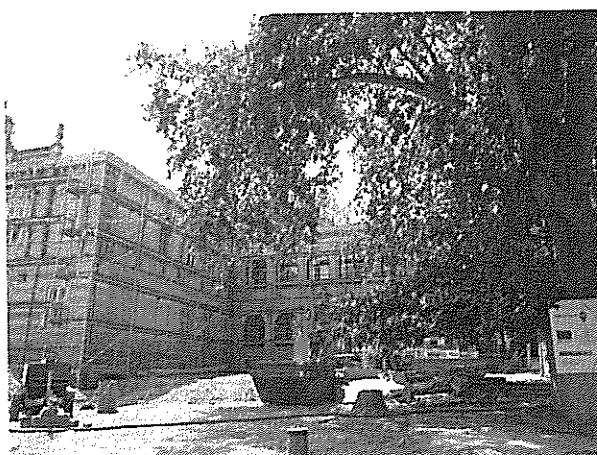
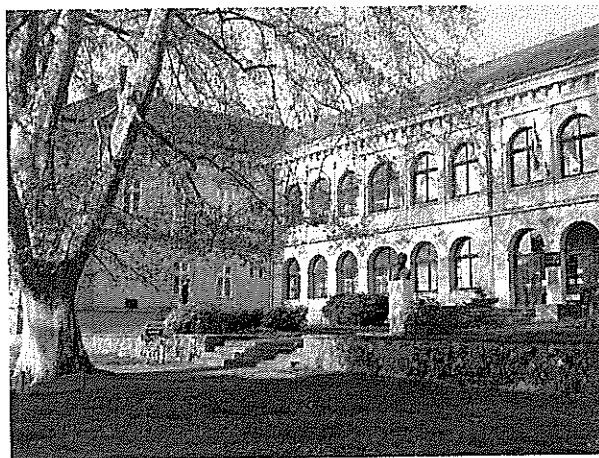


# PÁLYÁZAT

**A Göcseji Múzeum**  
igazgatói tisztségére



**Készítette:**

Dr. Kostyál László PhD  
művészettörténész-főmuzeológus  
múzeumigazgató-helyettes  
8900 Zalaegerszeg, Gesztenyési u. 7.

## Tartalom

I. Helyzetértékelés	3
I.1. Alapvetés	3
I.2. Kitekintés	3
I.3 A Göcseji Múzeum közelmúltja és jelenlegi helyzete	4
II. Vezetési alapelvek	7
III. Vezetési tervek	8
III.1. Szervezeti keretek	9
III.2. Személyi helyzet	9
III.3. Épületállomány	11
III.4. Raktározás	12
III.5. Szakmai munka, gyűjteményezés	12
III.5.1. Régészet	13
III.5.2. Néprajz	13
III.5.3. Történet	14
III.5.4. Képző- és iparművészet	14
III.5.5. Könyvtár és adattár	14
III.5.6. Kiállítások, rendezvények	15
III.6. Restaurálás, műtárgyvédelem	16
III.7. Promóció, arculattervezés (PR)	16
III.8. Műszaki-technikai tervek	17
III.9. Társadalmi kapcsolatok	18
III.10. Nemzetközi kapcsolatok	18
III.11. Gazdálkodás, bevételek	19
IV. A továbblépés irányai	20
Mellékletek:	
Szakmai önéletrajz	23
Publikációs lista	25

# Szakmai program

a Göcseji Múzeum igazgatói tisztére kiírt pályázathoz

## I. Helyzetértékelés

### *I.1. Alapvetés*

Hiszem, hogy a modern európai társadalomban a múzeum a társadalmi-kulturális élet legfontosabb színhelyei közé tartozik. Egy olyan korban, amelyben sok helyen erős törekvések élnek a nemzeti különbségek felszámolására, az identitás-tudat gyengítésére, a kulturális gyökerek meggyengítésére és a kultúra globalizálására, igen nagy jelentőséggel bír a múlt tárgyiasult emlékeit összegyűjtő és megőrző, azokat értő módon értékelő és a közönség elé táró intézmény. Olyan színhely, ahol a tárgyaikban továbbélő hajdani generációk a muzeológusok közvetítésével találkozhatnak nem csak a jelent, hanem a jövőt képező nemzedékekkel is, sőt, közvetve üzenhetnek is nekik. E kulturális örökségünk darabjait képező tárgyak fizikai valóságát semmilyen virtuális jelenlétet közvetítő médium nem pótolhatja: a múzeum funkciója egyedi és utánozhatatlan.

### *I.2. Kitekintés*

A mai értelemben vett, intézményesült, vagyis funkcióját, jelentéstartalmát tekintve állandósult múzeum kialakulásának többszázéves folyamata a 18-19. század fordulóján zárult le, s az eltelt két évszázad folyamán a múzeum, mint a múlt tárgyiasult emlékeinek tiszteletreméltó, exkluzív, mindig a tudományosság alapján álló, ugyanakkor – tagadhatatlanul – rugalmatlan és kissé unalmas tárháza vonult be a köztudatba. Mélyenszántó ismereteket tudálékosan közvetítő kiállítótermek és poros ritkaságokat felhalmozó raktárak hosszú sora, amelyekben szinte mindig csend honol. Talán nem is csoda, hogy a hagyományos múzeumi modell presztízse a 20. század vége felé megkopott, már egyre kevesebb látogatót vonzott, és nagyjából a rendszerváltás idejére nyilvánvalóvá kezdett válni radikális újragondolásának szükségessége. Ez természetesen nem érintette a múzeum négy alapfeladatának (gyűjtés, megőrzés, tudományos feldolgozás, bemutatás) szintjét, inkább e feladatok teljesítésének mikéntjére irányult. Az előző két intézményvezetés, melynek bő két és fél évtizeden keresztül részese voltam, már annak a jegyében végezte tevékenységét, hogy a társadalmi-politikai átalakulást követően a korszakváltást és a széles közönség igényeihez való alkalmazkodást a múzeumi örökségvédelem területén is a lehető legkreatívabb módon előmozdítsa. A korábbi, 2012-ben megszűnt megyei múzeumigazgatóság, és ennek székhelyintézménye, majd jogutódja, a Göcseji Múzeum életében a bevált módszerekre épülő, sterilen tudományos, minden esetben kizárólagosan a szakmai szempontok alapján döntő, és a látogatók változó igényeit mereven kezelő hagyományos működési modellt fokozatosan egy új gondolkodásmódot igénylő, a közönség igényeihez jobban igazodó, populárisabb, a rohamosan növekvő technikai lehetőségeket tág körben kiaknázó, a mindennapokban széleskörűen kompetens ismeretek átadására törekvő új modell

váltotta fel. Az új modellre való átállás során tisztában voltunk azzal, hogy a korábbinál egyrészt költségesebb, másrészt magában rejti a tudományos színvonal süllyedésének veszélyét. Az elmúlt időszak erőfeszítései éppen ezért elsősorban arra irányultak, hogy a kor igényei által diktált átalakítások, folyamatos fejlesztések és a mindinkább közönségbarát projektek megvalósítása mellett a szakmai színvonalat megőrizzük, sőt, a lehetőségekhez képest tovább fejlesszük.

A múzeumok finanszírozási struktúrája jelentősen átalakult, és költségvetésükben mind nagyobb szerepet kapott a régészeti feltárások bevétele, aminek pozitív (eredményes évben több lehetősége volt az intézménynek) és negatív (az intézmények önhibáján kívül elmaradó bevételek felboríthatták a büdzsét) hatásokat egyaránt generált. A változások 2005-ben, az Európai Unió csatlakozásunkkal bizonyos mértékben felgyorsultak, szélesebb lehetőség nyílt a külföldi tapasztalatok megismerésére és átvételére, illetve az együttműködésre, s a pályázati források jelentős bővülése is bekövetkezett. 2008 után az egyre romló gazdasági helyzet mind nehezebbé tette a működés finanszírozását, a beruházások mellett 2010 körül már számos indokolt felhalmozási, sőt, karbantartási ráfordítás is elmaradt.

A megyei múzeumigazgatóságok megszűnését és a múzeumoknak a helyi önkormányzatok fenntartásába adását követően (2013-tól) jelentős változások kezdődtek. A korábbi megyei szervezet tagintézményei között új együttműködési struktúra alakult ki, amelyben a megyei hatókörű városi múzeumoknak, köztük a Göcseji Múzeumnak jelentős állami kompetenciái maradtak meg (állományvédelmi, digitalizálási, múzeumpedagógiai, gyűjteménykezelési téren). A szakmai munka és kisebb beruházások finanszírozásában sok helyen túlnyomóvá vált az uniós és egyéb pályázatok (TÁMOP, TIOP, EFOP, NKA, Alfa-Kubinyi, határmenti együttműködések stb.) szerepe. Az elmúlt években azután városunkban olyan volumenű múzeumi beruházások előkészítése, majd munkálatai kezdődtek meg, amilyenek egy időben sem általában a vidéki múzeumok, sem pedig konkrétan a mi intézményünk történetében még soha nem fordultak elő. Zalaegerszegen párhuzamosan zajlott a Göcseji Múzeum felújításának, a Mindszentyneum felépítésének és a Göcseji Falumúzeum fejlesztésének tervezése, s az elmúlt hónapokban utóbbi kettőnek a megvalósítása is elkezdődött. Minden remény megvan arra, hogy néhány éven belül a jelentős hazai múzeumi fejlesztések sorába illeszkedően a Zalaegerszegen látogatókat is korszerű, látogatóbarát, emlékezetes élményeket kínáló múzeumi attrakciók fogadják. Ehhez ugyanakkor elkötelezett, az egyre gazdagabbá váló ismeretanyagot élményszerűen átadó, a befogadók nyelvén eredményesen kommunikáló munkatársakra is szükség van, akik folyamatos képzéséhez és megtartásához a múzeumi terület kiadásainak harmadik csoportja, a személyi kiadások korszerű szintre emelése is szükséges, ami a következő évek feladata.

### *1.3. A Göcseji Múzeum közelmúltja és jelenlegi helyzete*

A Göcseji Múzeum életében 2020 májusának végén lezárul egy jelentős periódus. A rendszerváltást követően 19 éven keresztül (1992-2011) dr. Vándor László irányította a megyei múzeumi szervezetet, amely vezetésével többnyire eredményesen, egyes időszakokban kifejezetten sikeresen teljesítette az iránta támasztott, változó, és korántsem egyértelműen körvonalazott igényeket. Utódja Kaján Imre (2011-2020) lett, aki átvezette a Zala Megyei Múzeumok

Igazgatóságából kiváló Göcseji Múzeumot az új működési struktúrába, és eredményesen menedzselte a három területen is zajló intézményi fejlesztések előkészületeit, tervezését és az intézmény munkatársai révén biztosította azok szakmai hátterét.

A mindennapi munka anyagi bázisa az utóbbi években – a mind többször bizonytalanná váló régészeti bevételektől való egészségtelen függősége miatt – egyre tervezhetetlenebbé vált. A költségvetés 2016-ban csak a fenntartó által biztosított 56 M forintos működési kölcsön, 2019-ben pedig 22 M forintos többlet támogatás árán tudta biztosítani a folyamatos munkavégzés feltételeit. A szakmai projektek megvalósítása a legtöbb esetben csak külső források bevonásával volt lehetséges, szerencsére a pályázati tevékenység az elmúlt időszakban is eredményes volt. Különösen gondot okoz viszont a gyűjteménygyarapításra fordítható összeg fokozatos lenullázódása, ami a múzeumi tevékenység egyik alappillérté lehetetleníti el.

