

A Zalaegerszegi Múzeumok Igazgatóságának vezetésére vonatkozó program



Tartalomjegyzék

1. Múzeumok változó szerepben	2
2. A Göcseji Múzeum szerepének, szerveztének változása, a múzeum küldetése	5
3. Múzeumi szolgáltatás, mint kulturális termék.....	8
4. Középpontban a kultúrafogyasztó. A Zalaegerszegi Múzeumok Igazgatósága tagintézményeinek célcsoportjai.....	8
5. A Göcseji Múzeum, a Göcseji Falumúzeum és Mindszentyneum termékskálája.	14
5.1. Állandó kiállítások.....	14
5.2. Időszaki kiállítások	16
5.3. Múzeumpedagógia és közművelődés	17
5.4. Gyűjteményekhez kapcsolódó kutatószolgálat.....	19
5.5. Online múzeumi adatbázis(ok).....	20
5.6. Régészeti és restaurátori szolgáltatások	20
5.7. Terem-, irodakiadás, múzeumi bolt, múzeumi kávézó.....	21
5.8. Múzeumi fesztiválok	22
6. Költségvetés, bevételek növelésére tett javaslatok.....	23
7. Értékesítési csatornák bővítése.....	26
8. Kommunikáció	27
8.1. BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ.....	27
8.2. KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ	28
9. Tárgyi elemek, fizikai környezet.....	29
10. Szervezet fejlesztés, emberi tényező	31
10.1. Külső tényezők	31
10.2. Belső tényezők	33
11. Gyűjteménygyarapítás és tudományos munka (folyamat)	34
12. Összegzés:	36

1. Múzeumok változó szerepben

Az elmúlt egy évtizedben jelentősen változtak a szabadidő-eltöltés, a turizmus és a kulturális fogyasztás trendjei. Az új kihívásokat a múzeumi szféra sem kerülhette el. Alfred Licht-Wark korát megelőzve – már a XX. század elején – a múzeumok hagyományos funkcióinak bővülését jósolta: „Mindaddig, amíg a múzeumok kövé nem dermednek, változásokon kell keresztülmenniük. Minden nemzedék új feladatokat fog számukra adni.”

A tekintélyalapú, kinyilatkoztató múzeum és annak hagyományos funkcióit (gyűjtés, konzerválás, kutatás) kérdőjelezte meg az 1970-es évektől kibontakozó áramlat, melyet **új muzeológiának** (new museology) nevez a szakirodalom. Az új múzeum és hagyományos múzeum összehasonlítását az alábbi táblázat tartalmazza-

	tradicionális múzeum	új múzeum
célkitűzés	egy adott anyagi örökség megőrzése és fenntartása	identitásképzés, mindennapi problémák megoldása, társadalmi fejlődés
alapelv	a tárgyak védelme	a közönség átfogó és radikális orientációja, territorialitás
szervezet	intézményesülés, állami finanszírozás, központi múzeumépület, professzionális munkatársi gárda, hierarchikus felépítés	alacsony fokú intézményesülés, finanszírozás helyi forrásokból, decentralizáció, részvételen alapuló működés, egyenjogú teammunka
kiindulópont	tárgya: kimetszés a valóságból (muzealizált tárgyak), diszciplináris kötöttségek, tárgyközpontúság, múltközpontúság	tárgya: komplex valóság, interdiszciplinaritás, témaközpontúság, a múlt összekötése a jelennel és a jövővel, lokális/regionális szervezetekkel folytatott együttműködés
feladat	gyűjtés, dokumentáció, kutatás, megőrzés, közvetítés	gyűjtés, dokumentáció, kutatás, megőrzés, közvetítés, továbbképzés, kiértékelés

1. ábra a tradicionális és új múzeum összehasonlítása (Hauenschild Andrea nyomán)

A tavalyi év augusztusában a múzeumok nemzetközi szervezete (ICOM) új **múzeumi definíciót** fogadott el. Az új meghatározás többek között hangsúlyozza, hogy **a múzeum a társadalom szolgálatában áll, a nyilvánosság számára nyitott, hozzáférhető és befogadó, a közösségek részvételével működik.** A NEMO (Network of European Museum Organisations; Európai Múzeumi Szervezetek Hálózatának) talán kevésbé ismert **víziója** szintén kiemeli a közösségek szerepét a múzeumok életében: **“ a múzeumok az emberekért vannak és róluk szólnak. Azért, hogy a múlt, jelen, jövő generációi valóban felelősek legyenek a múzeumokért, a múzeumoknak képesnek kell lenniük a közösség minden csoportjával, melyet szolgálnak, együtt és értük dolgozni.** A múzeumok képesek a társadalom szerkezetének megerősítésére, különböző kultúrák találkozásának és párbeszédének színhelyeként működnék.”

A XXI. század nemzedéke elérte, hogy a múzeumok hagyományos hármas funkciója (gyűjtés, konzerválás, kiállítás) új feladatokkal bővült: a **globalizációt ellensúlyozandó a múzeumok tevékeny szerepet vállaltak a helyi közösségek építésében, a helyi tradíciók megőrzésében, és a helyi identitás erősítésében.** Nyugat-Európában és az Amerikai Egyesült Államokban a múzeumok fontos szerepet játszanak a **helyi közösségek identitásának megőrzésében.**

Az előbbieket miatt is egyre hangsúlyosabbá vált, és **előtérbe került a múzeumok oktatási, nevelési feladata,** melyet a 2000-es években feltűnő **Edutainment fogalom** is jól tükröz. A kifejezés az entertainment: szórakozás, és education: oktatás szavak összevonásából származik, és szórakoztatva oktatni, vagy oktatva szórakozni jelentéssel bír. A **múzeumi oktatás nagy előnye** az iskolai (formális) oktatással szemben magában a **múzeumi térben rejlik,** mely **lehetővé teszi** egy oldottabb légkör kialakítását, **az élethossziglan tanulás tökéletes terepének megteremtését.**

A bemutatott nemzetközi trendek hazai hatását jól mutatja a 2014-ben **módosított 1997. évi CXL törvény** „a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről” is, mely szerint: **a muzeális intézmény a társadalom szolgálatában áll, a közösség számára nyilvános, a közösségekkel, településsel aktív kapcsolatot tart fenn, a kulturális javakhoz széleskörű és egyenlő hozzáférést biztosít. Biztosítja a kulturális javakhoz kapcsolódó kutatási tevékenység lehetőségét, kultúráközvetítő, közművelődési tevékenységével hozzájárul az egész életen át tartó tanulás folyamatához, közművelődési rendezvényeket és egyéb programokat rendez, együttműködik a nevelési-oktatási**

intézményekkel, és múzeumpedagógiai programjaival segíti az iskolai és az iskolán kívüli nevelés céljainak elérését, elvégzi a kulturális javak múzeumpedagógiai célú feldolgozását, folyamatosan megújuló múzeumpedagógiai és múzeumandragógiai programkínálatot biztosít, turisztikai vonzerejének felhasználásával, a látogatóknak nyújtandó szolgáltatásokkal helyi és országos szinten elősegíti a gazdaság élénkítését.

A kulturális és kreatív ipar -alig egy évszázada indult – forradalma után a XXI. században már **egy új forradalom korszakába léptünk**, amit Luigi Sacco olasz közgazdász Culture 3.0-nak nevez. A technológia, mely ehhez a forradalomhoz vezet, nagyban különbözik az előző technológiától, mely a korábbi forradalmat eredményezte. A rádió és a TV korábban is nagy tömegeket ért el. De az új technológia – a tartalmak digitális előállítása, a social media – elmosta a különbséget a tartalom felhasználója és előállítója között. **A szerepek teljes mértékben megváltoztak. Nem közönségről, hanem egy közösségről beszélhetünk, akiket, ha bevonunk, akkor maguktól állítanak elő tartalmakat.** A technológiai fejlődésnek ez az új hulláma lehetővé teszi a tömeges, osztott, és osztható tartalomelőállítást, és ezek azonnali áramoltatását. Az emberek ma már kulturális részvételben szocializálódnak, még akkor is, ha nem tekintik magukat résztvevőnek. **Ilyen módon a (kulturális) értékek előállítása a társadalom területére helyeződik át, és a társadalmi működés minden fő eleméhez, vagyis az innovációhoz, a jóléthez, a fenntarthatósághoz, a társadalmi kohézióhoz, az egész életen át tartó tanuláshoz, a szociális vállalkozáshoz, valamint a helyi identitáshoz kapcsolódik.**

A COVID19 – koronavírus-járvány sok negatív hatása mellett új lehetőségeket is teremtett a múzeumok digitális átalakulására. Sok intézmény gyorsan reagált az online térben történő jelenlét erősítésével. Virtuális kiállítások, interaktív tartalmak és online programok segítségével az emberek továbbra is élvezhették a múzeumi élményeket otthonról. **Ez nem csak a helyi közösségeknek nyújtott lehetőséget a múzeumok felfedezésére, hanem globálisan is elérhetővé tette a kulturális tartalmakat.** Egy másik érdekes tendencia, hogy a múzeumok a digitális platformokat felhasználva olyan oktatási anyagokat és online tanfolyamokat készítettek, amelyek segítettek az otthon tanuló diákoknak. Ez a digitális átállás elősegítette a múzeumok oktatási szerepének erősítését és új lehetőségeket teremtett a távoktatás terén.

