki eserlerin onarımı, konservasyonu ve eserlerin ayniyat kaydından düşümü ile ilgili rapor hazırlar.

(7) Seçici kurulun önerisi ile müze koleksiyonunun teşhirini kararlaştırır.

(8) Müze koleksiyonuna eser satın alınmasına ilişkin iş ve işlemleri yapar.

(9) Müzedeki eserlerin, uluslararası standartlara uygun olarak çoğaltılması için karar alır.

(10) Müze Kurulu kararları Bakan onayı ile yürürlüğe girer.

### **Müze kurulunun çalışma usulü**

**MADDE 14 – (1)** Müze Kurulu, yılda en az iki kez olmak şartıyla Genel Müdürlükçe ihtiyaç duyulan sıklıkta toplanır.

(2) Müze Kurulu, Genel Müdür veya ilgili genel müdür yardımcısı başkanlığında toplanır.

(3) Müze Kurulu, üyelerin salt çoğunluğunun katılımıyla toplanır. Kararlar katılan üyelerin oy çokluğuyla alınır. Çekimser oy kullanılmaz. Oyların eşit olması hâlinde Başkanın oyu yönünde karar alınmış sayılır.

(4) Müze Kurulu, Genel Müdürlük tarafından gerekli görüldüğü hallerde eserin bulunduğu yerde değerlendirme yapabilir.

(5) Müze Kuruluna, 7 nci madde doğrultusunda müze eser kaynaklarının oluşturulması için, amatör veya profesyonel sanatçılardan, varislerinden, özel sanat galerilerinden ve koleksiyonculardan eser önerilebilir. Müze Kurulu, önerilen eserleri inceler, değerlendirir ve müze koleksiyonuna girebilecek nitelikte olanların fiyatlarını günün şartlarına göre belirler.

(6) Müze Kurulu kararları Müze Kurulu Defterine yazılır. Müze Kurulunun sekretarya işlemlerini Genel Müdürlük yürütür. Müze Kurulu Defteri, Genel Müdürlükte muhafaza edilir.

### **Seçici kurul**

**MADDE 15 – (1)** Seçici kurul, 16 ncı maddedeki görevleri yapmak üzere her müze için ayrı ayrı kurulur ve aşağıdaki üyelerden oluşur:

a) Müze müdürü,

b) Müzede görevli plastik sanatlar ve/veya Türk süsleme sanatları eğitimi almış resim, heykel, seramik, sanat tarihçisi ve restoratör unvanlı uzmanlardan iki asil ve iki yedek üye,

c) Aktif olarak çalışmakta olan, bilimsel yayınlar yapan ve çalışmalarını ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştiren ve aynı düzeyde kabul gören sanatçılar, sanat eleştirmenleri, plastik sanat alanında uzmanlaşmış kişiler ve/veya uzman akademisyenler arasından müze müdürlüğüne seçilecek iki asil ve iki yedek üye.

(2) Müze müdürü seçici kurulun tabii üyesi ve başkanıdır.

(3) Birinci fıkranın (b) bendinde sayılan seçici kurul üyelerinin belirlendiği yılın Temmuz ayının sonuna kadar Genel Müdürlüğün onayına sunulur. Seçici kurul, müze müdürünün teklifi, Genel Müdürün onayından sonra kesinlik kazanır ve çalışmalara başlar.

(4) Seçici kurulun görev süresi iki yıldır. Üyelerin görev süresi bitmeden önce azil, istifa ve benzeri sebeple boşalması halinde aynı usulle yeni üyeler belirlenir. Üyeliği düşenin yerine belirlenen yeni üye, bir önceki üyenin kalan süresini tamamlar.

(5) Seçici kurul üyeleri, sona ermiş bile olsa evlilik ilişkisi bulunanlar, kan veya kayın hısımlığından üstsoy veya altsoy ilişkisi bulunanlar ile üçüncü derece dâhil kan ve kayın hısımları ile ilgili konuların görüşüldüğü bir toplantıya katılamaz ve oy kullanamazlar.

(6) Bakanlık personeli dışındaki seçici kurul üyelerinden, kurul toplantılarına iki defa üst üste mazeretsiz olarak katılmayanların üyeliği kendiliğinden düşer.

(7) Seçici kurul üyelerinin eserleri görev süreleri boyunca Bakanlıkça satın alınmaz.

Seçici kurulun görevleri

**MADDE 16 – (1)** Seçici kurul, Bakanlıkça öngörülen resmi nitelikli düzenlemeler hariç, müze galerilerinde sergi açma isteklerini inceleyip değerlendirir. Gerektiğinde sergi dönemi içinde düzenli aralıklarla toplantı yapar. Bu toplantılarda Bakanlıkça öngörülen resmi nitelikli düzenlemeler hariç, müze galerilerinde sergi açma isteklerini inceleyip gerektiğinde eserlerin fotoğraflarını ve dijital ortamda görüntülerini isteyebilir veya birkaçını görerek sergilerin açılıp açılmayacağını karara bağlar.

(2) Müze koleksiyonunun teşhirini Müze Kuruluna önerir.

(3) Seçici kurulun sekreteryaya işlemlerini müze müdürlüğü yürütür.

Seçici kurulun çalışma usulü

**MADDE 17 – (1)** Seçici kurul, üyelerin salt çoğunluğunun katılımıyla toplanır. Kararlar katılan üyelerin oy çokluğuyla alınır. Çekimser oy kullanılmaz. Oyların eşit olması hâlinde Başkanın oyu yönünde karar alınmış sayılır.

(2) Seçici kurul, gerektiğinde Bakanlık veya müze müdürlüğünce toplantıya çağırılabilir.

(3) Seçici kurul üyeleri ve müze müdürü sergi açmak isterlerse bu isteklerinin görüşüleceği toplantıya katılamazlar.

(4) Seçici kurul kararları, Seçici Kurul Karar Defterine yazılır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

Sergilenecek Sanat Eserlerinin Türü, Geçici Sergilerin Düzenlenmesi, Eserlerin Bakımı ve Korunması Sergilenecek sanat eserlerinin türü

**MADDE 18 – (1)** Müzelerde plastik sanat eserleri ve Türk süsleme sanatı eserleri sergilenir.

(2) Müze teşhir alanları, müze amacı ve koleksiyon politikası uyarınca, müze seçici kurulunun önerisi ve Müze Kurulunun onayı ile müzede görevli uzman personel tarafından müze koleksiyonunda bulunan eserlerden seçilerek düzenlenir.

Geçici sergilerin düzenlenmesi

**MADDE 19 – (1)** Seçici kurul; Bakanlık veya valilikçe öngörülen resmi nitelikli düzenlemeler hariç, müze galerilerinde, Müze Kurulunun belirlediği politikalar doğrultusunda geçici sergilerin açılmasını karara bağlar.

(2) Müzelerde, müze koleksiyonunda bulunan ve müze koleksiyonu dışında kurum ve özel koleksiyonlardan oluşan eserlerden ulusal ve uluslararası sergiler düzenlenebilir.

Eserlerin bakımı ve korunması

**MADDE 20 – (1)** Müze bünyesinde kurulabilecek atölye ve laboratuvarlarda veya müze dışındaki ilgili atölye ve laboratuvarlarda, Müze Kurulunun raporla bildirdiği öneri ve önceliklere göre belirlenecek müze koleksiyonundaki eserlerin onarımı, konservasyonu ve restorasyonu müdürlük tarafından yürütülen çalışmalarla sağlanır.