A nagyjából állandó létszám mellett a szervezet feladatrendszere szerteágazóbb lett, ami a munkatársainktól is sokoldalúbb, összetettebb tevékenységet igényelt. A Göcseji Múzeum munkatársi létszáma a hasonló státuszú intézmények között az alacsonyabbak között van ugyan, azonban az eddigi, illetve a jelenlegi, ideiglenes körülmények közötti feladatrendszer ellátásához – szűken, de – elegendő. (E téren azonban a folyamatban lévő beruházásokhoz kapcsolódóan jelentős változásokra, bővítésekre lesz szükség.) Az intézmény Kaján Imre távozását követően kilenc muzeológussal rendelkezik, közülük azonban egy múzeumpedagógiai vonalon dolgozik. Odafigyelést igényel a munkatársi gárda jelentős részének nyugdíjba készülődése, a generáció-váltás előkészítése, különös tekintettel a tapasztalatátadás és a szakmai vonulat folyamatosságának biztosítására. Az országos átlagtól mind jobban leszakadó jövedelmi viszonyok miatt több fiatal otthagya a pályát, s egyre nehezebb a megüresedett szakmai állások betöltése is.

Az elmúlt időszakban továbbra is a régészeti tevékenység elkülönülése jellemezte a múzeumokat, ami az alapvető húzó – és a legfőbb bevételt termelő – múzeumi szakág volt. Az elkülönülés egyaránt vonatkozik a munka intenzitására, anyagi körülményeire és helyszínére. Előbb a 76-os út, majd az M76-os gyorsforgalmi út, valamint a zalaegerszegi járműipari tesztpálya munkálatai, emellett számos kisebb beruházáshoz kapcsolódó megelőző feltárás eredményes lebonyolítása egyrészt magas szintű logisztikai és adminisztrációs tevékenységet, másrészt folyamatosan rugalmas dolgozói hozzáállást igényelt, sok szempontból piaci feltételek és e szférában magasabb jövedelmi viszonyok között. Az archeológiai tevékenység hozadékából az intézmény egészének sikerült profitálni, és fontos feltétele volt a többi szakterület zavartalan működésének is.

Sikertörténetet képeztek az elmúlt időszakban a Göcseji Falumúzeum magukat fesztiválsorozattá kinövő, a városi rendezvénynaptárban mind hangsúlyosabb helyet kapó nagyrendezvényei (Gyümölcsoltó Boldogasszony, Village Food Fesztivál, Egerszeg Búcsú, Falumúzeum napja–Kenyérfesztivál, Nálatok laknak-e állatok, Márton-napi Vigadalom stb.). Ezek tematikája folyamatosan megújult, a korábbi, népszerűségükből veszítő programok helyett újakkal próbálkozott az intézmény, aminek kedvező volt a fogadtatása mind a sajtó, mind a szélesebb közönség részéről.

A múzeumi munka mind fontosabb terét képezte az elmúlt években a múzeumpedagógiai tevékenység. Több nagy európai uniós pályázati projektet (TÁMOP, EFOP) bonyolítottunk le, melyeknek keretei között igen nagy számban érkeztek múzeumi foglalkozásokra: szakkörökre, témanapokra, kirándulásokra a különböző óvodás és iskolás diákcsoportok. Állandó

kiállításaink mellett számos időszak kiállításunkhoz is készültek múzeumpedagógiai programok. A foglalkozásokat az egyes intézményekkel, valamint a tankerületekkel kötött együttműködés keretei között szerveztük.

A múzeumépületnek a felújítás előkészület miatti 2018-as bezárásáig számos nagysikerű időszak kiállítást rendeztünk, melyek közül a legemlékezetesebb a Seuso-kincset bemutató tárlat volt 2017 késő őszén. Ez minden korábbi, hasonló jellegű kiállításnál magasabb, húszeszes látogatottsággal bírt, ugyanakkor magasra tette a mércét a felújítást követő időszakokra is. Az elmúlt két évben az új várostörténeti állandó kiállítás részletes megtervezése zajlott, valamint a falumúzeumi fejlesztés során felépítésre kerülő új objektumok kiválasztása és berendezésük tervezése, előkészítése. Emellett a Kisfaludi Strobl-hagyaték anyagából rendezett vándorkiállítás volt jelentős, amely a Veszprém-Sárvár-Szekszárd-Sopron-Kaposvár útvonalat követően terveink szerint Nyíregyháza- Kalocsa-Szolnok felé folytatja útját.

A megyei kompetenciafeladatai keretében a Göcseji Múzeum több vidéki helytörténeti kiállítás rendezésében is közreműködött (Dömefölde, Kávás, Nova, Szécsisziget stb.), illetve szakmai útmutatást nyújtott. A múzeum munkatársai kiállítási szolgáltatási tevékenységet is folytatnak, hiszen visszatérő igényként jelentkezik helytörténeti-néprajzi vagy művészeti tárlatok rendezése a megye különböző településein, illetve intézményeiben (pl. iskolák).

A munkatársaink szellemi potenciájáról tanúskodik a 24. köteténél tartó Zalai Múzeum c. évkönyv rendszeres megjelenése is, melynek tudományos színvonalát szakmánk számos fórumon elismerte. Munkatársaink (Béres Katalin, Megyeri Anna, Kostyál László) neve alatt több önálló kiadvány is megjelent, emellett számos más, tudományos és ismeretterjesztő orgánumban is rendszeresen publikáltak, a szakmának és a szélesebb közönségnek is bemutatva az intézményben folyó kutatásokat. Muzeológusaink rendszeres résztvevői és előadói a hazai és növekvő mértékben a nemzetközi tudományos konferenciáknak is.

Nemzetközi kapcsolataink az elmúlt években a korábbiakhoz képest átalakultak, de intenzív maradt a Krosnói Kézműves Múzeummal folytatott együttműködésünk. Ennek keretében két évente rangos nemzetközi kortárs textilképzést mutathattunk be Zalaegerszegen (Krosnói Nemzetközi Lenszövő Biennále), melynek zsűrijében rendszeresen részt vesz e sorok szerzője is, aki emellett több zalaegerszegi kortárs művészeti kiállítást is rendezett lengyel testvérvárosunkban (Németh János, Horváth László-Frimmel Gyula, Ambrus Edit). Új kapcsolatot eredményezett a rakicani (Battyánfalva, Szlovénia) hagyományörző egyesülettel közösen, a szlovén-magyar határon átnyúló együttműködés (SI-HU) keretében megvalósított pályázat, és a folyamatban lévő AT-HU osztrák-magyar hagyományörző pályázat is..

A múzeum raktárhelyzete viszonylag jónak mondható, a jelenlegi kapacitás néhány évre még képes befogadni – legalábbis az elmúlt évek intenzitásával számolva – a gyarapodást (a helyhiánnyal küzdő bútorgyűjtemény kivételével). Aggodalomra ad azonban okot, hogy a Göcseji úti bázis épületének tulajdonosa, a Zala Megyei Kormányhivatal, amely már felszólította a múzeumot az itteni épületből való kiköltözésre. Ugyanúgy ki kellene költözni a volt Paizs-iskolában lévő raktárból is, ahol a Szombathelyi Egyházmegye által működtetett idősek otthona számára kell átadni a jelenleg használt helyiségeket. E téren a fenntartó segítségére van szükség, mert a múzeum önerőből nem tudja megoldani az általa őrzött, nagyrészt állami tulajdonú muzeális anyag megfelelő (sőt, bármilyen) körülmények között való elhelyezését. A Vágóhíd utcai raktározási tevékenység (bérelt, öreg családi ház) – elvben – ideiglenes jellegű, a falumúzeumi fejlesztéshez beszerzett bútorokat tároljuk itt.

A múzeum összesen hat telephelyen működik. (Nem számítjuk itt a Mindszetyneum építése során kiemelt késő-középkori téglaegető kemencék tárolására szolgáló bérelt helyiséget.) A három külső raktárról tettünk említést, a másik három közül a főépület felújítása folyamatban, a falumúzeum fejlesztése részlegesen megkezdődött, nagyobb részben még pályáztatás, illetve előkészítés alatt van. A volt Martos Kollégiumban lévő kiállítóhely (A kommunizmus áldozatainak emlékhelye) és múzeumpedagógiai foglalkoztató a felújítás alatt igen sok diákprogramot bonyolít. Az itteni, egykori pincebörtönben lévő kiállítás szigetelése rossz, nagyobb esők esetén oldalról sajnos rendszeresen beázik. Az új múzeumvezetés előtt mind a raktárkérdés megoldása, mind a felújítások folyamatának szakmai támogatása, majd a felújított egységek belakása kapcsán komoly feladatok állnak. Ezekhez járulnak még a Mindszetyneum szintén közvetlen előkészítés alatt álló építkezéséhez kapcsolódó nemes feladatok.

## **II. Vezetési alapelvek**

Meggyőződésem, hogy a jó vezetői tevékenység a bizalmon alapul. Az intézményvezető iránt természetesen szükséges a bizalom a fenntartó részéről, másrészt pedig a munkatársai részéről is. E bizalomnak azonban mindkét esetben kétirányúnak kell lennie. Fontos, hogy mind a fenntartó, mind a munkatársak úgy érezzék, hogy az intézményvezető az ő érdekeiket képviseli. A vezető így folyamatosan érdekkoordinációt végez, s igyekszik megtalálni ezen érdekek eredőjét. A legfontosabb azonban mindig az intézmény (és a szakma) érdeke, aminek a vezető első számú képviselője, és amiért egy személyben felelős.

Fontos alapelvnek tartom a következetességet és a kiszámíthatóságot. A mindennapi életben fontosak a szabályok, és ezek (néhány konkrét kivételtől eltekintve) egyformán vonatkoznak az egész kollektívára. Legyen nyilvánvaló minden lépés következménye is, de ez nem jelenthet farizeusi merevséget. A szabályozás nem lehet önmagáért való, hanem a mindennapi működést segíti elő, amit mindenkinek át kell érezni. Ennek szükségszerű része a számonkérés is, azonban mind túlzott gyakorisága, mind túlzott ritkasága káros. A mulasztás esetét kivéve a számonkérés szerencsésebb beszámoló, megbeszélés, vezetői jóváhagyás formájában, súlyosabb mulasztás esetén azonban minden esetben párosuljon megfelelő retorzióval.

A vezető számára fontos tulajdonság az empátia, a munkatársakra való odafigyelés képessége. A vezetés alapelvei megtanulhatók, az empátia esetleges hiánya azonban csak nehéz önneveléssel küszöbölhető ki. A munkatársak problémáinak ismerete, az ezek iránt való érdeklődés nélkül a teljesítmény csökken, a vezető körül pedig egyfajta vákuum keletkezik. Fontos a munkatársi gárda közösséggé kovácsolása és ennek folyamatos összetartása, akkor is, ha ez időt és energiát emészt fel. Rendszeres problémafeltáró összejöveteleket kell tartani, mind hivatalos (értekezlet), mind kötetlen (névnapok, kirándulás, kerti parti stb.) formában.