A fentieket egészíti ki Kimmo Levä, közgazdász nagyobb visszhang nélkül maradt új szempontú megközelítése és múzeumi definíciója mely szerint:

„**a múzeum** egy olyan **szolgáltató** [service organisation], mely **lehetővé teszi ügyfeleinek** [customer], hogy **kielégítsék igényeiket**, és vállalják felelősségüket az örökség és a kultúra megőrzéséért, tanulmányozásáért és tanításáért, valamint a gazdasági és társadalmi jólét megteremtéséért”.

Levä a múzeumi szolgáltatásokat négy csoportra osztotta:

1. kulturális: kulturális örökség megőrzése, kutatása, bemutatása;
2. üzleti: kreatív ipar, turizmus;
3. szociálpolitikai: a múzeum életet befolyásoló hatása, úgymint a társadalom peremére szorult embereké, időseké;
4. oktatási: a múzeum, mint tanulási helyszín.

Levä múzeum meghatározása egy alapvetően **marketing szempontú megközelítést** feltételez és **a múzeumot az üzleti szféra részének is tekinti**.

Hazánkban hasonló megközelítéssel a **Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030** című dokumentumban találkozunk, ahol a múzeumokról a kulturális turizmussal foglalkozó részben olvashatunk. **A stratégia szerint** a kulturális látnivalók szélesebb rétegeket vonzanak, **növekvő igény mutatkozik a kulturális és egyéb termékek komplex igénybevételére, autentikus, egyedi élményekre, amelyek előállításában a kulturális termék fogyasztója is közreműködik**. A dokumentum a múzeumok közül a látogatóbarát, interaktivitást és szórakozást biztosító intézményeket tartja népszerűnek.

2. A Göcseji Múzeum szerepének, szerveztének változása, a múzeum küldetése

A Göcseji Múzeum (XIX. század végi kezdeményezések után) **1950-ben jött létre**. Az intézményt **1969-ig Szentmihályi Imre néprajzkutató vezette**. **Az első évtizedben a múzeum kiemelt célja a néprajzi gyűjtemény létrehozása volt**, melyben megtalálhatóak Göcsej archaikus népi gazdálkodásának, lakáskultúrájának és népművészetének emlékei. 1953-ban nyílt meg a Göcsej népi kultúráját bemutató első állandó kiállítás. 1963-ban indult meg a **Göcseji Falumúzeum építése**, melynek eredményeképpen 1968. augusztus 20-án megnyílt **hazánk első néprajzi múzeuma**.

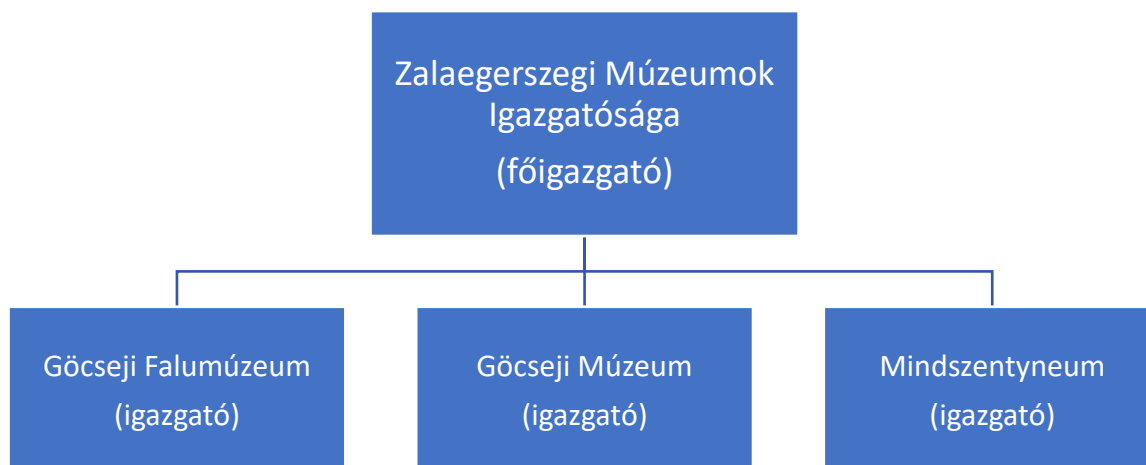
1962-ben a múzeum a Zala Megyei Tanács fenntartásába került, majd **1972-ben a** nagykanizsai Thúry György Múzeum és a Göcseji Múzeum együttműködésével létrejött **a Zala Megyei Múzeumi Szervezet**. Ehhez a szervezeti egységhez csatlakozott 1979-ben a keszthelyi Balatoni Múzeum is. **Dr. Németh József** megyei múzeumigazgató (1972-2002) és helyettese **Dr. Vándor László régész**, (majd 1992-2011 között megyei múzeumigazgató) **szakmai vezetésével** a megyei szervezetben a hetvenes évektől **sikeresen megindult az intézmények közötti munkamegosztás, szervezetfejlesztés**. A megyei múzeumi szervezet 2012-es megszűntetéséig **a három intézmény saját identitásának és küldetésének megőrzése mellett eredményesen működött együtt közös megyei múzeumi projektek megszervezésében és lebonyolításában**.

A megyei múzeumi szervezet megszűnésével a Göcseji Múzeum megyei hatókörű városi múzeumként 2013-tól Zalaegerszeg MJV fenntartásába került. A Göcseji Múzeum újra definiálása, a jelentős múzeumi fejlesztések előkészítése Kaján Imre múzeumigazgató 2012-2020 vezetése alatt kezdődtek el és Dr. Kostyál László 2020-tól kezdődő igazgatósága alatt érték be. **A zalaegerszegi múzeumi szervezet 2022-től a Mindszentyneum - Mindszenty József Látogatóközponttal egészült ki.**

A jelenlegi szervezeti keretek szerint a **Göcseji Múzeum megyei hatókörű vármegyei múzeum**, a **Göcseji Falumúzeum közérdekű muzeális kiállítóhelyként a Göcseji Múzeum egyik osztálya**, míg a **Mindszentyneum közérdekű muzeális gyűjteményként a Göcseji Múzeum tagintézménye**.

Fontos szempont, hogy a **Göcseji Múzeum jelenlegi felső- és középvezetőinek a többsége a Zala Megyei Múzeumok Igazgatóságánál kezdte múzeumi pályafutását**, a megyei szervezetben **szerezte vezetői tapasztalatait**. Egy olyan szervezeti kultúrában, amit a **projektszemléletű munkaszervezés, a szinergiák kihasználása jellemzett** (a szervezetet alkotó intézmények identitásának, küldetésének tiszteletben tartása mellett).

Zalaegerszeg MJV Önkormányzatának 39/2023. (IV.20.) határozata értelmében a 2023.08.01-től létrejövő **Zalaegerszegi Múzeumok Igazgatósága** (továbbiakban ZMI), az egykori megyei múzeumi szervezethez hasonló működési modell vázol fel.



2. ábra a ZMI sematikus szervezeti felépítése

A **Göcseji Múzeum** 2022. október 21-én Dr. Kostyál László által megfogalmazott **küldetésnyilatkozata** szerint: „A Göcseji Múzeum a Zala megyei kulturális örökség elsősorban tárgyakban, képi dokumentumokban és szellemi hagyományokban megtestesülő része megőrzésének, tudományos feldolgozásának és korszerű eszköztárral történő, közérthető bemutatásának zászlóshajója. Intézményünk küldetése az előző generációk e különböző típusú emlékek révén megőrzött tudásának és tapasztalatainak széleskörű feltárására és jövőnk szellemi talapzatába történő beépítésére irányul. Hivatásként vallott törekvésünk a zalai identitás erősítése, városunk és megyénk humán műveltségének elmélyítése, valamint sajátos arculatának formálása és általános megismertetése. Az ismeretek konkrét átadásán túl kommunikációnk valamennyi eleme az örökségünk megbecsülésére és megővésére irányuló szemlélet erősítését szolgálja. Tevékenységünk értékelvű, irányadónak tekintjük a hitelesség, a széleskörű hozzáférhetőség, a nyilvánosság, továbbá a színvonalas, egyszersmind közönségbarát interpretáció érvényesülését.

A Göcseji Múzeum nagy gyűjteményei révén a történeti, régészeti, néprajzi, valamint képző- és iparművészeti emlékekre és a hozzájuk kapcsolódó információk széles körére koncentrál, melyeket kiállítások, publikációk, előadások és online csatornák segítségével rendszeresen, összefüggéseikbe ágyazva mutat be az azokat történelme során létrehozó helyi közösségnek és a távolabbról idelátogatóknak egyaránt.”

A Göcseji Múzeum jelenlegi küldetésnyilatkozata a Göcseji Falumúzeumra részben, a Mindszentyneumra egyáltalán nem tér ki. Habár a jelenlegi törvényi szabályozás (1997. CXL. 48. § (5)) nem teszi kötelezővé közérdekű muzeális gyűjtemények és kiállítóhelyek esetében saját **küldetésnyilatkozat megfogalmazását**, mind a **Göcseji Falumúzeum**, mind a **Mindszentyneum esetében** fontosnak tartom ennek a jövőképet és a működést meghatározó **alapdokumentumnak a megalkotását**.