(2) Müze koleksiyonunda bulunan eserlerin bakım ve korunması için özelliklerine göre uygun altyapı, gelişen teknolojik şartlar ve Müze Kurulunun önerisi dikkate alınarak oluşturulur. Sıcaklık ve bağıl nem standartlarına uygun iklimlendirme ortamı hazırlanır.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

Müze Koleksiyonunun Geçici Olarak Müze Dışında Sergilenmesi

Müze koleksiyonunun yurt içinde sergilenmesi

**MADDE 21 – (1)** Müze koleksiyonunda bulunan müze eserleri yurt içinde sadece müze, galeri ve benzeri yerlerde sergilenmek amacıyla sigorta ve emniyet tedbirleri

alınarak ve Müze Kurulunun uygun görüşü ve Bakan onayı ile geçici olarak müze dışına çıkarılabilir.

Müze koleksiyonunun yurt dışında sergilenmesi

**MADDE 22 – (1)** Bakanlıkça düzenlenenler dâhil, yüzyıl öncesine ait eserlerin yurt dışında geçici olarak sergilenmesi amacıyla müze dışına çıkarılacak eserler için Müze Kurulunun uygun görüşü ve Bakanlar Kurulu Kararı gerekir. Ayrıca bu eserler için 21/7/1983 tarihli ve 2863 sayılı Kültür ve Tabiat

Varlıklarını Koruma Kanununun 32 nci maddesi ve 16/2/1984 tarihli ve 18314 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Korunması Gerekli Taşınır Kültür ve Tabiat Varlıklarının Yurt Dışına Çıkarılması ve Yurda Sokulması Hakkında Yönetmelik hükümleri uygulanır.

(2) Bakanlıkça düzenlenenler dâhil yüzyılı doldurmayan eserler, yurt dışında geçici olarak sadece müze, galeri ve benzeri yerlerde, sigorta ve emniyet tedbirleri alınarak, Müze Kurulunun uygun görüşü ve Bakan onayı ile sergilenmek amacıyla müze dışına çıkarılabilir.

#### **Sergileme şartları**

**MADDE 23 – (1)** Yurt içinde veya yurt dışında geçici sergileme amacıyla müze dışına çıkarılması istenen müze koleksiyonunda yer alan eserlerin envanter bilgileri, etkinliğin amacı, yeri, tarihi, süresi, gideceği yerin yetkili makamlarının teminatı, sigorta edileceğine dair garanti belgeleri ve diğer koşullarla ilgili bilgi ve belgeleri içeren dosya, etkinliği düzenleyen veya düzenlenmesine katkıda bulunan kurum ya da kuruluş tarafından Genel Müdürlüğe sunulur.

(2) Müze Kurulu, müze dışına çıkarılması düşünülen eserlere ilişkin raporunu aşağıdaki kıstaslar ve koşullar dâhilinde değerlendirir:

- a) Eserlerin mevcut durumu, yolculuğa uygun olup olmadıkları, yolculuk koşulları, çerçeve durumları ve taşınırken alınması gereken önlemler,
- b) Eserlerin sergileneceği etkinliği düzenleyen veya etkinliğin düzenlenmesine katkı sağlayan kurum veya kuruluşlardan her türlü hasar, zarar, değişiklik ve kaybolma ihtimaline karşı teminat alınması,
- c) Eserlerin sigortalanması,
- ç) Fikri mülkiyet hakkı durumunun dikkate alınması,

d) Nakil ve ambalajlamanın eserlerin özelliklerine göre yapılacağına dair teminat alınması,

e) Eserlerin gönderilmesi düşünülen etkinliğin kültür ve sanata katkısı.

(3) Eserlerden gönderilmesi uygun bulunmayanların yerine kopyaları gönderilebilir.

(4) Eserlerin sigorta bedeli Müze Kurulunun teklifi doğrultusunda Genel Müdürlük tarafından belirlenir. Genel Müdürlük gerekli gördüğü hallerde sigorta bedelinin belirlenmesi için bilirkişilere başvurabilir.

(5) Eserlerin taşınması esnasında yol boyunca gerekli güvenlik önlemleri, eseri veya eserleri talep eden kurum veya kuruluş tarafından alınır.

(6) Müze koleksiyonundaki eserler, 21 inci maddedeki şartlar oluşturulmadan geçici olarak sergilenmek üzere müze dışına çıkarılamaz. Belgelerin tam olduğu, Genel Müdürlükçe kontrol edildikten sonra Müze Müdürlüğüne eserler müze dışına çıkarılabilir.

(7) 22 nci maddedeki şartlar oluşturulmadan sergilenmek üzere yurt dışına eser gönderilemez. Yurt dışına eser gönderilmesinde, sergi süresi, eserlerin ülkeden çıkış tarihinden itibaren bir ülke için bir yılı, sergi birkaç ülkeyi kapsayacaksa iki yılı geçemez. Bu sürelerin, serginin yer değiştirmesi dolayısıyla uzatılması için yeniden izin alınması gerekir

### **Görevliler**

**MADDE 24 – (1)** Müze koleksiyonunda bulunan eserlerden, yurt içinde ve yurt dışında geçici olarak sergilenmek üzere müze dışına çıkarılacak eserlerin niteliği ve niceliğine göre müze ve/veya Genel Müdürlükte görev yapan, yurt dışı için tercihen yeterli düzeyde yabancı dil bilgisine sahip uzman personel, aynı anda veya dönüşümlü olarak görevlendirilir. Görevliler birden fazla ise bunlardan biri başkan olarak belirlenir.

(2) Müze koleksiyonunda bulunan yüz yıl öncesine ait eserlerin, yurt dışına gönderilmesi halinde 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu ile Korunması Gerekli Taşınır Kültür ve Tabiat Varlıklarının Yurt Dışına Çıkarılması ve Yurda Sokulması Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre birinci fıkradaki şartları taşıyan bir müze ya da Genel Müdürlük personeli de görevlendirilir.

Alınacak tedbirler

**MADDE 25 – (1)** Sergi sırasında, eserlerin sağlığının bozulması, emniyetinin yeterli olmaması, çevre koşullarının uyumsuzluğu, taahhütlere uyulmaması gibi durumlarda görevli veya görevliler gerekli önlemlerin alınmasını, mahallindeki sorumlu makamlardan isteyebilir. Söz konusu önlemlerin derhal alınmaması durumunda, gereğinin sağlanması veya serginin tamamının veya bir kısmının geri getirilmesini yurt dışında ise o ülkedeki diplomatik temsilciliğimiz kanalıyla talep edebilir. Eserlerin nakli esnasında gerekli yol emniyet tedbirleri alınır.

(2) Yurt içinde ve yurt dışında geçici olarak sergilenmiş eserler sergilendikten sonra ilgili müze müdürlüğünce mühürlü olarak alınır. Eserlerin mührü Müze Kurulu tarafından açılır ve eserlerin orijinal ve sağlam olup olmadıkları Müze Kurulu tarafından incelenir ve karar altına alınır. Alınan karar Geçici Eser Gönderme ve Teslim Alma Defterine işlenir.

### **ALTINCI BÖLÜM**

Eserlerin Ayniyat İşleri, Kaydı, Kayıttan Düşümü, Sayımı, Kaybolması, Çalınması ve Restorasyonu Eserlerin ayniyat işleri ve kaydı

**MADDE 26 – (1)** Müzenin ayniyat işleri 28/12/2006 tarihli ve 2006/11545 sayılı Bakanlar Kurulu

Kararıyla yürürlüğe konulan Taşınır Mal Yönetmeliği ve ilgili mevzuat doğrultusunda yürütülür.

(2) Müze Kurulu tarafından müze koleksiyonunda yer alması uygun bulunan bütün müze eserleri

Taşınır Mal Yönetmeliğine göre taşınır kayıt numarası verilerek, Eser Envanter Defterine kaydedilir.

(3) Müze Kurulu tarafından, koleksiyon politikası doğrultusunda koleksiyona katılması uygun görülen eserler, Eser Envanter Defterinin devam eden sıra numarasına uyularak usulüne göre kaydedilir.