A jó vezető számára fontos a helyzetek, események átlátásának képessége és a szervező-készség. A folyamatokat kézben kell tartani olyan módon is, hogy az egyes döntések következményeit is fel kell mérni. Nagy hibának tartom az elhamarkodott, középtávú kihatásait tekintve át nem gondolt intézkedéseket. A jól irányított szervezet előtt minden esetben a fenntarthatóságnak kell lebegnie.

A vezetői döntések alkalmával fontosnak tartom mások (egyres munkatársak, osztályvezetők, érdekképviselők, fontos kérdésekben akár az egész kollektíva) véleményének meghallgatását a vezetői álláspont kialakítása során, azonban a döntéshozatalban már nem lehet de-

mokrácia, a döntést a vezetőnek kell meghozni, kellő határozottsággal és megalapozottsággal, és ehhez az ésszerűség határain belül ragaszkodni kell.

Az egyik legjelentősebb vezetői tulajdonság a tekintély, aminek kivívása ellenben közel sem egyszerű. A tekintély helyettesítheti a szigorú és növelheti a bizalmat, azonban kivívásához a szakmai és emberi kvalitások mellett önfegyelmű és következményes viselkedés szükséges. Tekintélye annak van, akit valamilyen téren a többiek maguknál különbnek ismernek el. A személyes példamutatásra a jó vezető minden téren törekszik.

A tekintély egyik forrása lehet a rugalmasság. Fontos a folyamatosan változó igényekhez és külső helyzethez való alkalmazkodás, a tudásban és szemléletben való megújulás képessége – ami szükség esetén saját álláspontunk felülvizsgálatát is eredményezheti –, azonban ezt alapvetően csak értékelvűen tudom elképzelni. Vannak olyan állandó értékek, amelyek tekintetében nem lehet kompromisszumot kötni vagy rugalmasságot tanúsítani. Az értékelvűség és a helyes következetesség édestestvérek.

Az intézmény irányításában fontos a vezetői kompetenciák meghatározása, vagyis a decentralizált vezetői rendszert tartom eredményesnek. A csoportvezetőnek, osztályvezetőnek, igazgató-helyettesnek megfelelő döntési kompetenciát kell biztosítani, és döntésüket – a beosztottak előtt – az igazgatónak minden esetben (legalábbis ha ez nem jár nyilvánvaló negatív következményekkel) vállalnia kell. Négyszemközt vagy vezetői értekezleten a kedvezőtlen véleményt is el kell mondani az alsóbb szintű vezetőknek, azonban a nyilvánosság előtt az általános vezetői szolidaritás és tekintély hangsúlyozása rendkívül fontos.

A vezetői alapelvek talán legfontosabbika a szeretet. Ez egyik oldalról egyszerűen: amit tesz a vezető, jó meggyőződéssel, lehetőleg örömmel és szívesen tegye, és ezt egész lényével fejezze is ki. Másik oldalról munkatársai szeretetét is jelenti, kevesebb számonkérést és több dicsőítést, a fenyegetés helyett elismerést és megbecsülést, a szigorú tekintet helyett kedves mosolyt, az egyéni problémáknak a küszöbön kívül hagyását. A karizmatikus vezető sugárzik, képes jó légkört teremteni maga körül, és ez a szeretetből fakad.

### **III. Vezetési tervek**

A következőkben vázolt vezetési tervek a Göcseji Múzeum jelenlegi helyzetét veszik alapul. Az épülő Mindszentyneumnak a Göcseji Múzeum szervezeti keretein belül való működtetése – ennek rendszere kidolgozás alatt áll –, valamint a Göcseji Falumúzeum tervezett, feltételezhetően hosszabb időre elnyúló fejlesztésének realizálódása új helyzetet teremthet, utóbbi kapcsán az intézmény már megfogalmazta a szükséges szervezeti bővülésre vonatkozó koncepcióját. Az új helyzetre azonban a jelenleg még feloldani nem tudott számos kérdőjel miatt itt nem látom értelmét részletesen kitérni. Bizonyos, hogy új munkatársak felvételére lesz szükség, és új alapokra kell helyezni az intézmény üzleti elképzeléseit és marketingstratégiáját is. Egy megjegyzés mindazonáltal ide kívánkozik. A Göcseji Múzeum jelenleg osztályrendszerben, tagintézmények nélkül működik. A fejlesztéseket követően, és a most látható működtetési megoldásokat valószínűsítve, érdemes lesz mérlegelni majd mind a Göcseji Falumúzeum, mind a Mindszentyneum tagintézménnyé szervezésének lehetőségét.

### *III.1. Szervezeti keretek*

A Göcseji Múzeum jelenlegi szervezeti keretei alapvetően betöltik szerepüket. A régészeti vonalat súlyánál és jelentőségénél fogva ugyanakkor célszerű lenne a tárgyalásokon nagyobb tekintélyt biztosító igazgatóhelyettesi szinten képviselni. A történeti szakágak és a kiállítási terület képviselőjét a múzeumigazgató láthatja el, aki az igazgatóhelyettesessel megosztja a vezetői adminisztrációs feladatokat is. Ehhez arra van szükség, hogy a régész-igazgatóhelyettesi időszakban is munkaidejének legalább felét a múzeumépületben töltsse.

A múzeumpedagógiai területen jelenleg két munkatársunk dolgozik, egy harmadik pedig adminisztratív téren segíti munkájukat. E területre mind a hazai, mind a nemzetközi muzeológiában egyre nagyobb hangsúly helyeződik, ezért középtávon érdemes önálló osztállyá szervezni tevékenységét.

A Göcseji Falumúzeum szervezetileg a GM falumúzeumi osztályaként működik. Tevékenysége sok tekintetben elkülönül a múzeum többi részétől. Vezetője – bár (műszaki és műtárgyvédelmi) végzettsége nem e területre predesztinálja – kreatív és agilis, jól kommunikáló szakember, ugyanakkor a szakmai vonal irányítója és a gyűjtemény gazdája a múzeum etnográfusa (szándékaink szerint a közelmúltban felvett, fiatal néprajzos kapja majd e feladatot), a rendezvények egy része pedig a közönségkapcsolati osztályvezető szervezésében és irányításával zajlik. A hatáskörök nem egy esetben összemosódnak, az egyes szervezeti egységek tevékenysége a jelenlegi keretek között mind nehezebben különíthető el egymástól. Az itteni viszonyokat a jövőben mindenképpen tisztábbá kell tenni.

A Göcseji Múzeumban jelenleg két restaurátor műhely működik, az egyik a főépületben, a másik a megelőző régészeti feltárások keretében. Utóbbi különállása munkájának jellege miatt indokolt, feladata a régészeti ásatások – legnagyobbbrészt kerámia – anyagának tisztítása, konzerválása, restaurálása, míg az önálló osztályként működő előbbi a történeti gyűjtemények anyagának műtárgyvédelmi feladatait látja el. A szakirányú egyetemi diplomával rendelkező műtárgyvédelmi osztályvezetőnek azonban semmilyen rálátása, szakmai felügyeleti diszpozíciója nincs a régészeti műhely segédrestaurátorainak tevékenységére, s ezen szintén változtatni szükséges.

Bár alapvető hiányosságok e téren nem látok, mégis tovább szükséges javítani a szervezet belüli információ-áramlást. A heti vezetői értekezletek általában hasznosak és konstruktívak, az elhangzott információkról az érintettek a belső levelező rendszer révén tájékoztatást kapnak. Hiányoznak viszont a munkatársi értekezletek, amelyeken az intézmény egészét érintő, akár stratégiai kérdéseket lehet megbeszélni, s ad hoc jellegűvé váltak az osztályértekezletek is. Ugyancsak nem működik a megyei muzeális intézmények igazgatói egyeztető fóruma, ami még gördülékenyebbé tehetné az együttműködést.

### *III.2. Személyi helyzet*

A szorosan vett muzeológia területén a 376/2017. (XII. 11.) Korm. rendelet előírásaihoz képest a Göcseji Múzeumban nincs muzeológus-hiány. A jogszabály a megyei hatókörű városi múzeumok számára legalább nyolc muzeológust ír elő, jelenleg a három (illetve hamarosan valószínűleg négy) régésszel, két-két történésszel és néprajzossal (egy harmadik etnográfus a múzeumpedagógia területén munkálkodik), valamint egy művészettörténésszel éppen megvan

a szükséges létszám. A meglévő muzeológusi gárda stabil, terhelhetőségét egy-két kivételtől eltekintve az elmúlt években már bizonyította, több munkatársunk tevékenysége országosan is elismert. Ugyanakkor a jövő év közepéig egy néprajzos és egy történész is nyugállományba vonul, így pótlásuk, és ezáltal a muzeológusi kör fiatalítása hamarosan szükségessé válik.

A legtöbb szakembert a régészet igényli, amely jelentős részben az intézménytől független beruházásokhoz kapcsolódik, így tevékenységének intenzitása nagyrészt külső gazdasági tényezőktől függ. A régészeti kapacitás kihasználtsága az elmúlt időszak nagy részében magas volt, bővítése azonban a jelenleg látszó feladatok kapcsán nem (illetve csak a hamarosan érkező kollégával) tűnik szükségesnek. A régészeti tevékenység a más múzeumi területekhez képest ugyanakkor rugalmas, lehetőséget biztosít egy-egy projekt esetében egyedül arra a feladatra munkatársakat felvenni. Régész-gárdánk nagyrészt fiatal, sikerorientált szakemberekből áll, akiknek potenciálisan kódolt szakmai előrehaladását és érvényesülését az intézmény vezetésének minden eszközzel támogatni kell.

A néprajzi muzeológia területén a nagy tudású, nyugállományba készülő kollégánál a következő év folyamán adja át munkakörét és tapasztalatait az idei év elején felvett fiatal kollégának, aki reményeink szerint jó gazdája lesz a – falumúzeum anyagát is magába foglaló – néprajzi gyűjteménynek. Egy második etnográfus felvétele a jövő évben lesz esedékes. Nyugdíjba készülő munkatársunk esetleges rész munkaidős további foglalkoztatása a falumúzeumi fejlesztés kapcsán – melynek szakmai programja az ő nevéhez fűződik – indokolt lehet.

A történeti muzeológia feladatait szintén két, igen magas szintű tevékenységet folytató, sokat publikáló, országosan elismert szakember látja el. A muzeológiai munka iránti legtöbb külső igény az ő szakterületüket érinti, s ugyancsak az ő munkájuk kapcsolódik leginkább az országos évfordulókhoz, így bizonyos értelemben kirakat-tevékenységet is végeznek. Egyikük az idei év végén nyugállományba készül, pótlása rövidesen esedékes feladat lesz.