3. Múzeumi szolgáltatás, mint kulturális termék

Középtávú vezetői programom alapvetése, hogy a múzeumi szerepek erőteljes változása miatt a múzeumokat és így a **Zalaegerszegi Múzeumok Igazgatóságának tagintézményeit** is nem hagyományos értelemben vett kulturális javakat gyűjtő, azokat tudományos módszerekkel feldolgozó és bemutató intézménynek tartom, hanem **kulturális és turisztikai szolgáltatónak tekintem**.

A **múzeum** (mint a kulturális szféra más szereplői) **terméket hoz létre** meghatározott igények kielégítésére, jól definiálható termék paraméterekkel a **profitábilis értékesítés szándékával**. Az értékesítés során a szabadidőeltöltés és turisztika piacán versenyben áll más piaci szereplőkkel a kultúrafogyasztók kegyeiért.

Ha azt akarjuk, hogy a múzeum által előállított kulturális termék minél jobban **hasznosuljon**, elérje fogyasztóját és célját, akkor a hagyományostól eltérő **új perspektívából** a (múzeumi) marketing és (arts&business) menedzsment szemszögéből kell vizsgálni a **Zalaegerszegi Múzeumok Igazgatóságának** elkövetkező **2023-2028 közötti időszakát**.

4. Közeppontban a kultúrafogyasztó. A Zalaegerszegi Múzeumok Igazgatósága tagintézményeinek célcsoportjai.

A 2012-ben végbement múzeumi átalakításoknak egyik fontos érvrendszere volt a múzeumot használó, fenntartó helyi közösségek szerepének hangsúlyozása. A **változás egyik fontos hozadéka**, hogy a múzeumokat rákényszerítsék arra, hogy **elefántcsonttoronyukból előbújva jobban megismerjék közegüket, amiben léteznek, és fogyasztóikat, akik szolgáltatásaikat használják**. A múzeumok látogatóinak megismerése azért is hűsbavágó, mert a közösségépítésen túl a pénzről is szól: egyrészt a múzeumi szolgáltatások értékesítése

saját bevételt generál, másrészt a látogatószám fontos szerepet tölt be az évi állami dotáció nagyságának megállapításánál, egyes pályázatok elbírálásánál.

A hazai és a nemzetközi szakirodalom a turistatípusokat a földrajzi, demográfiai, viselkedési, pszichográfiai tényezőkön túllépve ma már életstílus (vagy szakzsargonban „törzshöz”) tartozás alapján határozza meg.

Magyarországon az Oktatási és Kulturális Minisztérium 2006-ban készítettett egy felmérést a múzeumlátogatók jellemzőiről. Az ún. „Magyar Múzeumi Kutatás” keretében 12 hónapon keresztül 13.000 vidéki múzeumlátogatótól gyűjtöttek információkat. A kutatás életstílusokhoz kapcsolódó eredménye, hogy *az újdonság megismerése és felfedezése* jelenti a legfőbb motivációt egy múzeum felkeresésekor, ami a szenvedélyes és birtoklás vágyú szegmensek dominanciáját jelzi. A felmérés kimutatta, hogy az **interaktív eszközök kipróbálása** (vagyis a felfedezésalapú fogyasztás) **a múzeumlátogatás fontos részét képezte**, ami szintén az előbb említett szegmens fontosságát jelzi. Az élvezetek és felfedezés korosztálytól független igény, mely érvényes mind a magasabb, mind az alacsonyabb végzettségűekre is.

A Göcseji Múzeum, a Göcseji Falumúzeum, valamint a Mindszentyneum – Mindszenty József Látogatóközpont **turisztikai fejlesztéséhez kapcsolódóan készült marketing terv**, illetve **megvalósíthatósági tanulmány**. A stratégiai dokumentumok részletesen tárgyalják az intézmény célcsoportjait, a célcsoportok jellemzőit, motivációjukat.

A stratégiai tervek a zalaegerszegi muzeális intézmények elsődleges célcsoportjának tekinti:

- Helyi lakosok;
- Kulturális céllal utazók/történelem iránt érdeklődők;
- Gyermekes családok 25-50 év közötti korosztály;
- „Diákcsoportok”, osztálykirándulók, diákok, 10-18 év közötti korosztály;
- Nyugdíjas csoportok;
- Gyermekkel még nem rendelkező párok/baráti társaságok (20-35 év közötti korosztály).

Másodlagos célcsoportok:

- Egészségturizmus vagy gyógyfürdő kapcsán a térségbe érkező középkorú, vagy idősebb párok;
- Wellness, soulness, selfness turizmus kapcsán a térségbe érkező fiatal párok, baráti társaságok, családok;
- Aktív turisták, a Göcsej és az Őrség felfedezői

A **Mindszentyneum speciális termék kínálata** miatt az **érdeklődési kör/motiváció** mentén a stratégiai dokumentumok különbséget tesznek **kulturális és vallási turisták között**.

A Tourinform Zalaegerszegtől kapott adatok szerint 2022-ben települési és térségi szinten **80% körüli volt a belföldi vendégek aránya**. A **külföldi turisták jelentős része német** nyelvterületről érkezett. A Tourinform Iroda a következő fő célcsoportokat azonosította:

Utazási szokások szerint:

- párban vagy családdal utazók,
- buszos csoporttal, közösséggel érkezők,
- személygépkocsival utazók.

Utazási motiváció szerint:

- természetkedvelők, alkalmasszerűen vagy rendszeresen túrázók,
- vidéki és hagyományőrző turizmus kedvelői,
- kulturális értékeket keresők,
- fürdőzési és rekreációs lehetőséget keresők

Korosztály szerint:

- értéktudatos és élménykereső fiatalok,
- kis- vagy kamasz gyerekekkel utazó családok, mely jelenthet három generációt is, de egyre gyakrabban figyelhető meg a nagyszülők-unokák közös utazása
- aktív seniorok.

A Tourinform Iroda jelentése kiemeli, hogy 2022-ben is jelentős számú **aktív kikapcsolódást kereső** érkezett a **főváros környékéről**. A **nyári időszakban a családoso**k, a **tavaszi és őszi utószezonban városlátogatók** érkeztek Zalaegerszegre. A **szervezetten utazó nyugdíjasok** mellett jelentős a **párban érkező seniorok, családdal kirándulók** száma. Az Iroda megfigyelései összecsengenek a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 dokumentumban foglaltakkal, miszerint „az elmúlt évek során jelentős értékváltozás figyelhető meg a turizmus keresleti oldalán: **erősödött az autentikusság és a bevonódás élményének keresése**. A turisták szeretnék a **meglátogatott helyszín kultúráját, örökségét aktívan és interaktív módon megismerni és megtapasztalni**”.

A ZMI szempontjából kiemelten fontosnak tartom, hogy az intézményeink meglévő stratégiai dokumentumaira alapozva a Tourinform Iroda friss adataival kiegészítve, továbbá belső intézményi adatainkat, tudásunkat figyelembe véve **készüljön el a ZMI 2024-2027(29) marketingstratégiai terve**. A marketingterv lehetővé teszi a célcsoportok és motivációjuk jobb megismerését, esetleges mikroszegmentációját. (Például a stratégiai tervek nem említik

muzeális intézményeink fontos célcsoportját, a legfiatalabb korosztályt (3-6 évesek), akik muzeális intézményeink egyik fontos célcsoportjai).

A Göcseji Múzeum és Mindszentyneum, valamint a Göcseji Falumúzeum fejlesztései lehetővé teszik, hogy a ZMI a célcsoportok széles körét szólítsa meg. Ez azonban akkor lehet eredményes, ha szolgáltatásainkkal és programkínálatunkkal **a célcsoportok igényeit szolgáljuk ki.**

A célcsoportok közül **kiemelt figyelmet kívánok fordítani a helyi lakosok, családok, a közoktatásban tanulók** hatékony megszólítására, valamint a Mindszentyneumban megvalósult fejlesztések kapcsán a **vallási turizmusban** rejlő lehetőségek kihasználására.

A célcsoportok közül **kiemelten kezelem a helyi közösséget**, ezért a ZMI tagintézményeiben szeretném erősíteni a közösségi részvételen alapuló működést.

Hazánkban az elmúlt években a „[Cselekvő közösségek – aktív közösségi szerepvállalás](#)” (továbbiakban rövidítve CSK) című projektnek is köszönhetően kiemelt szerepet kapott **a múzeumok társadalmiasításának** kérdése. Gyökeret eresztett és elterjedt **a közösségi múzeum** elnevezés – és ezzel együtt egy **újfajta szemlélet és megközelítés is** – a múzeumok és közösségeik viszonyrendszerében. A projekt szakértői (köztük a sorok írója), nemcsak hiánypótló elméleti [tudástárat](#) hoztak létre, hanem [módszertani útmutatókat](#) dolgoztak ki és [jó gyakorlatokat](#) osztottak meg, melynek segítségével a Zalaegerszegi Múzeumok Igazgatóságának tagintézményeinél is bevezethető a közösségi múzeum módszertana.

A közösségi múzeum Arapovics Mária **definíciója** szerint: „...az az intézmény, ahol a muzeális intézmény tevékenységének tervezésében, a működésének megvalósításában és értékelésében a település, a helyi közösség lakosai, civil szervezetei tevékenyen részt vesznek, és a közösségi részvételen alapuló működés megjelenik az intézmény belső működését meghatározó dokumentumokban.”