(4) Eser Envanter Defterinde bulunan tüm bilgiler tam ve doğru olarak elektronik ortama da aktarılır.

(5) Müze koleksiyonuna satın alma veya bağışlama yolu ile kazandırılacak eserler; 5/12/1951 tarihli ve 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanununda tafsil edilen ve

müzeyle devri mümkün olan tüm telif haklarının müzeyle devrini içeren bir devir sözleşmesi imzalanarak müze kayıtlarına geçirilir.

(6) Özel ve tüzel kişilerden bağış yolu ile müzelere gelen eserler, Taşınır Mal Yönetmeliği gereği taşınır geçici alındı belgesi ile emanete alınır. Müze Kurulunca alınacak karardan sonra koleksiyona kesin kabul işlemi yapılır. Eserlerin ayniyat kaydından düşümü

**MADDE 27 – (1)** Envantere kayıtlı eserlerin envantere düşülmesi isteğinde bulunan müzelerin talepleri Müze Kurulu tarafından değerlendirilir. Müzeler, ayniyat kaydından düşümünü istediği eserlerin fotoğraflı envanter bilgilerini Müze Kuruluna sunar ve bu bilgiler doğrultusunda Müze Kurulu raporunu hazırlar. Müze Kurulu, gerekli gördüğü hallerde eserin bulunduğu yerde değerlendirme yapabilir.

(2) Müze Kurulu kararı ile ayniyat kaydından düşümü teklif edilen eser veya eserler hakkında Taşınır Mal Yönetmeliği hükümleri uygulanır.

(3) Ayniyat kaydından düşümü yapılan eser ile ilgili eser envanter defterine eserin kayıttan düşme teklif ve onay tutanağının tarih ve sayısı yazılır.

Eserlerin sayımı, kaybolması ve çalınması

**MADDE 28 – (1)** Müzelerde her yıl eser sayımı fiilen yapılarak sonuçlar, takip eden yılın Ocak ayısonuna kadar Genel Müdürlüğe bildirilir.(2) Sayım sonunda bulunamayan eserler için, önce müze idaresince oluşturulan bir komisyon tarafından gerekli inceleme yaptırılır. Kesin olarak kaybolduğu anlaşılan eserlerin listesi, katalog fişleri ve komisyon raporu Genel Müdürlüğe bildirilir.

(3) Müze koleksiyonunda bulunan eserlerin çalındığının tespit edilmesi halinde esere ait envanter bilgileri ve varsa komisyon raporu Genel Müdürlüğe bildirilir.

(4) Müze koleksiyonundaki eserlerin kaybolduğunun ya da çalındığının tespit edilmesi halinde, Genel Müdürlük tarafından gecikmeksizin adli ve idari işlem başlatılır. Genel Müdürlükçe ilgili birimlere ve emniyet birimlerine haber verilir. Gecikmesinde sakınca bulunan hallerde, eserlerin çalındığının tespit edilmesi halinde Müdürlükçe emniyet birimlerine haber verilir.

Eserlerin restorasyonu

**MADDE 29 – (1)** Müze Kurulunca restorasyona ihtiyacı olduğu tespit edilen eserlerin yüksek çözünürlükte detaylı olarak fotoğrafları çekilerek kayıt altına alınır ve bir tutanakla eserler Restoratöre teslim edilir. Restoratör iş bitiminde tutanakla

eseri müze müdürüne yapılan işlemin detaylı raporuyla birlikte teslim eder. Restore edilen eserin kontrolü Müze Kurulunca yapılır.

(2) Restorasyon işlemlerinin yapıldığı laboratuarda güvenlik kamerası bulundurulmuş olarak yapılan işlemler kayıt altına alınır. Ayrıca eserin restorasyon aşamalarının detaylı fotoğrafları da çekilir.

(3) Restorasyon yapacak personelin alanında uzman ve tecrübeli olması esastır.

(4) Restorasyon işlemlerinin müze dışında yapılması halinde restorasyon bitiminde Müze Müdürlüğüne eserler mühürlü olarak alınır. Eserlerin mühürleri Müze Kurulu tarafından açılır ve eserlerin orijinal ve sağlam olup olmadıkları Müze Kurulu tarafından incelenir ve karar altına alınır.

(5) Restorasyonu yapılan eserlerin kayıtları Restore Edilen Eserler Kayıt Defterinde tutulur.

## YEDİNCİ BÖLÜM

Müze Hizmetleri, Ziyaret Saatleri, Eserlerden Yararlanma ve Müze Mekânlarının Kullanımı Müze hizmetleri

**MADDE 30 – (1)** Müzenin koleksiyon ve etkinliklerini yaygınlaştıran ve tanıtan sergi, konferans, panel, kongre, söyleşi ve benzeri müze hizmetleri düzenlenir.

(2) Müzede görevli güzel sanatlar eğitimi almış en az iki uzmandan oluşan komisyon tarafından kamu kurum ve kuruluşları ile özel ve tüzel kişilerin plastik sanatlar ile Türk süsleme sanatları eserleri hakkında müracaatları için ekspertiz raporu düzenlenebilir. Raporun bir nüshası Genel Müdürlüğe gönderilir.

(3) Müdürlükçe gerekli görüldüğünde ziyaretçi profiline uygun eğitim ve yönlendirme yapabilecek müze pedagogları görevlendirilir.

Müze ziyaret saatleri

**MADDE 31 – (1)** Müzelerin ziyaret gün ve saatleri her yıl Ocak ayında, müzenin bulunduğu bölgelerin turizm sezonuna, iklim şartlarına ve uygulanan yaz-kış saati düzenlemelerine göre Bakanlık onayı ile belirlenir. Müzeler pazartesi günleri ve dini bayramların birinci günü ziyarete kapalıdır.

Müze eserlerinden yararlanma

**MADDE 32 – (1)** Müzede araştırma yapmak isteyen kişi, kurum ya da kuruluşlar, 25/9/1986 tarihli ve 86/11038 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Ait Eserlerden Faydalanma Usul ve Esasları Hakkında Tüzük hükümlerine göre Genel Müdürlükten izin almak kaydıyla çalışma yapabilirler.

(2) Yabancı araştırmacılar, müzelerdeki çalışmalarında 4/4/1988 tarihli ve 88/12839 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Türkiye’de İlmî Araştırma, İnceleme Yapmak ve Film Çekmek İsteyen Yabancılar Adına Müracaat Edenler ile Yabancı Basın-Yayın Mensuplarının Tabi Olacakları Esaslara uymak zorundadır.

(3) Eserlerden yararlanma karşılığında alınacak ücretler, 19/6/1979 tarihli ve 2252 sayılı Kültür Bakanlığı Döner Sermaye Kanunu ve ilgili mevzuat göz önüne alınarak Genel Müdürlüğün teklifi,

DÖSİMM Yönetim Kurulu kararı ve Bakan onayı ile tespit edilir. Müze mekânlarının kullanımı

**MADDE 33 – (1)** Müze mekânları, amaçları dışında kullanılamaz. Müze mekânlarında izin alınan faaliyetin kapsamı dışında herhangi bir faaliyet veya gösteride bulunulamaz.

(2) Müze gösteri salonları Genel Müdürlük onayı olmaksızın kullanılamaz.

(3) Müze gösteri salonları, Genel Müdürlük onayı ile özel ve tüzel kişilerin kullanımına tahsis edilebilir. Müze gösteri salonlarında etkinlik düzenleyecek gerçek ya da tüzel kişiler ile müdürlük arasında, etkinlik gerçekleştirilmeden önce salonun kullanımı ile ilgili özel hükümlerden oluşan bir sözleşme veya protokol imzalanır.