Művészettörténészként egyedül képviselem szakmámat az intézményen belül, és időm jelentős részét az elmúlt időszakban a vezetői feladatok töltötték ki, ennek ellenére mind publikációim, mind az általam rendezett kiállítások számát tekintve kollégáim többségével felveszem a versenyt. Igazgatói pályázatom sikere esetén a szakmai tevékenységre fordítható idő és lehetőség várhatóan csökkenni fog. Miután a Göcseji Múzeum a város egyetlen, részben képzőművészeti profillal is bíró és felsőfokú végzettségű szakembert is foglalkoztató közgyűjteménye, érdemes és logikus volna a másik városi művészeti gyűjtemény (Gébárti Nemzetközi Művésztelep gyűjteménye) nyilvántartását és feldolgozását is a múzeum keretei között megoldani. Ehhez ugyanakkor legalább még egy művészettörténészre is szükség lenne.

A közönségkapcsolati osztály – jelenleg a rendezvényszervezésre koncentráló – tevékenysége a jelenlegi átmeneti helyzetet követően fog kiteljesedni, amihez új teremőrök, tárlatvezetők felvételével kell számolni. Az osztály keretein belül működik a néhány éve önálló szakembert nyelő kommunikációs vonal, amely tevékenysége kellően produktívnek tűnik, ennek ellenére törekedni kell a gyorsan fejlődő és folyamatosan átalakuló kommunikációs csatornák mind szélesebb körű kihasználására, hiszen a potenciális közönség csak intenzív és leleményes marketing-munkával csalogatható be a múzeumba.

A múzeumpedagógiai vonal a kiállítási tevékenységnek az épületfelújítást követő felfutása kapcsán további megerősítést igénylő területek közé tartozik majd. Munkájára egyre szélesebb igény bontakozik ki, és az iskolás korosztály szakszerű megszólítása mind komolyabb

felkészültséget igényel. E terület képviselői emellett az egyik legfőbb letéteményesei a pályázati tevékenységnek is.

A restaurátori létszám jelenleg az alapvető feladatellátást teszi lehetővé. Az osztályvezető ugyan kvalifikált farestaurátor-művész, a két segédrestaurátor azonban még tapasztalatlan, ők a fém-, illetve a kerámia-restaurálás irányába fordulnak. Továbbra sem mutatkozik esély képzőművészeti és papír-restaurátor foglalkoztatására, bár azt a gyűjtemények állapota indokolná. Probléma, hogy a restaurátorok gyakran a szakmájukhoz nem kapcsolódó tevékenységet is kénytelenek folytatni, különösen is indokolt lenne kiállítás-rendező szakemberek – adott esetekben projektekhez kötődő, de rendszeres – alkalmazása.

A múzeumban két fő látja el a gyűjteménykezelői tevékenységet, ez a hasonló nagyságrendű gyűjtemények viszonylatában kevés. A történeti osztály valamennyi gyűjteményét (néprajzi, történeti tárgyi, történeti dokumentáció, történeti fotó, képzőművészet, iparművészet) egyetlen szakember kezeli, e terület így mindenképpen erősítést igényelne.

Zalaegerszegen, a falumúzeumban a karbantartói létszám meglehetősen szűkös, a háromfői állomány az objektum megfelelő gondozásához kevés, itt jelenleg is plusz egy fő alkalmazása lenne szükséges. A GM karbantartója betegsége miatt a közelmúltban rokkantnyugdíjazását kérte, feladatait jelenleg félállású, külsős kolléga látja el, helyére az épületfelújítást követően lesz szükséges főállású munkatársat felvenni. A takarítók mostani kétfős (sőt, egyikük nyugdíjazása miatt átmenetileg egyfős) létszáma ugyancsak bővítésre szorul majd, hiszen a főépület mellett a külső telephelyek takarítása is az ő feladatkörükhöz tartozik.

### *III.3. Épületállomány*

A Göcseji Múzeum kezelésében lévő hat telephely karbantartására elenyészően kevés költség áll rendelkezésre, egy-egy komolyabb probléma (pl. tetőbeázás) megoldására az elmúlt időszakban a fenntartó egyedi döntéssel nyújtott fedezetet.

A múzeum főépülete a felújítást követően minden szempontból kielégíti majd a modern muzeológia igényeit, és a korábbi problémák (tetőszerkezet gombásodása, földszinti vízesedés, elavult gépészet) minden bizonnyal megszűnnek.

A Göcseji Falumúzeumban a fogadóépület és a foglalkoztató épület állapota stabil, a népi objektumok karbantartása folyamatos, a szükséges anyagok (elsősorban a zsúp) beszerzése többnyire pályázati forrásokból történik. A porták felújítása 7-9 éves ciklusokban, folyamatosan történik, a tetők burkolatai nagyjából ennyi idő alatt amortizálódnak és válnak csereéretté. A más éghajlati körülményekre optimalizált, gazdaságosan nem karbantartható finnugor egység kényszerű lebontása nagyrészt megtörtént, ennek négy, meglehetősen rossz állapotba került portájából a fejlesztés során csak az a mari porta kerül – más helyen – újra felállításra és renoválásra, amelyben a finnugor népek történetét felvázoló kiállítás kerül majd bemutatásra.

A Göcseji úti bázist (volt ÁNTSZ-épület két szintje) és a volt Paizs-iskolában lévő raktárokat a tulajdonosok visszakérték, ezek pótlása megoldandó, de még nem tűnik akut feladatnak. Ebben a fenntartó intézkedése szükséges. Állapota mindkettőnek kielégítő, kisebb problémák (leginkább beázások) újra és újra előfordulnak.

A volt Martos-kollégiumnak a múzeum használatában lévő épületrésze esetében a pincehelyiség nagy esők után jelentkező beázása okoz problémát. Az épületet a magyar állam le-

véltári célra átvette a várostól, felújítás előtt áll, ígérek szerint a most általa használt rész a múzeum kezelésében marad. Ez annál inkább fontos lenne, mert a főépület felújítását követően az eddig ott meglévő vendégszoba funkció kiszorul az épületből, és ezért itt tervezünk vendégszobát kialakítani a hozzánk érkező kutatók és partnerek elszállásolására.

A Vágóhíd utcai ideiglenes, bérelt családi házban lévő raktárban a falumúzeumi fejlesztéshez vásárolt bútorokat és tárgyakat őrizzük, a fejlesztést követően ezt az épületet kiürítjük, annál is inkább, mert a tulajdonos önkormányzat a lebontását tervezi.

#### *III.4. Raktározás*

A fogyasztói társadalom a tárgykultúra gyors fluktuációjával is jár, aminek kapcsán egyrészt mind több, forgalomból kikerülő bútort, tárgyat, eszközt, viseletet kellene behozni a múzeumba, másrészt megnő a muzeológus szakmai felelőssége a mind nyilvánvalóbban szűkösre váló és az igényeknek megfelelően csak ritkán bővíthető raktározási kapacitás, valamint a megnövekedett mennyiségű gyűjtemény között feszülő ellentét feloldása kapcsán. Ez a probléma nem csak városunkban, hanem országosan is erősen feszegeti a hagyományos múzeumi paradigmát.

Zalaegerszegen a Göcseji úti bázison a régészeti, a néprajzi és a történeti tárgyi gyűjtemény, az utóbbiakhoz tartozó textilgyűjteménnyel együtt megnyugtató és rendszerezett körülmények között van elhelyezve, azonban középtávon megfelelőnek tűnő további kapacitással csak a régészeti raktár bír. A képző- és az iparművészeti gyűjtemény (jelenleg részben a Kölcsey utcai ideiglenes raktárban, részben a főépületben lévő eredeti helyén, lezárva) raktározása továbbra is a Batthyány utcai épületben lesz, a rendelkezésre álló hely a gyarapodás volumenének viszonylatában még évekre elegendőnek tűnik. A jelenleg az átmeneti helyre átvitt, az épületrenoválást követően visszavitelre kerülő festménytároló dróthálós rendszer kapacitásának szükséges bővítését a folyamatban lévő járasszékhelyi pályázat révén finanszírozzuk.

A bútorok nagy része jelenleg a Paizs-iskola épületében van, egy másik része a Vágóhíd utcai ideiglenes raktárban. A tárolási kapacitás értelemszerűen e gyűjtemény terén a legszűkebb, raktáraink telítettsége 100%-os. A kiköltözésre való felszólítás (az előbbiből), miatt a gyűjteménynek mindenképpen új helyet kell majd találni, ahol a jelenlegi lehetőségek bővítése feltétlenül szükséges lesz, de a raktározási kapacitás hiánya már jelenleg is gátja az új kiállításokhoz szükséges gyűjteményezésnek. Ez sürgős megoldást igényel, amit csak a fenntartó segítségével tud az intézmény megoldani. Hosszabb távon a selejtezés tűnik lehetséges megoldásnak, azonban a jelenlegi jogszabályi keretek között erre még alig nyílik lehetőségek.

A fotó- és adattár, illetve a könyvtár állapota – e téren sem a jelenlegi, ideiglenes, Kölcsey utcai elhelyezésükre gondolok, bár azokra vonatkozóan is igaz a megállapítás – szintén telített. Az adattárban a tárolóbútor bővítésével a probléma egyelőre orvosolható. A könyvtári állomány selejtezése szintén indokolt, azonban a könyvtárosi és az adattárosi funkciók közel-múltban történő összevonásával egy irodahelyiség felszabadul, ami bővülést jelenthet a könyvtár számára.

### III.5. Szakmai munka, gyűjteményezés

A gyűjteményezés a múzeumok alapfunkciói közé tartozik, a Göcseji Múzeum életében azonban az elmúlt időszakban nem kapta meg az őt megillető szerepet. Ennek három oka volt. Az első a forráshiány. A régészet, mint kötelezően ellátandó tevékenység, a gyűjteményezési feladatokat el tudja látni, azonban a többi tudományág már kevésbé. Ezt, mint a fajlagosan a legnagyobb ráfordítást igénylő ágazat, a művészettörténet szakembere, különösen is megéreztem. Ebben a helyzetben az ellenszolgáltatás nélküli gyűjtőtevékenység (ajándékozás) szerepe megnőtt.

A második (a következő harmadiktól nem független) ok a helyhiány. A múzeumi gyűjteményezés az élet szinte minden területéről igényel(het)né a nagyméretű tárgyak begyűjtését is, azonban a raktárak megszerzése és fenntartása relatíve is egyre drágább, és korlátot szab a gyűjtemények gyarapításának.

A harmadik ok az országosan elfogadott, tudományágakra lebontott gyűjtési stratégia hiánya. Ami e téren egyik oldalról demokráciának tűnik, azt mások – nem minden ok nélkül – anarchiának tartják. Az országos koncepció összehangolt (és szükségszerűen a megfelelő logisztikával ellátott) gyűjtőmunkát eredményezhetne, ez pedig kiküszöbölne számos olyan párhuzamosságot, ami jelenleg az uniformizálódó tárgykultúra következtében sok felesleges tevékenységgel jár.

A digitális műtárgy-nyilvántartás terén a Göcseji Múzeum kifejezetten jól áll. A nyilvántartás immár teljes egészében digitális alapokon nyugszik, az akkreditált HUNTÉKA szoftver segítségével. Papír alapú nyilvántartást a számítógépes adatok éves kinyomtatásával készítettünk. Műtárgyállományunk nagyobb része ma már az interneten is elérhető, kutatható. Az intézmény felkészült informatikus munkatársat foglalkoztat, és rendszeres résztvevője az országos digitalizálási pilot-projekteknek.