A kulturális intézmények társadalmiasított működési módjára a CSK módszertana a múzeum és közönség kapcsolatának viszonyrendszerében **öt részvételi szintet fogalmaz meg:** tájékoztatás, konzultáció, bevonás, együttműködés, felhatalmazás. (Lásd 3. ábra)

A társadalmi részvétel skálája					
A társadalmi nyilvánosság szintjének növelése 					
	Tájékoztatás	Konzultáció	Bevonás	Együttműködés	Felhatalmazás
A társadalmi részvétel módja	Érintettek tájékoztatása	A tájékoztatást követően visszajelzés kérése	Közvetlen találkozó az érintettekkel	Partneri együttműködés az egész fejlesztési folyamat során	Teljes mértékben az érintettek véleménye, döntése a mérvadó
Ígéret a résztvevőknek	Információadás	A visszajelzés hatására született döntésekről tájékoztatást adunk majd	Közösen dolgozunk A vélemények megjelennek az alternatívákban, és a döntésről visszacsatolást adunk	Beépítjük a véleményeket a döntésbe A vélemények, alternatívák kidolgozása, innovációk figyelembevétele, a megvalósíthatók kiválasztása	Végrehajtjuk a döntést A végső döntés is az érintettek kezében van
Példák, eszközök	Hírlevél, zárt facebook csoport	Közösségi találkozó	Műhelymunka	Részvételi döntéshozatal	Közösségi döntéshozatal

3. ábra A társadalmi részvétel skálája (Arapovics Annamária nyomán)

A Göcseji Múzeum, Göcseji Falumúzeum és Mindszentyneum jelenleg más – más szintet ér el a közösségek múzeumi részvételének skáláján. „Házon belül” jó mintaként szolgálhat Simmer Livia és általam koordinált 2016 óta futó „Zala vármegyei pálos közösségi múltfeltárás” elnevezésű régészeti projekt, melynek célja kezdetektől fogva a helyi közösségek igényeinek kiszolgálása, a helyi kulturális élet, a turizmus fellendítése, a közösség szervezése és formálása volt. Emellett arra is törekedtünk, hogy az ásatások eredményei minél szélesebb körben hasznosuljanak. Ennek egyik pozitív példája a Zalacsány-örvényeshegyi feltárás, ahol az ásatás és a hozzá kapcsolódó programok (ásatási nyílt napok, látványásatás, múzeumpedagógiai foglalkozások) az Örvényeshegyen szervezett kulturális fesztivál fontos elemeivé váltak. A régészeti lelőhely mellett emlékhely létesült, és a lelőhely bekerült a Zala Vármegyei Értéktárba. Ezentúl előremutató Varju András közösségi kert projektje és az EUREVITA Pannonia közösségi eredményei a Göcseji Falumúzeumban, valamint Csengei Ágota közösség-szervező tevékenysége a Mindszentyneumban.

Határozott célom, hogy a belső közösségsszervező projektjeink CSK módszertana alapján és ZMI tagintézményei két éven belül egységesen a bevonás szintjét ériék el a társadalmi részvétel skáláján. Az elért eredményt és közösségi működést a Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ (MOKK.) által kiírt „Közösségi Múzeum” cím II. szintjének (bevonás) elnyerésével kívánom igazolni.

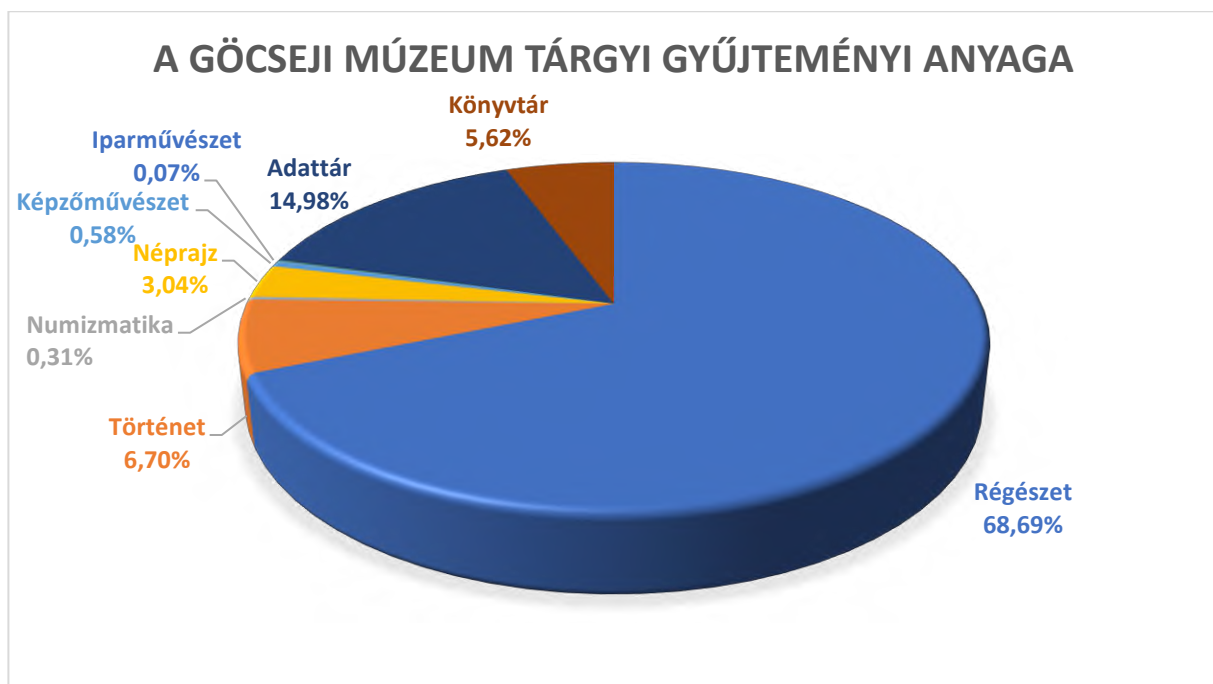
A cél elérése érdekében:

- A ZMI és tagintézményeinek alapidokumentumaiban (alapító okirat, SZMSZ, éves munkatervek és jelentések, stratégiák) meg kell jeleníteni a közösségekkel/helyi szervezetekkel való viszony kérdését.
- Ismernünk kell célközönségünket és azt, hogy célközönségünk hogyan tekint a múzeumra. Ezen cél elérése érdekében felméréseket kell végeznünk célközönségünk körében. Évente minimum egyszer közösségi találkozót (közösségi kerekasztal) kell szerveznünk.
- A felméréseken, közösségi kerekasztalon kapott visszajelzéseket közzé kell tennünk honlapunkon és ezek eredményeit be kell építenünk múzeumi jelentéseinkbe.
- Az egyéni látogatók, lakosság, helyi közösségek visszajelzését figyelembe kell vennünk a múzeum működésének, gyűjteményezésének, tudományos feldolgozás tematikájának kialakítása, állományvédelmi stratégiájának meghatározása során.
- Az egyéni látogatók, lakosság, helyi közösségek véleményét tekintetbe kell vennünk a kiállítások tervezése, témaválasztása és új múzeumi szolgáltatások kialakítása kapcsán.
- A gyűjteményezési, kiállítási, közművelődési stratégiákban meg kell jelenítenünk a szubkultúrákat, vallási közösségeket.
- Fel kell mérni partnerkapcsolatainkat (stakeholder elemzés), bővítenünk kell a mecénások, szponzorok, adományozók körét.
- A Mindszentyneum baráti körének mintájára ki kell alakítanunk a Göcseji Múzeum és Falumúzeum baráti körét.
- Írásba kell fektetni a ZMI tagintézményeinek önkéntes programját, rögzíteni kell az önkéntes menedzsment folyamatát. ZMI szinten önkéntes koordinátort kell kijelölnünk.

5. A Göcseji Múzeum, a Göcseji Falumúzeum és Mindszentyneum termékskálája.

A Göcseji Múzeum, Göcseji Falumúzeum és Mindszentyneum széles termék és szolgáltatási skálával rendelkezik: állandó és időszakos kiállítások, múzeumpedagógiai és köznevelődési programok, gyűjteményekhez kapcsolódó kutatószolgálat, online múzeumi adatbázisok, régészeti és restaurátori szolgáltatások, teremkiadás, múzeumi bolt, büfé és kávézó. A Göcseji Falumúzeum ezek mellett jelen van a helyi és regionális fesztiválok piacán is.

A kulturális szolgáltatói termékskálát a múzeum gyűjteményei alapozzák meg. 2022 végén a Göcseji Múzeum 465.398 db egyedi beletárolt gyűjteményi állománnyal rendelkezett. A gyűjtemények nagyságát a 4. ábra mutatja be.



4. ábra A Göcseji Múzeum tárgyi gyűjteményi anyaga

5.1. Állandó kiállítások

A Göcseji Múzeum állandó kiállításai a múzeum épületének felújításakor a Területi Operatív Program és Modern Városok Program forrásainak köszönhetően, valamint Zalaegerszeg MJV támogatásával **2022-re megújultak**. 2022. május 14-től két új („Elődeink élete – várostörténeti kiállítás”; „Az elhivatottság mozaikjai, Fekete György művészete”) és két

felújított („Az agyag életre álmódója – Németh János kerámiái”, valamint „A klasszikus szépség mestere – Kisfaludi Strobl Zsigmond emlékkiállítás”) várja a látogatókat. A kiállítások kétnyelvűek (magyar – angol). A várostörténeti kiállítás modern infokommunikációs elemekkel felszerelt, magyar – angol mobiltelefonon keresztül használható audioguide (IOS és ANDROID rendszeren) a kiállításhoz elérhető.