(4) Müze galerileri, seçici kurulun uygun görüşü doğrultusunda müdürlük onayı olmaksızın kullanılamaz.

(5) Müze galerileri, müdürlük onayı ile özel ve tüzel kişilerin kullanımına tahsis edilebilir. Müze galerilerinde, etkinlik düzenleyecek gerçek ya da tüzel kişiler ile müdürlük arasında, etkinlik gerçekleştirilmeden önce galerinin kullanımı ile ilgili özel hükümlerden oluşan bir sözleşme veya protokol imzalanır.

(6) Müze mekânları, gerçek ya da tüzel kişiler ile kamu kurum ve kuruluşlarına DÖSİMM Yönetim Kurulu kararınca Genel Müdürlükçe ücretsiz olarak tahsis edilebilir.

## SEKİZİNCİ BÖLÜM

### Müzenin Güvenliği

**MADDE 34** – (1) Müze hizmet binasının içi ve çevresi 24 saat nöbet esasına göre aralıksız korunur.

(2) Müze müdürlüğü; 16/10/1988 tarihli ve 88/13543 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Sabotajlara Karşı Koruma Yönetmeliği, 27/11/2007 tarihli ve 2007/12937 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Binaların Yangından Korunması Hakkında Yönetmelik ve ilgili mevzuata göre gerekli güvenlik önlemlerini alır.

(3) Müze depo giriş-çıkış defteri ve nöbet devir-teslim defteri doğru ve düzenli tutulur. Müze teşhir salonları ile vitrin ve depo anahtarları, müdürün, müdür yoksa yerine vekâlet eden müze personelinin sorumluluğu altındaki mühürlü bir dolapta veya kasada bulundurulur. Müze teşhir salonları, depoları ve vitrinleri ile bunlara ait tüm anahtarlarının muhafaza yöntemleri gelişen teknolojik şartlara göre belirlenir.

(4) Kapanışından sonra müzede, sadece nöbetçi personel bulunur. Bunların dışında Müdürün yazılı izni olmadan hiç kimse müzeye giremez. Adaylığı kaldırılmamış olanlar ile yardımcı hizmetler sınıfına mensup personele, zimmetle müze eseri ve müze koleksiyonu teslim edilemez. Zorunlu hallerde Genel Müdürlüğün izni ve görüşüne göre işlem yapılır.

(5) Ziyaretçilerin, müzeye her türlü yanıcı, patlayıcı, kesici ve delici madde ile girişi engellenir.

(6) Ziyaretçiler müzeye girişten itibaren görevlilerce rahatsız edilmeden izlenecek, şüpheli görülenler amirlere bildirilecektir. Paket, çanta ve benzeri kontrolüne müze bekçisi, özel güvenlik görevlisi ve nöbetçi memur yetkilidir. Sahibinin gözetiminde çanta ve paketlerin girişte kontrolü yapıldıktan sonra ziyaret bitimine kadar uygun bir yerde muhafaza edilir.

(7) Müzelerde yapılacak inşaat, onarım, restorasyon çalışmaları sırasında müze müdürlüğü tarafından denetimler yapılır, çalışmayı üstlenen firma yetkilileri ile çalışanların kimlik bilgileri, çalışma saatleri, işin başlama ve bitim saatleri gibi bilgiler müzede saklanır. Mesai saatleri dışındaki zorunlu çalışmalar için Genel Müdürlükten onay alınır ve buna istinaden müze müdürlüğü her türlü güvenlik önlemlerini alır.

(8) Güvenlikle ilgili genel mevzuat, genelge ve benzeri bilgiler her ayın ilk pazartesi günü güvenlik personeli ile yapılacak toplantılarla duyurularak, görüşülen konular ve alınan kararlar toplantıya katılanlarca imzalanıp bir nüshası Genel Müdürlüğe gönderilir.

(9) Güvenliği sağlayan personele görev ve sorumlulukları maddeler halinde yazılı görev talimatıolarak tebliğ edilir. Güvenlik konusunda gizliliğe azami dikkat gösterilerek, Genel Müdürlükten izin alınmadan basın ve yayın kuruluşlarına bilgi aktarılamaz.

(10) Hafta sonu ve tatil günleri müze müdürlüğünce nöbetçi memur görevlendirilir.

## **DOKUZUNCU BÖLÜM**

Çeşitli ve Son Hükümler

Mali hükümler

**MADDE 35** – (1) Müze, sergi ve gösteri salonlarının özel ve tüzel kişilerce kullanılması için her yıl Genel Müdürlüğün teklifi ve DÖSİMM Yönetim Kurulunun kararı ile belirlenen salon ücreti, DÖSİMM hesabına yatırılır.

(2) Müzeye girişin ücretli olup olmamasına Bakanlık karar verir.

Düzenleme yetkisi

**MADDE 36** – (1) Bakanlık, bu Yönetmeliğin uygulanmasını sağlamak üzere her türlü düzenlemeyi yapmaya yetkilidir.

Kullanılacak defterler**MADDE 37** – (1) Müzede bulundurulması gereken defterler şunlardır:

- a) Eser Envanter Defteri,
- b) Demirbaş Defteri,
- c) Ön Envanter Defteri,
- ç) Teftiş ve Denetleme Defteri,
- d) Depo Giriş ve Çıkış Defteri,
- e) Nöbet Devir Teslim Defteri,
- f) Anahtar Teslim Defteri,
- g) Gece ve Gündüz Nöbet Defteri,
- ğ) Teşhir Salonu Kontrol Defteri,

h) Seçici Kurul Karar Defteri,

ı) Geçici Eser Gönderme ve Teslim Alma Defteri,

i) Restore Edilen Eserler Kayıt Defteri.

(2) Müzede bulunması gereken defterlerden dijital ortamda saklanması mümkün olanlar bu yolla da

saklanır.

Yürürlük

**MADDE 38 – (1)** Maliye Bakanlığı ve Sayıştayın görüşleri alınarak hazırlanan bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