#### III.5.1. Régészet

A gyűjteményezés terén a régészetben jelentkezik a legkevesebb probléma. A feltárások döntő többsége a beruházásokhoz kapcsolódik, így a gyűjteményezés irányai ugyan a legkevésbé sem tervszerűek, azonban az intenzitás évek óta biztosított. A tervátadások ritkábbak, bár az elmúlt években pályázati forrásból ilyenek is zajlottak (pl. vállusi pálos kolostor). A nehézséget a feldolgozatlan anyag viszonylag magas hányada képezi, amit a régészek jelentős más irányú leterheltsége magyaráz. A probléma rövid távú megoldása nem várható, ahhoz a létszám jelentősebb bővülésére lenne szükség.

A jövőben a régészeti terület stratégiai feladata, hogy mindenkor képes legyen eleget tenni a megyebeli feltárások kizárólagos jogosultjaként iránta támasztott jogszabályi kötelezettségeknek és igényeknek, és megfelelően rugalmas logisztikával szükség esetén képes legyen akár a megye határain túlról is elfogadni ilyen irányú felkéréseket. Ehhez mind a személyi-, mind az eszközállománnyal felkészültnek kell lenni az adódó feladatokhoz való gyors alkalmazkodásra.

### III.5.2. Néprajz

A néprajzi gyűjtőmunka két fő „csapásirányát” az elmúlt időszakban egyrészt a falumúzeumi fejlesztés igényei, másrészt a hagyatéki felajánlások képezték. A hagyományos néprajzi muzeológia gyűjtési lehetőségeit tekintve lassan kimerülőben van. Néhány évvel ezelőtt a Néprajzi Múzeum, mint a tudományág hazai zászlóshajója a gyűjtés látókörébe emelte a teljes kortárs tárgykultúrát, és ezzel beláthatatlan új dimenziókat nyitott meg. Ez tárgyát tekintve összemosza a néprajzi és a történeti muzeológiát, másrészt minden korábbinál jobban igényli a tudatos gyűjtési irány kimunkálását.

A „hagyományos” néprajzi gyűjteményezés tárgya is módosult, hisz a tradicionális paraszti élet tárgyi emlékei műkereskedelmi kedveltségük, valamint gyorsuló pusztulásuk miatt is egyre kevésbé szerezhetőek be. Ezzel szemben az ötvenes-hatvanas évek átalakuló falusi élete ma még értéktelennek tartott tárgykultúrája az azt használó generáció kihalása miatt mostanában kerül a múzeumba. A magam részéről a rendszerváltás körül célszerűnek tartom meghúzni a gyűjtendő tárgyak korának felső határát, és azon belül is a falusi életnek a vidékiséghez kötődő, tipikus tárgyait helyezném előtérbe, azonban az adott gyűjtemény szakmai gazdájának kezét semmilyen adminisztratív eszközzel nem kívánom megkötni.

### III.5.3. Történet

Az elmúlt időszak gyűjtőtevékenysége a tervezés alatt álló új várostörténeti kiállításához és a spontán gyűjtésekhez kötődött. A történeti gyűjteményezés emellett olyan szempontból is kedvezően alakult az elmúlt években, hogy mindkét szakemberünknek megvan az általa preferált gyűjtési területe, és ahhoz nem mereven ugyan, de lehetőség szerint tartják magukat. Különösen nagy jelentőségű és további fejlesztésre érdemes a történeti fotógyűjteményünk, ami a helytörténet egyik legfontosabb forrása Zalaegerszegen. A helytörténet iránt megnőtt érdeklődés a történész-muzeológusok kapcsolati hálójának folyamatos szélesedését eredményezi, ami főképpen a szűk forrásokkal bíró időszakokban a történeti gyűjtőmunka alapja.

### III.5.4. Képző- és iparművészet

Tervszerű gyűjtésre anyagi okokból nincs, vagy alig van mód, a gyűjtemény elsősorban az intézményben kiállító művészek ajándékaival, olykor hagyatéki tárgyakkal, vagy pályázati forrásokból teljesített vásárlásokkal gyarapodnak. A Göcseji Múzeum gyűjteményfejlesztése elsősorban a lakóhelyüknél vagy kötődésüknél fogva zalai művészeket és a zalai művészetet célozza, akik közül remélhetőleg a jövőben is többen megértik az intézmény nehézségeit, és egy-egy fontosabb alkotásukat is hajlandók lesznek a múzeumnak átengedni. A gyűjtemény gyarapításában természetesen továbbra is szerepet kívánok juttatni a pályázati lehetőségeknek.

### III.5.5. Könyvtár és adattár

Könyvtári szerzeményezésre rendkívül szűkös keret áll rendelkezésre, azonban a legfontosabb hazai szakmai periodikák előfizetése mindeddig megoldott volt. A könyvtár szerepe az

interneten elérhető információk mennyiségének gyors növekedése következtében csökkent, de hosszú ideig még nagy jelentősége lesz a friss szakirodalom papír alapú megszerzésének. Vezetőként törekedni fogok a releváns és a munkatársaink által legfontosabbnak tartott szakirodalom folyamatos beszerzésére. Emellett természetesen nem lehet eléggé hangsúlyozni az ADT (Arcanum Digitális Tudománytár) előfizetésének szerepét a vidéki muzeológusok szakmai tájékozódási lehetőségeinek kitágításában, és ilyen módon infrastrukturális hátrányuk csökkentésében.

Az adattári gyűjtemények a régészeti feltárások, szakfelületek és terepbejárások dokumentációja mellett kiállítási forgatókönyvekkel, kutatási eredményekkel és beszámolókkal, publikációk kéziratával, valamint nagyszámú fényképpel gyarapodnak, amit külső kutatók anyagaival igyekszünk és tervezünk a jövőben is kiegészíteni.

Mind a könyvtári, mind az adattári nyilvántartás a HunTéka nyilvántartó szoftverrel történik, ennek retrospektív feltöltése jelenleg is folyamatban lévő feladat, amit szükséges mielőbb kompletté tenni.

### III.5.6. Kiállítások, rendezvények

Az elmúlt időszakban – a múzeumépület bezárása előtt – a saját anyagból, saját innovációval rendezett, viszonylag költséges kiállítások száma látványosan csökkent, és ez várhatóan nem lesz másképp a jövőben sem. Törekedni kell arra, hogy évente legalább egy ilyen kiállítást megvalósítsunk.

Fontos a népszerű, potenciálisan nagy közönségsikert kiváltó, más intézményekből hozott kiállítások befogadása (ilyen volt a Seuso-kincset bemutató emlékezetes tárlat). A jövőben ilyen lehet a Rippl-Rónai emlékkiállítás (a Rippl-Rónai Múzeumból), vagy az Elit alakulat 2.0 c. honfoglaláskori kiállítás (a Jósa András Múzeumból), amelyek zalaegerszegi bemutatásáról szóban már megállapodtam az azokat rendező intézmények igazgatóival, amelyek az újra nyíló időszak kiállítótermünk első sztárkiállításai lehetnek 2021-2022-ben.

Teret kívánok adni a külföldi partnerintézményekből hozott kiállításoknak is. Az elmúlt időszakban a Krosnói Nemzetközi Lenszövő Biennále anyagát rendszeresen bemutattuk ugyan Zalaegerszegen, de más külföldről érkező kiállításunk alig volt. Ezen változtatni szeretnék, ilyen jellegű partnerkapcsolatainkra ebben a vonatkozásban is nagyobb hangsúlyt kell helyeznünk.

Fontos, hogy az állandó kiállításunk mellett időszakos kiállításaink is rendszeresen kapcsolódjanak a város és a megye történetéhez, jeles évfordulóikhoz, hagyományainak bemutatásához, kiemelkedő személyiségeihez, hiszen a múzeum hivatásának központi elemei közé tartozik a helyi identitás erősítése.

Az elmúlt időszakban, helyi kiállítási lehetőségek híján, több vándorkiállításunk („A körárkóktól a kőfalakig”, Kisfaludi Strobl-emlékkiállítás, korábban a születéssel kapcsolatos néprajzi kiállítás) is járta az országot. A jövőben törekednünk kell ilyen jellegű anyagokkal még inkább jelen lenni a múzeumi szcénában, mert ez az intézmény mellett városunk hírnevének gyarapodását is eredményezi.

A kiállítások mellé lehetőleg minden alkalommal szükséges múzeumpedagógiai tartalmat is társítani. A tárlatok által közvetített információknak a különböző korosztályok által való

interpretációját nagy mértékben elősegíti és elmélyíti az a múzeumpedagógiai megközelítés, amely közös platformra képes állítani a tanulást és a szórakozást, az érdeklődés felkeltésével és ébren tartásával.

Folytatni, sőt, lehetőség szerint szélesíteni kell a nagyrendezvényeinknek a Göcseji Falumúzeumban jól bevált sorát, hisz a látogatószám ezek sikerével szoros korrelációban van. Az idegenforgalmi szezon minden hónapjára jut ilyen rendezvény. Ezeket költségmegosztás céljából egyik oldalról célszerű külső partnerekkel (pl. Együtt Zalaegerszegért Egyesület) közösen rendezni, másik oldalról azonban az ilyen együttműködésekkel nem minden esetben voltak jó tapasztalatai, ezért ezek körét megfontoltan kell bővíteni.

A rendezvények között különösen fontosak a múzeumpedagógiai projektek, amelyekre az elmúlt években komoly pályázati támogatást nyertünk. Komplex szolgáltatáscsomagot alakítottunk ki mind a benti múzeumban, mind pedig a falumúzeumban, amelyeknek folyamatos karbantartása és bővítése szükséges. Ha lehetőség nyílik rá, újabb hasonló projektbe is szívesen belekezdünk. Nagy szerepet tulajdonítok ezek mellett minden olyan rendezvénynek (múzeumi esték, előadások stb.), ahol a törzsközönségünkkel való kapcsolatunkat tudjuk ápolni és erősíteni. A falumúzeumban sikeres és támogatandó kezdeményezésnek tartom a gasztronómiai és a kertészeti hagyományok ápolását.

### *III.6. Restaurálás, műtárgyvédelem*

Az elmúlt években kialakult modell szerint a megyei kompetencia feladatokat is ellátó Göcseji Múzeumban működik a megyei restaurátor műhely, ennek vezetője felsőfokú képzettségű restaurátor művész, a két segédrestaurátor a fém- illetve a kerámia-restaurálás területén mozog, utóbbi kollégának azonban még az alaptanfolyam elvégzése is hátra van. A régészeti bázison (a Göcseji úton) régészeti restaurátor műhely is van, két fő végzettség nélküli, betanított munkatárssal, akik kerámiarestaurálást végeznek.

A múzeum műtárgyállományának nagysága és állapota, valamint a területi ellátó szerep erősítése indokoltá tenné képzőművészeti- és papírrestaurátor felvételét is, illetve ilyen műhely felszerelését. Erre a lehetőségek függvényében törekedni fogok.