Alapfeladatunk a magas színvonalú kiállítások működésének biztosítása. „Termékfejlesztés” során látogatói kérésre rövid távon el kell készítenünk az **állandó kiállításokat röviden bemutató többnyelvű (magyar – angol) nyelvű leporellót, a várostörténeti kiállítás többnyelvű (magyar-angol) vezetőjét.** Középtávon az **audioguide rendszert ki kell terjesztenünk a többi állandó kiállításra is,** a nyelvek sorát (mivel a külföldi turisták jelentős része német nyelvterületről érkezik) a német nyelvvel bővítenünk kell.

Az év második felében nyílik Preisz József óragyűjteményéből az intézmény új állandó kiállítása. Tervben van Fischer György szobrászművész állandó kiállításának megvalósítása is.

Az állandó kiállítások **sorát a múzeum pincésztjén egy zalaegerszegi vonatkozású, történelmi tematikájú szabadulósobával kívánom gyarapítani,** mellyel sikeresen szólíthatnánk meg a múzeum számára egyelőre láthatatlan „gyermekkel még nem rendelkező párok/baráti társaságok (20-35 év között)” célcsoportot.

A Mindszentyneum – Mindszenty József Látogatóközpont a Modern Városok Program támogatásával 2022. október 23-án nyílt meg. A 4000 m²-es épületben három új kiállítás („SZERETETET HOZTAM IDE IS” - Mindszenty József bíboros, hercegprímás, esztergomi érsek életútját bemutató kiállítás; Egyházüldözés a kommunista diktatúra alatt (1945–1990); Téglától templomig – Válogatás Zala vármegye középkori emlékeiből) tekinthető meg. A kiállítások magyar – angol nyelvűek, modern infokommunikációs eszközökkel felszereltek. Mindegyeik kiállításhoz elérhető kétnyelvű (angol – magyar) vezető. **A kiállításokhoz kapcsolódik a Mindszenty Városa című (Android és IOS alapú) mobilapplikáció**

A Mindszentyneum állandó kiállításai kapcsán alapfeladatunk a kiállítások folyamatos működésének biztosítása. Tovább lépésként (a Göcseji Múzeum rendszerébe integrálható) magyar, angol és német nyelvű audioguide rendszer kiépítése a cél.

A Göcseji Falumúzeum negyven különböző építményből (lakóházak, fatemplom, istállók, pajták, ólak, pálinkafőző kunyhó, szőlőhegyi pincék, útszéli keresztek) **és több száz**

berendezési tárgyból álló egység. Eredeti koncepciója szerinti célja egy XIX századi végi egyutcás településtípus bemutatása. **A Falumúzeum területén 2001-2015 között működő Finnugor Néprajzi Park nem látogatható, még álló épületei - Mari porta - balesetveszélyesek.**

A Göcseji Falumúzeum Területi Operatív Programból támogatott fejlesztésének I. üteme lezárult, a kialakult gazdasági helyzetben a II – III. ütem nem indul el. A Falumúzeum fejlesztésének biztosításához új pályázati forrásokat kell felkutatni és előkészíteni. (Bővebben 9. fejezet)

A **Kommunizmus Áldozatainak Emlékhelye** kiállítóhely (volt Martos Kollégium) a Göcseji Múzeumhoz tartozik. Az elmúlt években **a kiállítás technikai állapota leromlott**, a műszaki berendezések a magas páratartalom miatt nem működnek. Itt a Göcseji Múzeum történészeinek bevonásával **a kiállítás újragondolása szükséges.**

5.2. Időszaki kiállítások

A ZMI tagintézményei közül **a Göcseji Múzeum és Mindszentyneum rendelkezik megfelelően felszerelt időszaki kiállítóterekkel.** A Göcseji Falumúzeumban a foglalkoztató épületben és a pajtagalériában rendezhetők időszakosan **kiállítások.**

Terveim között szerepel a Savaria Múzeumban sikerrel megvalósított éves tematikus kiállítássorozatok gyakorlatának átvétele. A szombathelyi gyakorlat szerint minden tudományág és tagintézmény csatlakozik az adott év előre meghatározott témájához, erősítve ezzel az intézmény és téma kommunikációját, a tagintézmények közötti kohéziót.

Az időszaki kiállítások tervezésénél a **saját anyagra és szakembergárdára alapozott kiállítások** mellett szeretném visszahozni a **ZMMI jógyakorlatát**, amikor a **megyei muzeális intézményekkel közösen** rendeztünk és szerveztünk időszaki tárlatokat. A megyei közös szervezésű kiállításokkal **költséghatékonyság és nagyobb látogatószám érhető el.** A vándorkiállítások befogadásánál a szigorú szakmai szempontok mellett a kiállítás várható népszerűségét és **profitabilitását** is figyelembe kívánom venni.

A **helyi vonatkozású időszaki kiállítások tematikájának meghatározásába, szervezésébe a helyi kulturális közösségeket, művészeti csoportokat is be szeretném vonni.** Közreműködésükkel a már „bejáratott” kiállítássorozat mellett új tematikus szériákat is el kívánok indítani.

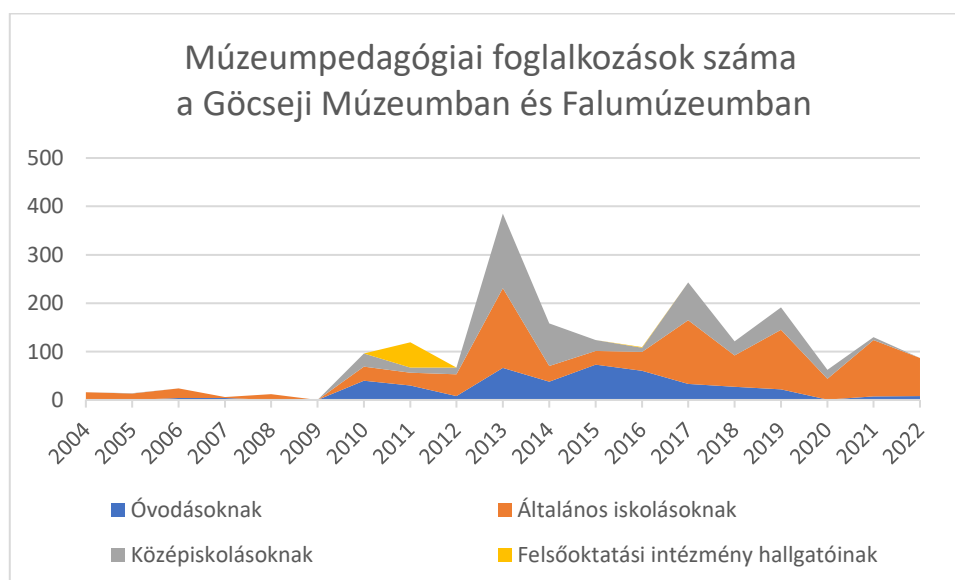
Az időszak kiállítások szervezésénél nagy hangsúlyt kívánok fektetni Zalaegerszeg MJV város testvérvárosi kapcsolataira. A testvérvárosi múzeumokkal folytatott kiállítás cserék pozitívan segíthetik elő a városi és megyei kultúrdiplomácia kapcsolatokat.

5.3. Múzeumpedagógia és közművelődés

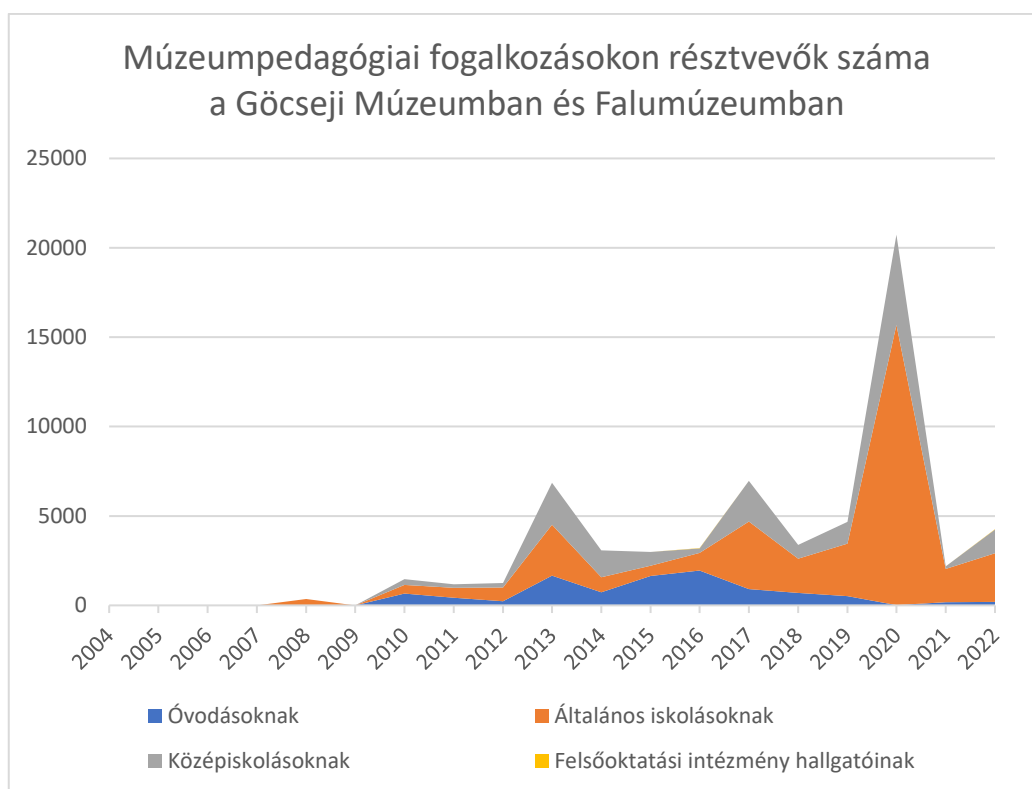
A múzeumpedagógia az elmúlt másfél évtizedben a hazai múzeumok meghatározó tényezőjévé vált. Fontossága a Göcseji Múzeum, Göcseji Falmúzeum és Mindszentyneum életében is megkérdőjelezhetetlen.