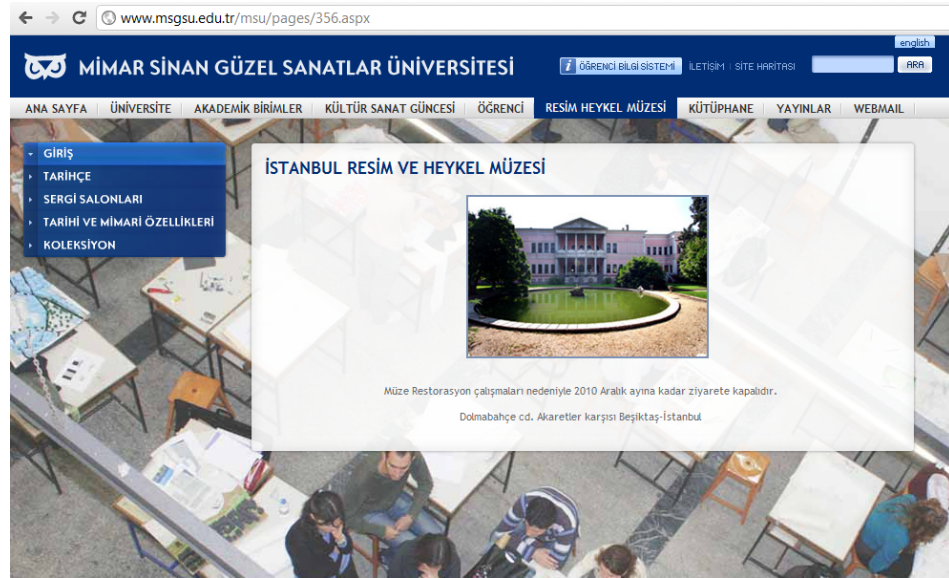
**Yürütme**

**MADDE 39 – (1)** Bu Yönetmelik hükümlerini Kültür ve Turizm Bakanı yürütür.

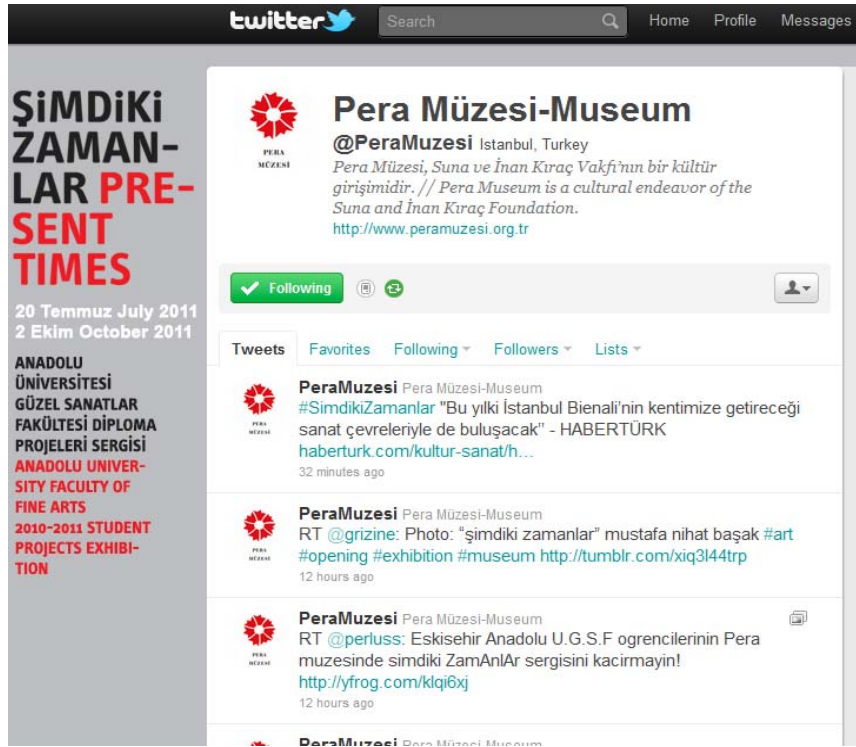
## 9. RESİMLER



Resim: 1. Rahmi Koç Müzesi “Müzebüs” Aracı.



Resim: 2. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Web Sitesi Resim ve Heykel Müzesi Sayfası



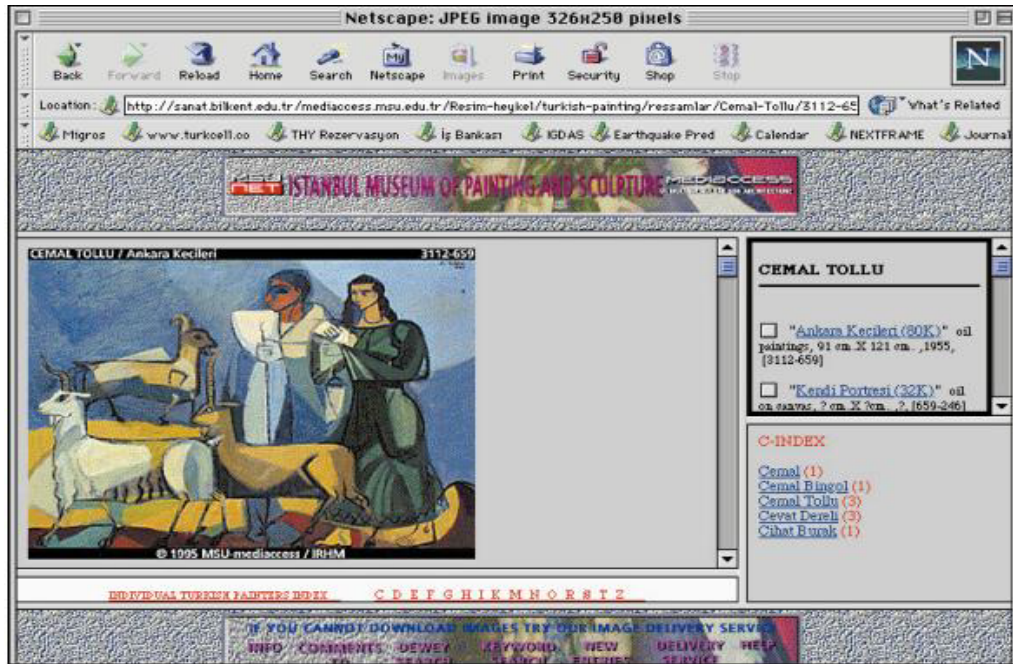
Resim: 3. Pera Müzesi Twitter Sayfası



Resim:4 İstanbul Resim ve Heykel Müzesi



Resim:5. İstanbul Resim Heykel Müzesi'nin Açılışında Mustafa Kemal Atatürk ve Manevi Kızı Ülkü



Resim: 6. Mimar Sinan Üniversitesi Mediaccess Projesi web sayfasından görünüm



**İSTANBUL RESİM VE  
HEYKEL MÜZESİ**

**RESİM  
KURSLARI**

5 AĞUSTOS-5 EYLÜL  
ÇARŞAMBA-PERŞEMBE  
CUMA

**ÇOCUKLAR**  
(7-15 yaş)

**KONU:** Yaratıcı  
(Serbest) çalışma  
Saat: 13.30/16.30

**BÜYÜKLER**  
(15'ten yukarı)

**KONU:** Desen, Suluboya,  
Yağlıboya, Modlaj  
Saat: 9.30/12.30

Başvuru

**24 Temmuz - 4 Ağustos**  
Çalışma saatleri içinde  
Telefon 61 42 98  
61 42 99

Resim: 7. Milliyet Sanat Dergisi Resim ve Heykel Müzeleri Derneği Resim Kursları Duyurusu



**Soygunu açık müze**

● Beşiktaş'taki Resim Heykel Müzesi'nde 10 gün önce meydana gelen soygun, müzenin ziyarete açık saatlerde bile hiçbir şekilde korunmadığını, güvenlik görevlisi bulunmadığını ortaya koydu. Müze Müdürü, "Kadromuz yetersiz" diyor.

**İSTİHBARAT SERVİSİ**

**R**ESİM Heykel Müzesi'nde 10 gün önce meydana gelen soygun, müzenin ziyarete açık olduğu saatlerde bile hiçbir güvenlik önlemi bulunmadığını ortaya koydu. Müzede sergilenen ve 10.5 mil-

Resim: 8. Milliyet Gazetesi "Soygunu Açık Müze" Haberi.



Resim: 9. Resim ve Heykel Müzeleri Derneği tarafından Müze binasında gerçekleştirilen eğitim etkinliği.



Resim: 10. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Müzesi Çağdaş Sanatlar Müzesi Antrepo Binası

## 10. KAYNAKLAR

### 10.1. Kitaplar

ARIK, Remzi Oğuz (1947), **Halkevlerinde Müze, Tarih ve Folklor Çalışmaları Kılavuzu**, C.H.P Halkevleri Yayınlarından Kılavuz Kitapları XXI., Ankara.

ASNA, Alaeddin (2006), **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler**, Pozitif Yayınları, İstanbul.

ATAGÖK, T.- GERMANER, S.vd. (2009), **İstanbul Resim Heykel Müzesi;1937 Açılış Koleksiyonu; Serginin Sergisi**, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

AYAN, A.-ÖZŞEN, F. (2008), **Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Resim ve Heykel Müzesi Koleksiyonundan Bir Seçki İki Sergi; 70+70**, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

BALTA PELTEKOĞLU, Filiz (2009), **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Yayınevi, İstanbul.