Fontos tennivalóink vannak a preventív műtárgyvédelem területén. Ezek jelentős részben összefüggenek a raktárhelyzet és a műtárgyak, illetve a papír alapú dokumentumok tárolási körülményeinek további javításával, másrészt pedig a klimatizációs lehetőségekkel (raktárak, kiállítási helyiségek), tehát elsősorban a mindenkori anyagi körülményeink függvényei. Az épület felújítását követően a klimatizálás a kiállítóhelyiségekben tudomásom szerint megvalósul, raktárainkban azonban – melyek egy részéből ki is kell költöznünk – ez egyelőre nem látszik megoldhatónak. Mindemellett a műtárgyak állapotának folyamatos monitorozása és a szükséges beavatkozások elvégzése alapvető napi feladatunkat képezi.

### *III.7. Promóció, arculattervezés (PR)*

Ma már a múzeumi szolgáltatás ugyanúgy eladandó kulturális árucikk, mint a rockkoncert vagy a termálfürdő. A PR szerepét a kiemelt országos tárlatok és nagyrendezvények sokmilli-

ős reklámkampánya is megmutatta, azonban a vidéki múzeumok többségének a promócióra csak a maradványelv alapján jut forrás, vagyis legtöbbször sehogy, illetve csak abban az esetben, ha egy országos nagyrendezvényhez – pl. Múzeumok Éjszakája, Múzeumok Őszi Fesztiválja stb. – csatlakozva, mint helyszín, említésre kerül a szerencsésebb intézményekre kihegyezett, központilag finanszírozott PR kiadványokban vagy televíziós beharangozókban. Az az elv, hogy az egyes projektek költségvetésének meghatározott (20-30) %-át PR költségekre kell fordítani, a szinte mindig alulfinanszírozott projekt-költségvetésből nem megvalósítható.

Minden lehetőséget meg kell ragadni a marketingre fordítható források növelésére, emellett azonban folytatni kell az elmúlt időszakban is igen jól alakuló sajtó- és társadalmi kapcsolataink, valamint az egyre szélesedő online-csatornák (honlap, Facebook, Instagram, levelezőlista stb.) kihasználását, lehetőség szerint tovább növelni ennek intenzitását. Az említett okokból nem megkerülhető az országos rendezvényekhez való csatlakozás sem. A GM honlapja alapvető megújításra, modernizálásra szorul, ugyanakkor a netes látogatók többsége ma már a facebook oldalunkról tájékozódik. Új honlap az épületfelújításhoz kapcsolódó új arculatterv keretében fog készülni. A falumúzeum önálló online jelenléte (a GM-éhoz részben kapcsolódó, mégis autonóm honlap, facebook) indokolt és további látogató-rétegek megcélzását teszi lehetővé, dinamizmusáról pozitív visszajelzéseket kaptunk, azonban itt is van még továbblépési lehetőség. Az online promóció a jelenleg kihasználnál minden bizonytalán több lehetőséget rejt magában, ezek feltárása és kiaknázása a következő időszak fontos feladata.

A Göcseji Múzeum új, egységes elemeket hordozó arculata az intézménynek a vizuális megjelenés különböző területein (logo, kiállítások, tájékoztató táblák, honlap, levélpapír, ajándéktárgyak stb.) olyan elegáns és egyedi jelleget fog biztosítani, amely karakteres voltával képes lesz megragadni a látogatók emlékezetében.

A marketing-tevékenységet erősíti majd az e téren járatos, újonnan érkező régész-igazgatóhelyettes is, akinek kiemelt feladata lesz e vonal felügyelete és megerősítése.

### *III.8. Műszaki-technikai tervek*

A műszaki eszközállomány jelenleg biztosítja a napi munkamenetet. A számítógépes rendszernek az igényekhez és szükségletekhez igazodó folyamatos frissítésére az elmúlt időszakban is törekedtünk. Ennek biztosítása ma már az alapvető munkafeltételekhez tartozik, így kiemelkedő figyelmet kell rá fordítani. A területet tapasztalt szakember tartja kezében, aminek révén mind a működőképesség fenntartása, mind a szakszerűség biztosított. Ugyanakkor azzal is tisztában kell lennünk, hogy a – jellegénél fogva gyorsan avuló – eszközállomány szükséges frissítése jelentős anyagi ráfordítást igényel, ami a mostani ingatag (a régészeti bevételektől erősen függő) intézményfinanszírozás mellett jelentős kockázati tényezőket is magában rejt.

Az intézmény gépjármű parkja négy régészeti pick-up terepjáróból, egy kisteherautóból, egy kisbuszból és az igazgatói célra használt városi terepjáróból áll. Közülük a legrégebbi pick-up terepjáró (HPY rendszáma alapján közel húsz éves) és a távolról sem üzembiztos, használaton vásárolt Renault kisbusz mindenképpen cserére szorul. A napi munkamenet logisztikájának biztosítása ezt a közeljövő feladatává teszi, aminek révén csökkenthető lesz az elmúlt évek meglehetősen magas szervizköltsége is. A saját gépkocsi hivatali célokra való

igénybevételének és elszámolásának az elmúlt időszakban rendszeres gyakorlattá váló rendszere a megyei kompetenciafeladatok ellátása érdekében továbbra sem lesz megkerülhető, azonban lehetőség szerint törekedni fogok ennek visszaszorítására. Meg kell vizsgálni, hogy egy kifizetésű kulcsos személyautó fenntartása nem rentábilisabb-e a jelenlegi rendszerénél, és amennyiben igen, nyílhat-e beszerzésére reális lehetőség.

Alapvető jelentőséggel bír az év nagy részét a terepen töltő – és tevékenységünkkel a bevételek jelentős hányadát biztosító – régészeink megfelelő technikai hátterének biztosítása (az említett terepjáró cseréje is ezt szolgálja), ami a technológiai fejlődéssel szintén egyre jelentősebb ráfordítást igényel. A korszerű műszerparknak ma már a precíz geofizikai eszközök mellett a drón is rendszeresen használt részét képezi. A régészeti bevételekből ezek biztosítása alapvető feladat lesz a jövőben is.

Épületállományunk korszerű, a rendőrségre bekötött riasztórendszerrel rendelkezik, a füst- és tűzjelző rendszer a főépületben, a falumúzeumban és a Göcseji úti bázison, valamint a Paizs-iskolai raktárban is működik. Az épületfelújítást követően újra kell gondolni a munkatársak a múzeumépületbe történő belépésének és jogosultságainak rendszerét.

### *III.9. Társadalmi kapcsolatok*

Társadalmi kapcsolataink alapvetően jók, a Göcseji Múzeum körül olyan nem hivatalos múzeumbaráti kör működik, amelynek segítő közreműködésére bármilyen esetben számíthatunk. Ugyanakkor e kör kohézióját nem elég rendszeres rendezvényekkel, a tagjait célzottan megszólító eseményekkel erősíteni, rendszeres online tájékoztatással (múzeumi hírlevél, meghívók) megkeresni, hanem szükséges további szélesítése is. Mindaddig kevésbé sikerült a gazdasági élet jelentősebb szereplőit megszólítani, őket számukra vonzó ajánlatokkal szponzorációra csábítani. A falumúzeumban már évek óta eredményesen működik a zártkörű céges rendezvények számára történő helyszín-biztosítás, ennek rendszerét tovább kell bővíteni, és további lehetőségekkel (pl. zártkörű, exkluzív tárlatvezetésekkel) is kiszélesíteni, amelyek hosszabb távon is vonzóak lehetnek egy-egy, a múzeum irányába affinitással bíró vállalkozás számára.

Erősíteni szükséges a helyi társadalmi szervezetekkel való kapcsolatainkat is. A múzeumhoz jelenleg is kapcsolódnak különböző civil szervezetek (Városvédő Egyesület, Salla Alapítvány stb.), és ilyen körök összejöveteleinek továbbra is helyszínt biztosítunk. Fontos, hogy kapcsolatainkat tovább erősítsük az iskolák, valamint a tankerület irányában is. Jelenleg is rendszeresen tartunk tanórán kívüli múzeumpedagógiai foglalkozásokat, rendezvényeket, kirándulásokat, a falumúzeumban nyári táborokat, azonban az iskolai csoportok tanórai keretek között történő múzeumlátogatásában még további jelentős potenciál rejlik. Ennek kihasználása a helyi és a nemzeti identitás múzeumi lehetőségekkel történő erősítésének kulcsmozzanata. Ugyancsak intenzívebbé kell tenni kapcsolatunkat a nyugdíjasok aktív rétegével, nyugdíjas klubok vagy egyesületek megkeresésével. Őfeljűk a közelmúltban kevesebb figyelem irányult, ezen változtatni szükséges.

### *III.10. Nemzetközi kapcsolatok*

A nemzetközi kapcsolatok ápolása jelentős részben pénz kérdése, ezért az elmúlt években elsősorban olyan együttműködésekre törekedtünk, amely városi vagy korábban megyei kapcsolatokon alapultak (pl. a Göcseji Múzeum részéről Krosno, Kézműves Múzeum; Marosvásárhely, Maros Megyei Múzeum; Alsólendva, Galéria Múzeum stb.). A közelmúltban ezek közül – elsősorban talán személyi okokból – egyedül a krosnói partnerintézménnyel folytatott kapcsolatunk működött folyamatosan. A muravidéki magyarság egyetlen közgyűjteményével, a lendvai Galéria Múzeummal való kapcsolat felélénkítését fontos feladatnak tekintem. Az ilyen jellegű kapcsolatok mellett súlyt kell fektetni olyan, szakmai alapokon nyugvó kapcsolatok ápolására is, mint pl. a sanoki falumúzeummal történő együttműködés.

A nemzetközi együttműködésben feltétlenül súlypontozni szükséges. Legfeljebb két-három külföldi társintézménnyel van lehetőség rendszeres, tervszerű, kölcsönös partneri viszonyt folytatni, különösen amennyiben azok egyéb politikai együttműködés keretei közé is illeszkednek. Ennek több értelmét látom, mint a sok intézménnyel nagy lendülettel és lelkesedéssel kialakított, végül azonban hosszabb távon működésképtelennek bizonyuló kapcsolatoknak. Ugyanakkor feltétlenül támogatandónak tartom (és itt nem feltétlenül a hiányzó anyagiakra gondolok) egyes kollégák külföldi szakmai tanulmányútjait, konferencia-részvételeit.

### *III.11. Gazdálkodás, bevételek*

A Göcseji Múzeum gazdálkodását az elmúlt években az alábbiak jellemezték:

– A gazdasági és munkaügyi feladatokat külső szervezet (a Zalaegerszegi KKGESZ) látja el, együttműködési megállapodás alapján. A múzeummal foglalkozó munkatársainak létszáma megfelelő, az együttműködés zökkenőmentes.

– A költségvetési bevételek kb. 40-45%-a származik a régészetből, ami kiszámíthatatlanná teszi a gazdálkodást. Az elmúlt két évben úgy kellett a bevételt megtervezni, hogy – konkrét szerződésállomány híján – több tízmilliós ismeretlen forrású régészeti bevételt kellett megjelölni a költségvetésben. Ez mind az intézmény, mind a fenntartó szempontjából nagyon komoly kockázatokat rejt magában.