Az elmúlt évek TIOP, TÁMOP és EFOP pályázatainak köszönhetően a Göcseji Múzeumban és Falumúzeumban a múzeumpedagógiának nemcsak eszközállománya fejlődött, hanem a projektekből résztvevő (nemcsak múzeumpedagógus) kollégák múzeumpedagógiai tudása, kompetenciája is. A múzeumpedagógia az intézmények elfogadott, szerves részévé vált.

A Göcseji Múzeum 1 múzeumpedagógiai terem és raktár, a Falumúzeumban 1 foglalkoztató épület és a Zalalövői hajlított házban berendezett élményszobák várják a foglalkozásra érkezőket. A múzeumpedagógiai foglalkozásokat az intézményekben két múzeumpedagógus látja el. A Mindszentyneumban 2 múzeumpedagógiai foglalkoztató és 1 múzeumpedagógus várja a foglalkozásra érkezőket.



5. ábra (forrás: muzeumstat.hu)



6. ábra (Forrás: muzeumstat.hu)

A mellékelt adatsorokon (5-6 ábrák) jól látszik, hogy a **Göcseji Múzeum és Falumúzeum múzeumpedagógiai kínálatát a Covid járvány kitörése előtti években az óvodások, általános és középiskolás korosztály is igénybe vette. A járvány kitörése után jelentős fordulat következett be: az óvodás korosztály „eltűnt” a résztvevők közül. Az adatokból az is kiolvasható, hogy a felsőoktatási intézmények hallgatói a 2010-2012 közötti évek kivételével nem voltak a Göcseji Múzeum és Falumúzeum múzeumpedagógiai foglalkozásainak résztvevői.**

Az intézmény menedzsmentjének és múzeumpedagógusainak feladata az óvodás korosztály visszacsábítása a múzeumba, továbbá a 18-24 éves korcsoport megszólítása, azaz a célcsoport bővítése. Előbbinek fontos eszköze lehet a mindhárom intézményre kiterjedő, kedvező árazású múzeumpedagógiai bérlet bevezetése, az utóbbi esetében új múzeumi programcsomagok kidolgozása, a már említett múzeumi szabadulószoza hozhat eredményt.

A Göcseji Múzeum és Falumúzeum múzeumpedagógiai programjai 2021-2022-ben részben megújultak, a Mindszentyneum 2022-ben az intézmény nyitására új programcsomaggal rendelkezett. A jelenlegi programkínálat további elemekkel bővíthető, mint például a több hazai intézményekben is népszerű „éjszakai ottalvós parti a múzeumban”, vagy a „születésnap a múzeumban”.

A múzeumpedagógiai programok fontos célcsoportja a családok. Kezdeményezéseimre indultak el havi rendszerességgel a múzeumi családi napok, játszóházak a Göcseji Múzeumban és Mindszentyneumban. Ezen programok folytatását és színesítését lényeges feladatommak tartom.

Az intézmények közművelődési programkínálata egyrészt a már hagyományokkal rendelkező, tradicionális elemekből (előadás(sorozat)ok, kerekasztalbeszélgetések, kötetbemutatók, tárlatvezetések, nyílt napok, kiállításmegnyitók, stb...) **állnak**, melyek gyakran egy jeles naphoz, vagy országos kulturális, múzeumi programokhoz (Magyar Kultúra Napja, Kulturális Örökség Napjai, Régészet Napja, Múzeumok Őszi Fesztiválja, Közösségek Hete, Múzeumok Éjszakája stb.) kapcsolódnak. **Másrészt olyan újszerű kezdeményezésekből, mint a Göcseji Múzeumban futó rendhagyó tárlatvezetések, a Mindszentyneum lelkigyakorlata, filmklubja.**

A múzeum hagyományos közművelődési programkínálatának megtartása mellett fontosnak tartom a folyamatos megújulást. A jól értékesíthető rendhagyó tárlatvezetéseket az időszak kiállításokhoz kapcsolható kulináris programokkal kívánom bővíteni, melynek külföldön (Naturhistorisches Museum, Wien: Kultur und Kulinarium) és idehaza (Magyar Nemzeti Galéria: Borszerda, vagy Tataházi Múzeum: Tematikus múzeumi vacsorák) is számos jógyakorlata van.

5.4. Gyűjteményekhez kapcsolódó kutatószolgálat

A Göcseji Múzeum a törvényi előírásoknak megfelelően látja el a gyűjteményeihez kapcsolódó kutatószolgálati feladatokat. **A kutatószolgálat előzetes bejelentkezés alapján fogadja a kutatókat.** A rendelkezésre álló statisztikák és a kutatók visszajelzései alapján a jelenlegi rendszer megfelelően működik.

5.5. Online múzeumi adatbázis(ok)

A Göcseji Múzeum gyűjteményeinek nyilvántartása számítógépes alapú, egyes adatai online (saját honlapunkon, illetve hazai és nemzetközi múzeumi adatbázison keresztül) is elérhetők. **Nyilvántartási rendszerünk minden gyűjteményre minisztériumi auditációval rendelkezik.**

A Qulto Museum integrált múzeumi rendszerünk továbbfejlesztése szükséges a Qulto Conservation modul beszerzésével az állományvédelem, restaurálás nyomon követésének szoftveres támogatására.

Fontos középtávú feladatként jelentkezik az elmúlt években felhalmozott történeti gyűjteményhez kapcsolódó digitális tartalmak feldolgozása (tárgyszavazása, leírása stb.), melyet projekt alapú munkavégzéssel, belső humán erőforrás átcsoportosításával, belső digitális képességekkel kívánok előmozdítani.

A régészeti leletanyagfeldolgozás során komoly tudásbázis gyűlt fel műtárgyaink 3D digitalizálásával kapcsolatban. Egyes műtárgyaink 3D másolatai a kreatív ipar számára **piaci értékkel bírnak**, így ezek digitális másolatának elkészítése, a piaci szereplők számára használt adatbázisokban történő elhelyezése és értékesítése szintén további bevételeket generálhat.

5.6. Régészeti és restaurátori szolgáltatások

A Göcseji Múzeum gyűjtőterületén látja el a törvényi keretek között meghatározott **régészeti feladatokat**. A múzeum régészeti kapacitása (eszközök és személyi állomány nagysága) az elmúlt évek nagyberuházásaihoz kapcsolódó régészeti feltárásokhoz méretezett, melyet intézményünk a Magyar Nemzeti Múzeum Nemzeti Régészeti Intézetének alvállalkozójaként végzett. **A régészeti osztály jelenlegi mérete akkor fenntartható, ha a nagyberuházások folytatódnak, vagy az intézmény szabad kapacitása terhére a szomszédos megyékben vállal régészeti feladatellátást.**

A Göcseji Múzeum állományvédelmi szakembereinek fele megelőző régészeti feltárásokhoz kapcsolódó restaurátori munkát végez, másik fele a múzeum gyűjteményezési és feldolgozó munkáihoz kapcsolódó műtárgyvédelmi feladatokat lát el. **A nagyberuházásokhoz**

kapcsolódó restaurátori feladatellátás jelenlegi szintje csak akkor tartható fenn, ha a beruházások folytatódnak, vagy az intézmény – korábbi évek gyakorlatához hasonlóan – szabad kapacitása terhére bér munkát vállal.

A Göcseji Múzeum állományvédelmi felelőse a vármegye területén lévő muzeális intézményekben helyszíni bejárást tart, felméri a műtárgyvédelem helyzetét, szaktanácsot ad, műhelygyakorlatokat tart. A szolgáltatás -szabad kapacitás esetén- a nem muzeális intézmények, magángyűjtők és kiállítóhelyek felé is kiterjeszthető, plusz bevételi forrást teremtvé az intézmény számára.

5.7. Terem-, irodakiadás, múzeumi bolt, múzeumi kávézó

A Mindszentyneum megnyitásával Zalaegerszeg belvárosában egy minden igényt kielégítő konferenciaközpont is átadásra került. A három különböző méretű, jól felszerelt terem és panorámaterasz sokrétű esemény lebonyolítására alkalmas. A Mindszentyneum menedzsmentje rugalmas, piaci szemlélettel értékesíti ezt a szolgáltatást.