BAŞGELEN, Nezih (2010) **Müze-i Hümayun'dan Günümüze İstanbul Arkeoloji Müzeleri**, Arkeoloji ve Sanat Yayınları, İstanbul.

BIÇAKÇI, İlker (2006), **İletişim ve Halkla İlişkiler Eleştirel Bir Yaklaşım**, Media Cat Yayınları, İstanbul.

BÜLBÜL, Rıdvan (2000), **Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çeçen, Anıl (1990), **Halkevleri; Atatürk'ün Kültür Kurumu**, Gündoğan Yayınları, Ankara.

Çeçen, Anıl (1996), **Kültür ve Politika**, Gündoğan Yayınları, Ankara.

DEAN, David (1996), **Museum Exhibition; Theory and Practice**, Routledge, London.

DEMİR, Canan ( 2001 ), **Müzelerde Çağdaş Pazarlama**, Türkiye Anıt Çevre Turizm Değerlerini Koruma Vakfı Yayını, İstanbul.

EDHEM, Halil (1970), **Elvahı Nakşiye Koleksiyonu**, Çev. Gültekin Elibal, Milliyet Yayınları, İstanbul.

ESEMENLİ, Deniz (2002), **Osmanlı Sarayı ve Dolmabahçe**, Homer Kitapevi, İstanbul.

FİSKE, John (1996), **İletişim Çalışmalarına Giriş**, Çev. Süleyman İrvan, Bilim Sanat Yayınları Ark, Ankara.

Greenhill Hooper, Eilean (2000), **Museums and the Interpretation of Visual Culture**, Routledge, New York.

GREENHILL HOOPER, Eilean, (1999), **Müze ve Galeri Eğitimi**, Çev. Meltem Öрге Evren, Emine Gül Kapçı, Haz. Bekir Onur, Ankara Üniversitesi Çocuk Kültürü Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları, Ankara.

GÜLERSOY, Çelik (1984), **Dolmabahçe Sarayı: Çağlar Boyu İstanbul Görünümleri III**, İstanbul Kitaplığı Yayınları, İstanbul.

GÜNGÖR, Nazife (2011), **İletişim Kuramlar ve Yaklaşımlar**, Siyasal Kitapevi, İstanbul.

HOOPER GREENHILL, Eilean (1999), **Museum and Their Visitor**, Routledge, New York.

Kamil, SU (1965), **Osman Hamdi Bey'e Kadar Türk Müzesi**, İstanbul Milletlerarası Müzeler Konseyi (ICOM) Türkiye Milli Komitesi Yayınları, İstanbul.

KER DİNÇER, Müjde (1999), **Lobicilik**, Alfa Yayıncılık, İstanbul. Komitesi Yayınları. İstanbul

MADRAN, Burçak (Ed.), (2001), **Kent Toplum Müze Deneyimler Katkıları**, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

MCQUAIL, D.-, WINDAHL, S. (1997), **İletişim Modelleri Kitle İletişim Çalışmalarında**, Çev. Konca YUMLU, İmge Kitapevi, Ankara.

Mustafa, CEZAR (2005), **Sanatta Batıya Açılış ve Osman Hamdi Bey**, Erol Kerim Aksoy Vakfı Yayınevi, İstanbul.

MUTLU, Erol (1994), **İletişim Sözlüğü**, Ark Yayınevi, Ankara.

ÖNDİN, Nilüfer (2003), **Cumhuriyet'in Kültür Politikası ve Sanat 1923-1950**, İnsancıl Yayınları, İstanbul.

ÖZSEZGİN, Kaya (1996) **Mimar Sinan Üniversitesi Resim ve Heykel Müzesi Koleksiyonu**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Riviere, Georges Henri. (1962). **Müzelerin Eğitimdeki Rolü Hakkında UNESCO Bölge Semineri**, (Çev. S. İnal).: ICOM Türkiye Milli Komitesi Yayınları. Ankara.

SAĞLAM, Mümtaz (2004), **Merkez Bankası Sanat Koleksiyonu 1**, T.C. Merkez Yayını,11.

SHAW, Wendy (2004), **Osmanlı Müzeciliği, Müzeler, Arkeoloji ve Tarihin Görselleştirilmesi**, Ed. Ali Artun, Çev. Esin Soğancılar, İletişim Yayınları, İstanbul.

SHUBERT, Karsten (1994), **Küratörün Yumurtası**, Çev. Rana Smith, İstanbul Sanat Müzesi Vakfı Yayınları, İstanbul.

TANSUĞ, SEZER (1996), **Çağdaş Türk Sanatı**, Remzi Kitapevi, İstanbul.

WU, Chin-ao ( 2005 ), **Kültürün Özelleşmesi, 1980’ler Sonrasında Şirketlerin Sanata Müdahalesi**, (Çev. Esin Soğancılar), İletişim, İstanbul.

YÜCEL, Erdem(1999), **Türkiye’de Müzecilik**, Arkeoloji ve Sanat Yayınları, İstanbul.

## 10.2. Makaleler

AKAL, Atilla, (19 Mart 1972), Milyonluk Resim ve Heykeller Mahvolma Tehlikesiyle Karşı Karşıya”, **Milliyet Gazetesi**.

AKSÜĞÜR, İpek, (1979), “Müzenin Yaşayan, Çağdaş Bir Kurum Olabilmesi İçin Akademiye Bağımlı Kılınmaması Gerekir”, **Milliyet Sanat**, 339, Ekim: 14-15.

ALLAN, Douglas Alexander (1963), “Müzenin Rolü”, Ed. Georges Henri Riviere, **Müzelerin Teşkilatlanması: Pratik Öğütler**, İcom Milli Komitesi Yayınları, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

ALTUĞ, Evrim ( 13 Ocak 2003),“Amiral Gemisi’ne Revizyon”, **Radikal Gazetesi**.

ALTUĞ, Evrim (20 Ocak 2003) “Tablo Kavgası”. **Radikal Gazetesi**.

Anonim (1976), “Müze Sorunu” **Milliyet Sanat**, 212, Aralık: Sayfa 31-32.

Anonim (22 Ekim 1979), “Geçici olarak açılan Resim ve Heykel Müzesi’nin yanmasından korkuluyor” **Milliyet Gazetesi**.

Anonim (7 Ağustos 1986), “Soyguna Açık Müze”, **Milliyet Gazetesi**.

Anonim, “Resim ve Heykel Müzesi Üzerine Kültür Müteşarına Açık Mektup”, **Milliyet Sanat**, 99, Eylül: 25-26.

ATAGÖK, T. - OĞUZHAN, Ö. (2001), “Virtual Museums in Turkey”, **Museum**

ATAGÖK, Tomur (1999), “Çağdaş Müzeciliğin Anlamı; Müze ve İlişkileri” Ed.

Tomur Atagök, 131-142, **Yeniden Müzeciliği Düşünmek**, Yıldız Teknik

Üniversitesi Basım Yayın Merkezi, İstanbul.

ATAGÖK, Tomur, (1 Eylül 1984), “Resim ve Heykel Müzesi Üniversite’nin bir Laboratuvarı olarak Sorumluluğunu Sürdürmektedir”, **Milliyet Sanat**, 103, Eylül, 48.

ATAGÖK, Tomur, (1984) “Yaygın Sanat Eğitimi, **Sanat Çevresi**, 71, Eylül: 41.

BAY, Yasemin, (1 Mart 2011), “İsyan Ettiren Restorasyon”, **Milliyet Gazetesi**.

Berk, Nurullah (1937) “**Güzel Sanatlar Müzesi**”, Ar, 8-9, Ağustos-Temmuz.

Berk, Nurullah,(1938) “Cumhuriyetimizin Büyük Bir Eseri Resim ve Heykel Müzesi”, **Ar**, 4: 10,11,12.