– Mindemellett a régészeti bevételekből az intézmény fenntartására fordítható hányad folyamatosan csökken. A feltáró tevékenység központilag megszabott egységára hosszú évek óta változatlan, ugyanakkor mind a kézi, mind a gépi földmunka költségei folyamatosan emelkednek.

– Az intézményvezetőnek a kiemelkedő munka anyagi elismerésére nincs lehetősége, legfeljebb (a Kollektív Szerződés értelmében) a régészeti bevételek bizonyos hányadából, ami a fentiek miatt meglehetősen bizonytalan.

– A bérszínvonal rendkívül alacsony, a dolgozók 85-90%-a esetében bérkompenzáció szükséges a bértábla és a bérminimum közötti, egyre növekvő szakadék áthidalására. Az átlagbértől való lemaradás egyre nagyobb mértékű. E helyzeten lényegileg keveset segíthet a közalkalmazotti státusz megszűnését követően, a jövő évre ígért 10-15%-os (az idei 6%-os emelést követő) bérfelzárkóztatás.

Ilyen feltételek között felelősségteljes gazdálkodásra kevés lehetőség nyílik. Ahhoz, hogy az intézmény gazdálkodása hatékonyabbá, rugalmasabbá és produktívabbá váljon, az intézményi gazdálkodás körülményein a fenntartó részéről is módosítani volna indokolt. A csúszó, vagy akár el is maradó bevételek miatt jelenleg folyamatosan takarékoskodni kell, így több beszerzést (pl. gépjármű) az ésszerűnél jóval tovább kell halogatni. A régészeti bevételektől való függőségen a bevételek közötti arányának csökkentésével, és a fenntartói támogatás növelésével lehet javítani. A múzeumnak a város kulturális életében betöltött hangsúlyos szerepe kapcsán ez feltétlenül indokolt lenne.

A jelenlegi bérszínvonal mellett különösen fontos, hogy a pályázati és egyéb, külső forrásból megvalósított projektek esetében az azok kapcsán többletmunkát végzők teljesítményét – ahogyan az elmúlt időszakban is történt – a projekt költségvetéséből honorálni lehessen. Ez ösztönző erővel hat mind a pályázati tevékenységre, mind a projektekben végzett munka hatékonyságára. A bevételek az intézményi, valamint az egyéni érdekeltség kiszélesítésével, valamint a plusz bevételek helyben hagyásával, a következő évi bázis-bevételi kötelezettség-ből történő kihagyásával növelhetők, ennek révén a szakmai munka színvonala emelhető.

Az intézmény bevételeit az ilyen módon reményeim szerint kedvezőbbé alakított gazdálkodási környezetben az alábbi módokon tervezem növelni (e formák természetesen a mostani keretek között is léteznek, illetve növelhetők, hatékonyságuk azonban feltétlenül kisebb):

– Állami normatív támogatás: alapvetően a megyei kompetencia-feladatok ellátására kapja az intézmény. Nagyságrendje évek óta nem változik, erre az intézményvezetésnek semmilyen ráhatása nincsen.

– Fenntartói támogatás: arányait a bevételek között a gazdálkodás kiszámíthatósága és stabilitása érdekében feltétlenül emelni szükséges. Hangsúlyosabbá kell tenni az intézmény, különösen annak vezetése, illetve a valós, illetve potenciális beruházók közötti személyes kapcsolatokat.

– Pályázatok: e téren az elmúlt időszakban sikeresek voltunk. A nagyobb, UE-s pályázatok adminisztrációjának bonyolításában az eddigiekhez hasonlóan külső menedzsment segítségét célszerű igénybe venni. A hazai pályázatok terén még van mód előrelépésre, bár az utóbbi években a lehetőségek érezhetően beszűkültek.

– Szponzoráció: a hagyományos támogatási formák (pl. kiadványok támogatása reklámszerződéssel) egyre csekélyebb bevételeket hoznak. Célszerűbb olyan cégeket felkutatni, amelyekkel kölcsönösen előnyös együttműködési megállapodást lehet kötni.

– Alapítványi támogatások: mind a Göcseji Múzeum, mind a Göcseji Falumúzeum szakmai munkájának támogatására is létrejött egy-egy alapítvány, ezek az elmúlt időszakban is komoly segítséget jelentettek. Ugyancsak sokat köszönhetünk a Zalaegerszegi Kulturális Örökségért Közalapítvány támogatásának is.

– Bérmunka: átmenetileg kihasználatlan szakmai kapacitásunk (pl. restauratori, kiállítás-rendezői, régészeti stb. kapacitás) vagy eszközeink bérbeadásával is növelhetők a bevételek, erre az elmúlt időszakban is voltak törekvéseink.

– Terembérlés, területbérlés: az elmúlt időszakban az ilyen jellegű bevételek a falumúzeumban folyamatosan növekednek, hiszen a kellemes és vonzó környezet mind céges, mind magánjellegű rendezvények szervezői számára is vonzerővel bírnak. E a bevételi forrás növelése kapcsán ugyanakkor figyelembe kell venni azt is, hogy a zártkörű rendezvények ne akadályozzák a múzeum „rendes” látogatói forgalmát.

#### IV. A továbblépés irányai

Egy középtávú, átfogó fejlesztési stratégia felvázolására a jelenlegi helyzetben, a még sorakozó kérdőjelek miatt nem látok lehetőséget. Olyan folyamatok – itt az épületfelújításra és a fejlesztésekre gondolok – közben vagyunk, amelyek várhatóan még évekig fognak tartani, és hosszabb távra is meghatározzák majd a múzeum jövőjét. A főépületünk korszerű felújításával, a falumúzeum kibővítésével sokéves álmaink válhatnak valóra, amit megkoronáz majd egy, a mai kor színvonalán álló új múzeumi egység, a Mindszentyneum megépülése. Ezek működési szisztémájának kialakítása, az erre vonatkozó koncepciók részletes tervvé történő kidolgozása, a három nagy múzeumi egység működésének összehangolása, a munkatársi gárda kiegészítése, a szakmai munkatársak körében – többek nyugállományba készülődése miatt – esedékessé váló generáció-váltás levezénylése, az új múzeumi brand kialakítása, nívós kiállítások szervezése tartozik a következő évek feladatai közé. Hozzá kell azonban tenni: a körülmények függvényében.

A 2020-2025-ös múzeumigazgatói ciklus végére reményeim szerint a Göcseji Múzeumban egy, a mai kor színvonalán álló, érdekes várostörténeti kiállítás, valamint három, városunk és megyénk büszkeségének számító, Kossuth-díjas művész állandó tárlata lesz megtekinthető, ezekhez csatlakozhat majd az évi 5-6, összességében a múzeumi szakágak mindegyikét reprezentáló időszak kiállítás. A most zajló felújítás során leszigetelt, korábban nagyrészt használaton kívüli múzeumi pincék szépen boltozott terei kiszáradásukat követően új funkciót kaphatnak, pl. kortárművészeti galéria, bérleményként kiadható vendéglátóhely, közösségi terek stb. A múzeumépület mind látogatói, mind munkatársi oldalról – közvetlen átjáróval – összekapcsolódik majd az északi oldalról hozzátapadó, impozáns építészeti megoldásokat mutató Mindszentyneummal. Ebben a két új állandó kiállítást egyfajta nemzeti zarándokhelyé lehet és kell alakítani. Itt lesz a múzeum – más városi rendezvényeket is befogadó – előadóterme, második időszak kiállítási lehetősége, múzeumpedagógiai központi helyisége és büféje. A maihoz képest több mint duplájára növekvő Göcseji Falumúzeum már nem egy szűk időszakot jellemző pillanatképet fog mutatni a göcseji falvak előző századforduló állapotáról, hanem a falusi modernizáció első fél évszázadának folyamatát fogja a mai muzeológiai követelményeknek megfelelően illusztrálni. Az intézmény munkatársi gárdája egyrészt szükségszerűen megfiatalodik majd a generációváltás kapcsán, másrészt az új egységek működtetése érdekében lényegesen ki is bővül, új szakemberekkel – muzeológusokkal, múzeumpedagógusokkal, gyűjteménykezelőkkel, restaurátorokkal – és frontszeméllyezettel fog erősödni.

Átfogó megoldást kell találni a következő években a múzeum raktározási rendszerének átalakítására, a kiürítendő Paizs iskolai, Göcseji úti és Vágóhíd utcai raktárok kapacitás-bővítést is jelentő pótlására. Új raktárbázis építésére több alkalommal is felmerült kormányzati forrás biztosítása, ami azonban e pillanatban – tudtommal – nincs napirenden. A probléma óriási kihívást jelent a fenntartó számára is, hiszen belátható időn belül olyan objektumra van szükség, ami a jelenlegi mintegy háromezres műtárgyállomány megfelelő körülmények között való elhelyezésén túl lehetőséget nyújt a következő években begyűjtésre kerülő tárgyak elhelyezésére és az utókor számára való biztonságos megőrzésére is.

A Göcseji Múzeum mostanig kétszeresen is ideiglenes körülmények között működött. Másfél éve költöztünk ki megszokott helyünkről, és a közelmúltban, alig hozzászokva az új

körülményekhez, a Covid-19 koronavírus miatt elrendelt egészségügyi veszélyhelyzet következtében provizorikus otthonunkat (Kölcsey u. 2. sz. alatti irodaépület) is elhagyni kényszerültünk. Munkatársaink nagy része sokáig – május közepétől már csak részlegesen – *home office* jelleggel dolgozott, a megszokott munkakörülmények visszaállítására június közepétől nyílik lehetőség. Ma még nem tudjuk felmérni a világjárványnak az emberi erőforrásokra, a gazdasági folyamatokra és utóbbiaktól nem függetlenül a kultúra finanszírozására gyakorolt hatását. Nem tudhatjuk, hogy a folyamatban lévő felújítási-fejlesztési munkák finanszírozásában, ütemezésében, megvalósulásában lesz-e változás, bár bízunk ezek eddigi ütemtervének betarthatóságában. A járvánnyal kapcsolatos rendkívüli kiadások miatt hazánk és városunk is új költségvetés készítésére kényszerül az év folyamán, ami a mi területünkre is bizonyos mértékig kihatással lesz. Nem láthatjuk még pontosan a járványnak a humán erőforrásra gyakorolt hatását sem, és csak feltételezni tudjuk, hogy egy ilyen kataklizma következtében sok minden megváltozik majd. E változások egyik területét szükségképpen az emberek gondolkodásának és mentalitásának átalakulása fogja képezni.

Reménybeli vezetőként bízom abban, hogy az élet belátható időn belül normalizálódik, és a megszokott körülmények helyreállnak. A múzeumnak az elkerülhetetlen és szükséges változások nyertesei között kell lennie. A jövőben különösen is szükség lesz a lakóhelyhez és a szülőföldhöz való kötődés megerősítésére, a lokális közösséghez tartozás szorosabbá tételére. Ezért tartom különösen fontosnak, hogy a helyi lakosság mind szélesebb körében ki tudjuk alakítani azt a meggyőződést: *a múzeum a mi közös múltunk tárgyi és szellemi örökségét gondozza, aminek megismerése és kiaknázása jövőnk alakításnak is fontos eszköze.*

A következő időszak vezetői feladatát válságmenedzselésnek is lehetne nevezni, azonban én – más oldalról megközelítve a dolgot – sokkal inkább az eddigi eredmények megőrzésére, a szakszerűségnek a rendkívüli helyzetben való fenntartására, a munkatársi gárda védelmére és a fejlesztések muzeológiai háttérének biztosítására helyezem a hangsúlyt. A további, általános célokat és vezetői elképzeléseket mindezek figyelembevételével lehet kijelölni.