Szabad irodák a Göcseji Múzeumban érhetőek el. A felújított Göcseji Múzeum infrastruktúrája lehetővé teszi, hogy szabad irodakapacitását közösségi irodaként (coworking) értékesítse, mely az új közösségi múzeum egyik bevált termelő eleme lehet. Ide kapcsolható az intézmény belvárosi üres garázsainak bérbeadása is, mely szintén további bevételi forrást jelent.

Saját üzemeltetésű múzeumi kávézó a Mindszentyneumban, múzeumi büfé a Göcseji Múzeumban működik. Mindkét egység esetében a TOP, illetve az MVP források segítségével ki lett alakítva az infrastrukturális háttér, beszerzésre kerültek az üzemeltetéshez szükséges eszközök. A menedzsment feladata az egységek üzemeltetésének biztosítása, megfelelő marketingjének ellátása.

„Klasszikus” múzeumi boltja nincs az intézményeknek. A Mindszentyneumban külső vállalkozó működtet egy kegytárgy- és ajándékboltot, a Göcseji Múzeumnak és Göcseji Falumúzeumnak pedig a portáján folyik saját kiadású könyvek és múzeumi ajándéktárgyak értékesítése. A múzeumi bolt kapcsán két továbblépési lehetőség mutatkozik: az intézmény termékeit elérhetővé kell tenni az online térben (online bolt kialakítása), másrészt **fejleszteni**

kell a Göcseji Múzeum portáján található fizikai boltot (kapacitások növelése, termékstruktúra átgondolása, bővítése).

5.8. Múzeumi fesztiválok

A Göcseji Múzeum legnagyobb és legtöbb bevételt hozó fesztiválja az országos programsorozat részeként megrendezésre kerülő „Múzeumok Éjszakája”. A múzeum hagyományosan a Deák Ferenc Megyei Könyvtárral, a Zalaegerszegi Törvényszékkal, a Göcseji Falumúzeummal, a Magyar Olaj- és Gázipari Múzeummal, valamint a Tourinformirodával közösen szervezi meg a programot. A résztvevők köre 2023-tól a Mindszentyneummal bővül. **2024-től a programba szeretném bekapcsolni a Városi Hangverseny- és Kiállítóteremet, a VMK-Gönczi Galériát, a Gébárti Regionális Népi Kézműves Alkotóházat, a Göcseji Tudásközpontot, a magánfenntartású galériákat.** A közösségi múzeum gondolatkörének jegyében **célom a helyi kulturális intézmények együttműködésének elmélyítése, a programon résztvevők számának növelése.**

A Göcseji Falumúzeum nagyrendezvényei (Kikeleti forgatag, Göcsej ízei – Village Food, Márton nap, Kenyérfesztivál – Falumúzeum Napja), illetve az Együtt Zalaegerszegért Egyesülettel közösen szervezett Egerszeg búcsú, valamint a Zalaegerszegi Tájfutó Club és az Egerszeg Rádióval közösen rendezett Tojáskereső Futás **a helyi és regionális fesztiválok meghatározó eleme. Fontos feladatomnak tekintem a meglévő programok gondos előkészítését, a rendezvények színvonalának megtartását, lehetőség szerinti fejlesztését.**

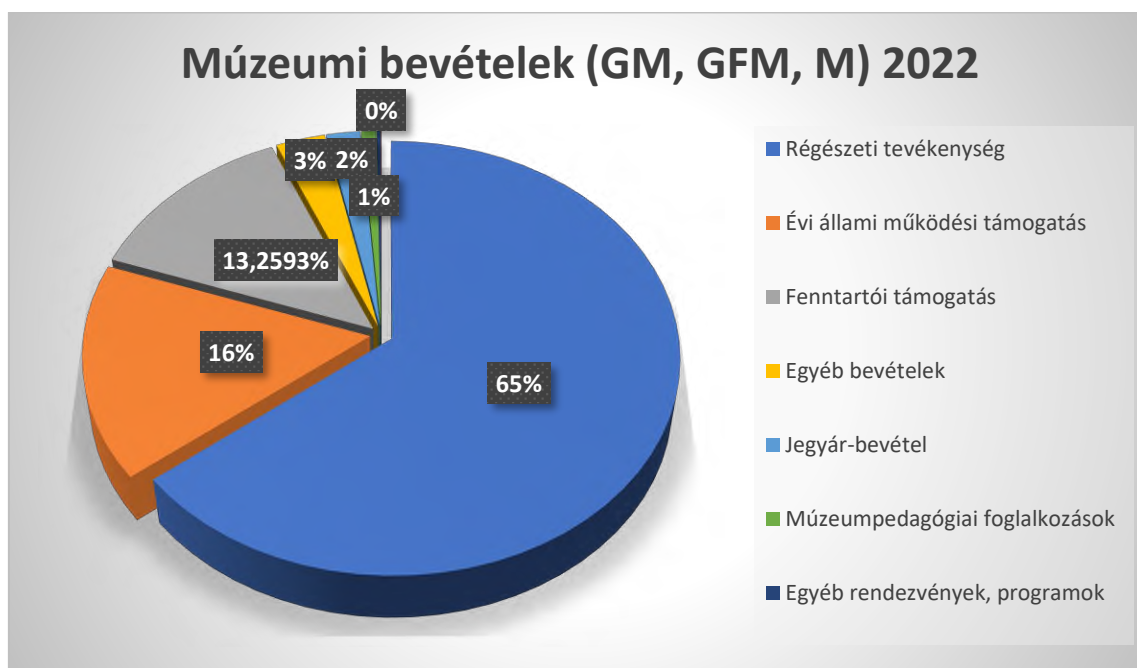
A Göcseji Múzeum 2025-ben ünnepli alapításának 75. évfordulóját. Az ünnepi év egyik fontos eseményének számom a New York-i Museum Mile fesztivál ötlete alapján **a Göcseji Múzeumban és a Mindszentyneumban, valamint a múzeumok előtti téren szervezett múzeumi (összművészeti) fesztivált,** melynek célja ráirányítani a figyelmet múzeumi gyűjteményeink gazdagságára, Zalaegerszeg kulturális életének sokszínűségére, a közösségi tudat erősítésére.

Célkitűzésem, hogy a Zalaegerszegi Múzeumok Igazgatóságához tartozó intézmények programokkal, fizikai kitelepüléssel csatlakozzanak a városi, valamint jelentősebb Zala vármegyei fesztiválokhoz.

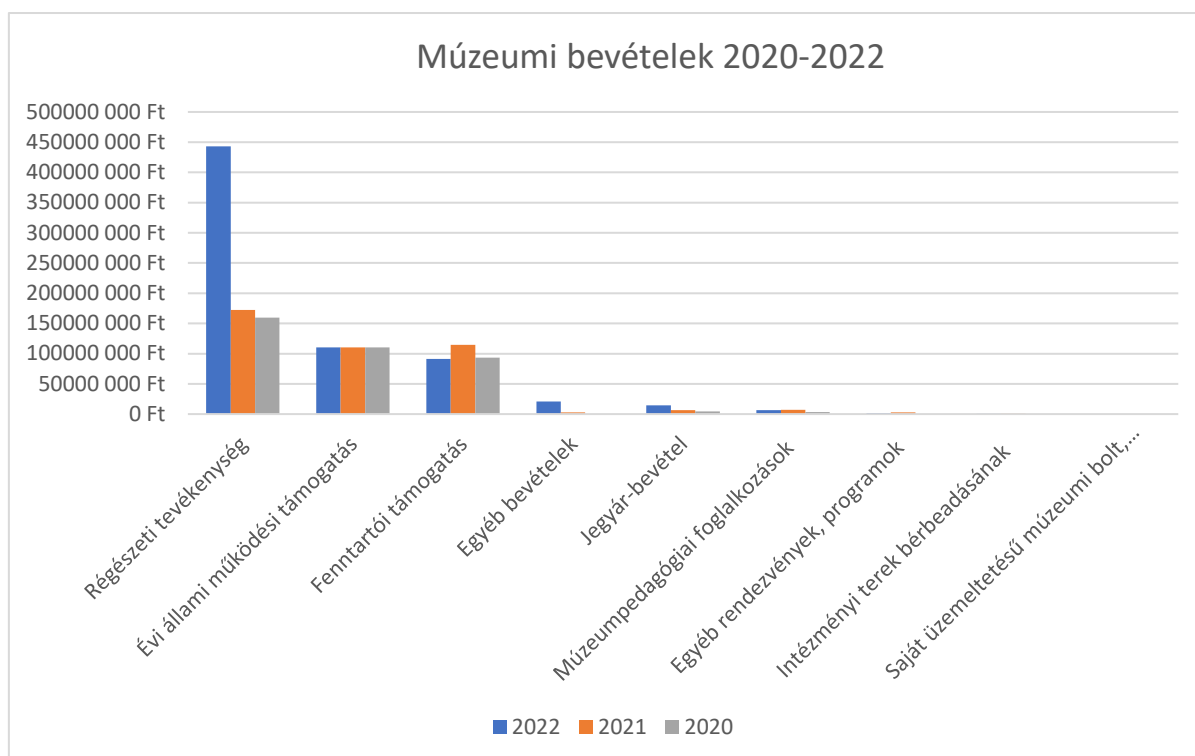
6. Költségvetés, bevételek növelésére tett javaslatok.