BRYAN Jr., Charles F.(2000), “Amerika Birleşik Devleti’ndeki Müzelere Yeni

İzleyiciler Çekmek”, 44-55, Haz. Zeynel Abidin Kızılyaprak, **Müzecilikte Yeni**

**Yaklaşımlar Küreselleşme ve Yerelleşme**, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

ERBAY, Fethiye (1999), “Müze Yönetiminde Pazarlama Felsefesine Yaklaşım” 59-

67, Ed. Tomur Atagök, **Yeniden Müzeciliği Düşünmek**, Yıldız Teknik Üniversitesi

Yayınları, İstanbul.

GERMANER, Semra (14 Mart 2008), “Üniversite’yi Aşan bir Mesele”, **Radikal Gazetesi**.

GERMANER, Semra(2009), “Mektep-i Sultani’den Galatasaray’a Resim Eğitimi ve Sanata Katkı” 42-, Ed. GERMANER, Semra -GÜVENLİ, Gülsün, vd., **Mekteb-Sultani’den Galatasaray Lisesi’ne Ressamlar 1868-1968**, Pera Müzesi Yayınları, İstanbul.

GUNTHER, Charles F, (1999), “Museum- Goers: Life- Styles and Learning Characteristics”, Ed. Eillean Hooper Greenhill, Educational Role of Museum, **Routledge, New York**.

HOOPER GREENHILL, Eilean (1999) “Communication in Theory and Practice”, 28-42, Ed. Eilean Hooper Greenhill, **Educational Role of Musuem**, Routledge, New York.

HOOPER GREENHILL, Eilian, (1999), Museum Learners as Active Posmodernsit; Contextualizing Constructuivism, 69-70, Ed. **Educational Role of Museums**, Routledge, New York.

HOOPER, GREENHILL, Eilean (2005) “Museum and Communication; an in Introductory Essay”, 1-16, Ed. Eilean Hooper Greenhill, **Museum, Media, Message**, Routledge, New York, London.

İPEKÇİ, ABDİ,( 10 Mayıs 1976 )“Kapanan Resim ve Heykel Müzesi”, **Milliyet**, , 9.

İSKENDER, Kemal (14 Nisan 2008), “Üniversiteyi Aşan bir Mesele”, **Radikal Gazetesi**.

İSKENDER, Kemal, (Eylül 1996), “Dernek Bu Haliyle Müze’nin Yakasından Düşün Artık”, **Genç Sanat**, S,23, 2-3.

İŞLEYEN, Ercüment (30 Haziran 1993),“Müze Bizim Neyimize” **Milliyet Gazetesi**.

JENSEN, Nina (1994 ) “Children, Teenegers, and Adults in Museum: A Developmental Perspective”, 110-117, Ed. Eilean Hooper Greenhill, **Educational Role of the Museum**, Routledge, London.

KOMATSUKA, Carol, (2004), “Expanding the Museum Audience through Visitor Research”, 366-375, Ed. KİKUMURA, A. - , HİRABAYSHİ, L., et al., **Common Ground: The Japanese American National Museum and the Culture of Collaborations**, The University Pres of Colorado, USA.

MADRAN, Burçak (1998), “Müzelerde Gönüllü Çalışmalarının Örgütlenmesi”. **4. Müzecilik Semineri Bildiriler, 16-18 Eylül 1998**, Askeri Müze Yayınları, İstanbul.

MADRAN, Burçak (2002), **Mevcut Müze Sergilemelerinin Çağdaş Müzecilik Kriterlerine Göre Düzenlemesi**, 6.Müzecilik Semineri, T.C. Genel Kurmay Başkanlığı, İstanbul.

MERRİMAN, Nick (2000),“Müzeler Koleksiyonlar İçin Mi, İnsanlar İçin Mi? İngiltere'de Müzelere Ulaşmada Artan Olanaklar Üzerine Son Gelişmeler”, 69-80, Haz. Zeynel Abidin Kızılyaprak, **Müzecilikte Yeni Yaklaşımlar Küreselleşme ve Yerelleşme**, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

ORAL, Zeynep (1979),“Devrim Erbil”, **Milliyet Sanat**, 339, Ekim: 31.

ÖZCAN, Oğuzhan-KATIPOĞLU, Halenur (1997) “İnternet'tek MSÜ Resim ve Heykel Müzesi”, **Kuruluşunun 150'nci Yılında Türk Müzeciliği Sempozyumu III Bildirileri**, Genel Kurmay Basım Evi, Ankara.

PAYKOÇ, F.-BAYKAL, S. ( 2000), “Müze Pedagojisi: Kültür, İletişim ve Aktif Öğrenme Ortamı Olarak Müzelerin Etkinliğine İlişkin Bir Çalışma”, 102-113, Haz.

Zeynel Abidin Kızılyaprak, **Müzecilikte Yeni Yaklaşımlar Küreselleşme ve Yerelleşme**, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

SİREL, Hülya (1999), “Müze Eşyasının Korunması ve Sergilenmesi ile Aydınlatma İlişkisi”, 113-127, Ed. Tomur Atagök, **Yeniden Müzeciliği Düşünmek**, Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

TANSUĞ, Sezer (1987), Çağdaş Sanat Müzesinin Dramı, **Milliyet Sanat**, 161, Şubat: 20,21, 16.

YÜKSEK, Fatma Sibel (10 Nisan 2003),“Tablo Operasyonu”, **Radikal Gazetesi**.

### 10.3. Tezler

ARIN DÖRTOK, Zeynep (2003), **İç İletişimin Kurumsal İtibar İle Etkileşimine Yöneltilmiş Bakış**, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ATAGÖK, Tomur (1983), **Çağdaş Müzecilik Kavramı Doğrultusunda Türk Sanat Müzelerinin Kültürel Etkinliklerinin Saptanması**, yayınlanmamış sanatta yeterlilik tezi, Mimar Sinan Üniversitesi, İstanbul.

BUDAK, Kürşat (2008) **20.Yy. Resim Sanatında Ulusal Eğilimler**, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

ÇETİN, Taylan(2006), **Resim İş Eğitiminde Anabilim Dallarında Müze Eğitiminin Sanat Tarihi, Sanat Eleştirisi ve Sanat Atölyelerinde Uygulama Etkisi**, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

DOĞAN, Evrim (2009), **Tüketim Toplumunda Müzelerde Yaşanan Değişimlerin Devlet Müzeleri ve Özel Müzeler Bağlamında Değerlendirilmesi**, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ekrem CENGİZ (2007), **Kar Amacı Gütmeyen Kurumlar Olarak Müzelerde Pazarlama Faaliyetleri: Pazarlama Karması Unsurların Müzelerde Müşteri Sadakatine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi**, yayınlanmamış doktora tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

GÜREL, Eda (2006), **Müzeler İçin Durumsal Halkla İlişkiler Modeli**, yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.

İPEKAR SANIVAR, İrem (2009), **Müzelerde İzleyici Araştırmalarının Sergi Geliştirmedeki Rolü**, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.

KİLİMCİ, Çiğdem (2004), **Müzelerde Sponsorluk**, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.

KÖKSAL BİNGÖL, Ayşe Hazar (2011) **Sanatın Kurumsallaşmasında İstanbul Resim ve Heykel Müzesi**, İstanbul Teknik Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

NİRVEN, Nur (1991), **Halkla İlişkiler Kuramlarının Sanat Müzelerinde Uygulanabilirliği**, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi,

Oral SANDER (1984), **Siyasi Tarih**, yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Üniversitesi, Ankara.