A muzeológus kollégák szakmai munkája során fokozottan figyelembe kell venni az intézménnyel szemben mind határozottabban megfogalmazódó igényeket és preferálni szükséges az intézmény egésze szempontjából is hasznos feladatokat. Az intézménynek meg kell fogalmazni és számon kell kérni munkatársaitól ilyen irányú konkrét elvárásait. A szakmai munka színvonalának további emelése érdekében törekedni fogok a pályázati lehetőségek mind szélesebb körű feltárására és kihasználására. A Göcseji Múzeum jelentős részben szolgáltató intézmény, amelynek nem csupán a székhely város, hanem egész Zala megye igényeit szolgáltatnia kell, sőt, kitekintéssel kell bírnia a muravidéki magyarságra is. Fontosnak tartom a kisebb zalai városokkal és a falvakkal való kapcsolataink erősítését, a számukra nyújtható szolgáltatások körének bővítését, pl. múzeumpedagógiai foglalkozások, ismeretterjesztő előadások (akár a helyi kultúrházban, iskolában), vándorkiállítások (tablókon, fotónagyításokon) stb. formájában. Fel kell kutatni a szükséges forrásokat a kisebb települések iskoláiban tanuló diákok múzeumlátogatás céljából a megyeszékhelyre utaztatásának támogatásához.

Kiemelten kezelendő területnek tartom a kiadványozást és a hazai, valamint nemzetközi intézményközi szakmai kapcsolatokat, mint a szakmai teljesítmény-értékelés jelentős szempontjait. Fontos szerepet tulajdonítok munkatársaink szakmai továbbképzésének, azon belül elsődlegesen a tudományos fokozat, illetve felsőfokú képzés megszerzésének, valamint tudományos (írásos vagy verbális) publikációs tevékenységének.

A Göcseji Múzeum az elmúlt évtizedekben, igazgató-helyettesi közreműködéssel minden korlátja mellett a magyar vidéki muzeológia egyik vezető intézményévé nőtte ki magát. A következő években a legfontosabb cél e rang megtartása és az intézmény vezetését meggyőződésem szerint eddig is jellemző innovatív dinamizmus további erősítése lesz, aminek a jövőben is aktív résztvevője kívánok lenni.

Zalaegerszeg, 2020. június 8.



Dr. Kostyál László  
művészettörténész-főmuzeológus  
múzeumigazgató-helyettes

..... szám

..... 6251/1986..... szám

# Oklevél

Ezt az oklevelet *KOSZKÁL LÁSZLÓ*.....  
 ..... számára állítottuk ki,  
 aki az *1962.* év *január*..... hó *25.*..... napján  
*Budapest*..... városban (községben)  
 ..... megyében *Magyar*..... országban  
 született, és az *1987/82.* tanévtől az *1985/86.* tanévig az  
*Eötvös-Loránd*.....  
*Tudományegyetem*.....  
*Bölcsészettudományi*.....  
*karán*.....

tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

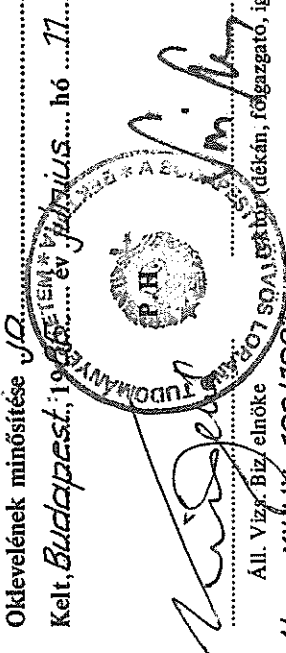
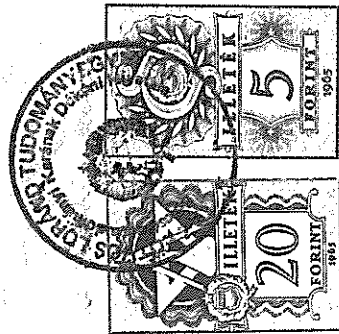
Az Állami Vizsgáztató Bizottság ..... *1986.* évi  
 ..... *július*..... hó *2.*.....-i határozata alapján  
 nevezett oklevél *matematikatörténészek*.....  
 ..... *szak*.....

..... nyilváníttuk.

Oklevélnek minősítése *JR.*

Kelt, *Budapest*, *1986.* év *július*..... hó *17.*..... n.

*W. J. ...*  
 All. Vizg. Biz. elnöke  
 Nysz.: XXXIV - 163/1981.

# DOKTORI OKLEVÉL

MI, AZ EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM REKTORA  
ÉS DOKTORI TANÁCSA KÖSZÖNTJÜK AZ OLVASÓT.

ELŐDEINK ÉS TÖRVÉNYEINK RENDELÉSE,  
HOGY MINDAZOK, AKIK TUDOMÁNYOS TANULMÁNYOKNAK  
SZENTELTÉK MAGUKAT, NYILVÁNOSAN BIZONYÍTHASSÁK  
ÉS TANÚSÍTHASSÁK TUDÁSUKAT ÉS KÉPZETTSÉGÜKET.

*Mivel tehát*

*dr. Kostyál László Zsolt,*

*aki Budapesten*

*az 1962. évben, január hó 25. napján született,*

*mielőttünk*

*a művészet- és művelődéstörténeti tudományokban*

*(művészettörténet szakterületen)*

*való képzettségéről és tudásáról summa cum laude minősítéssel*

*kétséget kizáróan bizonyítást tett,*

*ezért őt méltónak ítélvén e megtisztelő tudományos fokozatra,*

*doktornak (PhD) nyilvánítjuk, és a törvény erejével ránk ruházott hatalomnál fogva*

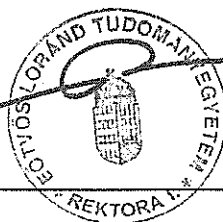
*a mai naptól kezdődően a doktori (PhD) cím viselésére feljogosítjuk.*

*Ennek hiteléül ezt az oklevelet Egyetemünk pecsétjével,*

*valamint saját aláírásunkkal megerősítve részére kiadattuk.*

*Kelt Budapesten, a 2013. esztendőben, december hó 11. napján.*

\_\_\_\_\_  
rektor  
rector



# VIZSGAEREDMÉNYEK

Sorszám: A020266 /19 93

## Középfok általános „A” típus

Értékelési szempontok	Maximális pontszám	Elért pontszám
1. Kommunikatív érték	15	9
2. Szókincs	15	8
3. Nyelvhelyesség	15	6
4. Kiejtés	5	2
5. Beszédértés (szóbeli vizsgán)	5	4
6. Beszédértés (gépi hang)	15	14
Összesen:	70	43
		61 %

## Középfok általános „B” típus

Feladatok	Maximális pontszám	Elért pontszám
1. Feleletválasztós nyelvtani teszt	15	9
2. Magyar szöveg fordítása idegen nyelven	20	15
3. Irányított fogalmazás	15	11
4. Fordítás idegen nyelvről magyarra	25	19
5. Szövegértést ellenőrző feladatlap	25	15
Összesen:	100	69
		69 %

„C” vizsga = „A” vizsga + „B” vizsga

## Az Állami Nyelvvizsga Bizottság tanúsítja, hogy

KOSTYÁL LÁSZLÓ

aki 1962. évben BUDAPEST városban

(községben született), a mai napon


ANGOL nyelvű általános anyagból

C középfokú típusú állami nyelvvizsgát tett.

## A vizsgaeredmények alapján

a(z) C típusú vizsga követelményeinek MEGFELELT

Budapest, 1993. évi 01. hó 22. napján.

  
a Nyelvvizsga Osztály vezetője dr.

  
az Állami Nyelvvizsga Bizottság elnöke

P.H.

VIZSGAEREDMÉNYEK

Sorszám: **Á 0079286**

19**90**.....

I. írásbeli

Tárgy	Minősítése	
	szám- mal	betűvel
központok	3	közepes
	5	jeles
felsők	---	---
	---	---

II. Szóbeli

Tárgy	Minősítése	
	szám- mal	betűvel
közép- és felsők	5	jeles
	4	jó
	3	közepes
	3	közepes
	5	jeles
felsők	---	---
	---	---

Az osztályzatok összege:

28

AZ ÁLLAMI NYELVVIZSGA BIZOTTSÁG  
tanúsítja, hogy

Kostyál László .....

1962. évben Budapest városban  
(községben) született, a mai napon

német nyelvből

általános nyelvi anyagból állami nyelvvizsgát tett.

A vizsgaeredmények alapján:

-----
-----
-----
-----

Budapest, 19**90** évi május ..... hó **31** napján.

*M. Á. ...*  
az Állami Nyelvvizsga Osztály vezetője

*Heim ...*  
az Állami Nyelvvizsga Bizottság elnöke





Múzeumok Mindenkinek Program - Múzeumi Oktatási és Képzési Központ  
Szabadtéri Néprajzi Múzeum  
2000 Szentendre, Sztaravodai út  
Felnőttképzési nyilvántartási szám: 13-01-07-04  
Felnőttképzési tevékenységének azonosítója: 00140021  
Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1921

Tanúsítvány sorszáma: *MVI 2014/4/2015*

## TANÚSÍTVÁNY

arról, hogy

**DR. KOSTYÁL LÁSZLÓ**  
(született: Budapest, 1962. január 25.)

részt vett a

**Múzeumi vezetői ismeretek**

című,

A/7/120/12/2008 számú alapítási és In/4/120/13/2008 számú indítási határozat alapján

120 órás,

"A kulturális szakemberek szervezett képzési rendszeréről, követelményeiről és a képzés finanszírozásáról szóló 1/2000. (I.14.) NKÖM rendelet szerint akkreditált szervezett továbbképzési programon."

A résztvevő a továbbképzés alábbi követelményeinek megfelelt,  
és elfogadott záródolgozatot készített.

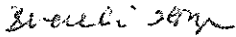
A továbbképzés helyszíne: Szabadtéri Néprajzi Múzeum, 2000 Szentendre, Sztaravodai út  
A továbbképzés kezdetének és végének időpontja: 2014. szeptember 22 - november 14.

E tanúsítvány hivatalosan igazolja, hogy a hallgató eleget tett  
a 150/1992. (XI. 20.) Korm. rendelet 6/G. paragrafusa 1. bekezdésében szereplő  
("a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény végrehajtásáról  
a művészeti, a közművelődési és a közgyűjteményi területen foglalkoztatott közalkalmazottak  
jogviszonyával összefüggő egyes kérdések rendezésére" című) előírásoknak.

*Kelt: Szentendrén, 2015. 02. 28.*

P.H.

  
Káldy Mária  
igazgató  
Múzeumi Oktatási és Képzési Központ

  
Dr. Bereczki Ibolya  
mb. főigazgató  
Szabadtéri Néprajzi Múzeum