SERPİL, Seçil, (2006), **Türkiye’de 1950 Sonrası Görsel Sanatlar Koleksiyonculuğunun Gelişimi**, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ş. ILICAK AYDINALP, Güzin(2010), **Mükemmel Halkla ilişkiler Değişkenleri Bağlamında Türkiye’de Müze ve Halkla İlişkileri**, yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TUNÇ, Müberra (2006), **Sanat Eğitiminde Kitle İletişim Araçlarının Rolü ve Önemi**, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

URALMAN, Hanzade (2006), **Bilgi Toplumunda Sanat Müzelerinin Rolü ve Türkiye’de Sanat Müzeleri İçin Öneriler**, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Vedat ÖZSOY, Levent MERCİN, **Sanat(Resim) Eğitiminde Müzelerin Kullanılmasında İlgili Kurum ve Kuruluşların Karşılıklı Görev ve Yükümlülükleri**

YAVAŞOĞLU, Salim (1996), **Mimar Sinan Üniversitesi Resim ve Heykel Müzesi Koleksiyonunda Yabancı Sanatçılara Ait Eserler**, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mimar Sinan Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.

#### **10.4. Raporlar**

1991-1992 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu.

1997-1998 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu.

1998-1999 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu.

1999-2000 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu.

2001-2002 Mimar Sinan Üniversitesi Faaliyet Raporu.

ÖZDEN, Bülent (2010), **Türkiye Müzeleri İçin Yönetim ve İşletim Modeli Raporu**, İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Ajansı Kültürel Miras ve Müzeler Direktörlüğü, İstanbul.

### 10. 5. İnternet Kaynakları

BAŞGELEN, Nezh, **Müze-i Hümayun'dan Günümüze Arkeoloji Müzeleri**

[http://www.serfed.com/content\\_files/dergi/14/15arkeoloji.pdf](http://www.serfed.com/content_files/dergi/14/15arkeoloji.pdf)

Kadir KOÇDEMİR, **Atatürk Dönemi Kültür Politikası ve Küreselleşme**

[http://www.transanatolie.com/turkce/turkiye/turkiye%20gercekleri/ataturk%20dönemi%20kultur%20politikasi-429\\_147\\_170.pdf](http://www.transanatolie.com/turkce/turkiye/turkiye%20gercekleri/ataturk%20dönemi%20kultur%20politikasi-429_147_170.pdf)

ERDEN, Osman, **İthal Sergiler İstanbul'a Neler Katıyor?**

<http://www.yenimimar.com/index.php?action=displayQuestion&ID=72>

TEZCAN AKMEHMET, K.- ÖDEKAN A.(2006), “Müze Eğitiminin Tarihsel Gelişimi”, **İtü Dergisi**, III,1, Aralık: 47-58.

[http://itudergi.itu.edu.tr/index.php/itudergisi\\_b/article/viewFile/1085/1074](http://itudergi.itu.edu.tr/index.php/itudergisi_b/article/viewFile/1085/1074)

<http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/sakip-sabanci-muzesine-uccretsiz-tekne-ile-ulasin>

<http://www.boardturk.com/cnn-turk/16738-istanbul-modern-den-sevgililer-gunu-indirimi.html>

[http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Codes/code2006\\_eng.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code2006_eng.pdf) (10/07/2011)

<http://www.engellihaberleri.com/haber-ankara-cumhuriyet-muzesinde-isitme-engellilere-sesli-ve-goruntulu-rehber-hizmeti-t1370.html> (02/07/2011)

[http://www.google.com.tr/#hl=tr&q=m%C3%BCze+g%C3%B6rme+engelli+rodin&oq=m%C3%BCze+g%C3%B6rme+engelli+rodin&aq=f&aqi=&aql=undefined&gs\\_sm=e&gs\\_upl=360815668141616101510101160116010.111&fp=50caba28f2d6519&biw=1280&bih=656](http://www.google.com.tr/#hl=tr&q=m%C3%BCze+g%C3%B6rme+engelli+rodin&oq=m%C3%BCze+g%C3%B6rme+engelli+rodin&aq=f&aqi=&aql=undefined&gs_sm=e&gs_upl=360815668141616101510101160116010.111&fp=50caba28f2d6519&biw=1280&bih=656) (02/07/2011)

<http://www.rmk-museum.org.tr/turkce/education/muzebus.html> (02/07/2011)

<http://www.msgsu.edu.tr/msu/pages/133.aspx> (12/07/2011)

<http://www.adalarmuzesi.org/cms/etkinlikler/etkinlik-listesi> (09/07/2011)

<http://www.haberler.com/picasso-yu-en-cok-kadinlar-ziyaret-etti-haberi/> (12/06/2011)

<http://notoku.com/halkla-iliskilerde-hedef-kitlelerle-iletisim/> (09/07/2011)

<http://rhmd.org.tr/Icerik/Hakkimizda.html> (20/07/2011)

Vedat ÖZSOY, Levent MERCİN, **Sanat(Resim) Eğitiminde Müzelerin Kullanılmasında İlgili Kurum ve Kuruluşların Karşılıklı Görev ve Yükümlülükleri.**

[http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2003\\_cilt1/sayi\\_3/303-320.PDF](http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2003_cilt1/sayi_3/303-320.PDF) (20/05/2011)

<http://www.medyafaresi.com/haber/56811/medya-muhtesem-yuzyil-topkapiyi-ucurdu-muze-gelirinde-sok-artis.html> (21/07/2011)

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=352735> (05/04/2011)

<http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/tatil-programlari> (09/07/2011)

<http://www.dolmabahce.gov.tr/source.cms.docs/dolmabahce.gov.tr.ce/dolmabahce.html> (11/08/2011)

PELVANOĞLU Burcu, İstanbul Müzeleri, Koleksiyonları ve Bitmek Bileyen Sorunları <http://demlenmeler.blogspot.com/2008/08/istanbul-mzeleri-koleksiyonlari-ve.html> (12/07/2011)

## **10.6. Kişisel Görüşmeler**

3 Ağustos 2011 tarihinde Tomur Atagök ile Kişisel Görüşme.

4 Ağustos 2011 tarihinde Ferit Özşen ile Kişisel Görüşme

7 Ocak 2012 tarihinde Devrim Erbil ile yapılan kişisel görüşme.

24 Ocak 2012 tarihinde Leyla Belli ile yapılan kişisel görüşme.

24 Ocak 2012 tarihinde Ayşe Kulin ile yapılan kişisel görüşme.

24 Ocak 2012 tarihinde Leyla Tevfikoğlu ile yapılan kişisel görüşme.

27 Şubat 2012 Zeynep Rona ile yapılan kişisel görüşme.

2 Mart 2012 tarihinde Semra Germaner ile yapılan kişisel görüşme.

3 Nisan 2012 tarihinde Ersu Pekin ile yapılan kişisel görüşme.

12 Nisan 2012 tarihinde Oğuzhan Özcan ile yapılan kişisel görüşme.

18 Nisan 2012 tarihinde Yusuf Taktak ile yapılan kişisel görüşme.

18 Nisan 2012 tarihinde Burcu Pelvanoğlu ile yapılan kişisel görüşme.

19 Nisan 2012 tarihinde Rahmi Aksungur ile yapılan kişisel görüşme.

## 11. ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında Ankara’da doğan Duygu Atalay, 2005-2008 yıllararasında Çanakkale 18 Mart Üniversitesi’nde Sanat Tarihi Bölümü’nde eğitim görmüş, 2008 yılında “ Kilitbahir’de (Kilidü’l Bahr) Ahmet Talibi Tekkesi” başlıklı teziyle buradan mezun olmuştur. 2009 yılında Mimar Sinan Güzel Sanat Üniversitesi Müzecilik Yüksek Lisansına başlayan Duygu Atalay, 2010 yılında Adalar Müzesi’nin kuruluş aşamasında görev yapmıştır. 2011 Temmuz ayından itibaren “Kağıthane Toplumsal Tarih Projesi”nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.