A Göcseji Múzeum, Göcseji Falumúzeum és Mindszentyneum bevételeinek értékelését megnehezíti, hogy a Göcseji Múzeum több évnyi felújítás után 2022. május 14-én nyitotta meg kapuit, a Mindszentyneum új tagintézményként 2022. október 23-án kezdte meg működését. A Göcseji Falumúzeumban pedig 2020-2021-ben a koronavírus járvány okozott bevételkiesést.

2022-ben a bevételek túlnyomó részét a régészeti bevételek 64,39 % tették ki, az évi állami működési támogatás 16,01 %, valamint a fenntartói támogatás 13,25 %, az egyéb bevételek nagysága 3,03 %. A maradék bevételi források eltörpülnek ezek mellett: a teljes bevételnek a jegyár bevételek a 2%-át, a múzeumpedagógiai foglalkozások bevételei a 0,92 %-át teszik csak ki. Az előző évi adatokkal összevetve (a régészeti tevékenységnek köszönhetően) a teljes bevétel 200 329 827,00 Ft-tal nőtt. Az előző évhez képest az összbevétel tekintetében 29,02 %-kal nőtt a régészeti bevétel aránya. Az állami működési támogatás mértékének aránya a teljes költségvetésen belül 6,58%-kal, a fenntartói támogatás aránya 10,27%-kal, az egyéb bevételek súlya 12%-kal csökkent. Az előző évhez képest 8.070.418 Ft-tal nőttek a jegyár bevételek, ez köszönhető a Göcseji Múzeum és Mindszentyneum megnyitásának. A múzeumpedagógiai foglalkozásokból származó bevétel 872.739 Ft-tal csökkent. Jelentős bevételnövekedés figyelhető meg a régészeti tevékenységből származó bevételek esetén, ami az M76 gyorsforgalmi út és M9 autópálya építéséhez kapcsolódó régészeti munkavégzéshez köthető.



7. ábra (Göcseji Múzeum, Falumúzeum és Mindszentyneum bevételei 2022.)



8. ábra (Göcseji Múzeum és Falumúzeum bevételei)

A Göcseji Múzeum és Falumúzeum az állami működési támogatásként 2013-óta évi 110.000.000 Ft kap, melyet a Fenntartó közel azonos hozzájárulása egészít ki. Amint a 8. ábrán is látszik, változó intenzitással, de a múzeumi összbevétel jelentős hányadát teszi ki a nehezen tervezhető, nagyberuházásokhoz kötött régészeti munkából származó bevétel. (2021-ben a 135/2021. (III. 22.) Korm. rendelet nettó 4650 Ft-ról 2520 Ft-ra csökkentette a régészeti feltárás négyzetméterenkénti hatósági árát, miközben az elmúlt években a feltárások önköltségi ára (kézi munkaerő bére, üzemanyag, munkagépek költsége) jelentősen nőtt. Az árszabás egyrészt megnehezíti a szakszerű feladatellátás elvégzését, másrészt projektorientált, hatékony humanerőforrás menedzsmentre, kreatív költségcsökkentő megoldások kidolgozására és alkalmazására készítetik a régészeti osztály munkatársait.

A bevételi oldalt erősítheti - a már korábban említett - szabad kapacitás terhére végezhető régészeti és restaurátori szolgáltatások kiajánlása más muzeális intézmények számára.

Reneszánszát éri a „csináld magad”, „újítsd fel” mozgalom és az ehhez kapcsolódó workshopok, foglalkozások szervezése, amivel főleg a múzeum számára nehezen elérhető „gyermekkel még nem rendelkező párok/baráti társaságok (20-35 év közötti korosztály)”

korosztály érhető el. **A Göcseji Múzeum restaurátorai olyan speciális tudás birtokában vannak, amire alapozva új bevételnövelő speciális foglalkozások indíthatók el.**

Jogszábai háttér rögzíti (194/2000. (XI. 24.) Korm. rendelet) a muzeális intézmények látogatóit megillető kedvezményeket. Meghatározza, hogy kik és mikor látogathatják díjtalanul, illetve kedvezményesen a muzeális intézmények állandó és időszakos kiállításait. Az árképzést tekintve bizonyos esetekben díjtalan hozzáférést tesz lehetővé, a múzeum egy speciális szolgáltatási köréhez (állandó és időszakos kiállítások megtekintése), más esetekben meghatározza, hogy ugyanezen szolgáltatási kört kik vehetik igénybe kedvezményesen. A díjtalan, azaz 0 Ft árképzésen túl csak kedvezmények mértékét határozza meg, a konkrét szolgáltatási árakat nem. Ezek kialakítása a múzeum vezetőségének a feladata.

A (múzeumi) marketing szakirodalom több árképzési elvet különít el, melyek közül jelen sorok írója a klasszikus négyes (költségelvűt, keresletelvűt, versenyelvűt és differenciált) felosztást veszi alapul.

A Göcseji Múzeum 2022. évi megnyitása óta változtatott korábbi egységes jegyértékesítési politikáján: az állandó kiállításokra, illetve az időszakos kiállításra külön is lehet jegyet váltani. Ezt a jegytípust vette át az októberben megnyílt Mindszentyneum is. A jegyek árazása az állandó kiállítás esetében költségelvű, az időszakos kiállítások esetében inkább keresletelvű. **A Göcseji Múzeum és Mindszentyneum egységes jegykezelő rendszere lehetővé teszi, a több kiállítás megtekintését lehetővé tevő kombinált jegytípusok vásárlását. Fontos feladat a Göcseji Falumúzeum bekapcsolása a kombinált jegytípusok rendszerébe, ami több látogatót és több bevételt eredményezhet.**

A Göcseji Falumúzeum jegyárai és jegytípusai 2023. április 1-től változtak. A jegyárak (költségelvű árazás alapján) nőttek és bevezetésre került az Göcseji Falumúzeum és Magyar Olaj- és Gázipari Múzeum közös jegye, illetve csak a Göcseji Falumúzeum megtekintését biztosító jegytípus.

Feltétlenül szükséges a jegyárakból származó bevétel növelése, ami az időszakos kiállítások témaválasztásával, minél pontosabb előzetes költségkalkulációjával és tervezésével, megfelelő kommunikációval és marketinggel érhető el.

Nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a múzeumpedagógiai programokból származó bevételek emelésére is. Ez egyrészt a célcsoportok igényeinek ismeretével és azok kielégítésével, pontos önköltségszámításon alapuló árazással, múzeumi bérlet és új

szolgáltatások (pld éjszakai ottalvós parti, családi napok) bevezetésével érhető el. Ezek mellett továbbra is elengedhetetlen az országos múzeumpedagógiai projektekben, pályázatokon való részvétel és a kedvezményes múzeumlátogatást is lehetővé tevő kulturális programokhoz (pl. Lázár Ervin program) való csatlakozás.

A Göcseji Falumúzeum menedzsmentje már eddig is sikeresen csatlakozott határon átnyúló projektekhez, illetve megkezdte újabb projektek (INTERREG AT-HU, SI-HU) előkészítését. A Göcseji Falumúzeum további fejlesztésében a projektek előkészítésének és megvalósításának támogatása alapvető feladatom. A határon átnyúló pályázatokhoz kapcsolódó „know-how”-t, tudást belső képzésekkel a Göcseji Múzeumban és Mindszentyneumban is erősíteni kell. Meg kell kezdeni projektötletek kidolgozását, külföldi partnerek feltérképezését.

2023 első félévétől saját üzemeltetésű büfé, illetve kávézó működik a Göcseji Múzeumban és Mindszentyneumban. **A büfé és kávézó üzemeltetéséből származó jövedelem növelhető, ha ezt az infrastruktúrát kihasználva időszak kiállításokhoz kapcsolódó kulináris programokat, kisebb koncerteket, workshopokat szervezünk.**

A terem- és irodakiadás szintén a bevételi oldalt növeli, ahogy ezt korábban összefoglaltam. A pinceszint fejlesztése, szabadulószoa kialakítása (külső vállalkozó bevonásával) új célcsoportokat ér el és újabb bevételeket generál.

7. Értékesítési csatornák bővítése

A Göcseji Múzeum, a Göcseji Falumúzeum és Mindszentyneum termékeit és szolgáltatásait elsősorban hagyományos módon a múzeumok épületében értékesíti. A múzeumi pénztáraknál bankkártyaleolvasó terminál működik és 2022-től szorgalmazásomra folyamatosan bevezetésre került az OTP, MHB (volt MKB), K&H SZÉP Kártya elfogadása is. A Göcseji Múzeum újranyitása után előkészítettem a HUNGARYCARD kedvezménykártya és szallas.hu oldal által kibocsátott utazási kuponok elfogadásának új feltételeit.

A Göcseji Múzeum, Falumúzeum és Mindszentyneum 20% kedvezményt nyújt egyes szolgáltatásaiból Zalaegerszeg Kártya birtokosok részére, valamint a csomagajánlatként a Willis HOTEL vendégei számára.

2023-ban közreműködésemmel megkezdődött a Göcseji Múzeum és Mindszentyneum esetében az online jegyárusítás bevezetése, ami a vendégek számára

kényelmes és időtakarékos, rugalmas, biztonságos, egyszerű és környezetbarát jegyvásárlást tesz lehetővé, míg a múzeum részéről optimális kapacitás- és forgalomkezelést, költségcsökkentést eredményezhet, növelheti a vendégélményt, egyes rendezvényeknél csökkentheti a pénztár leterheltségét, a technikailag könnyen kezelhető differenciált árképzés (kuponok, stb.) segítségével bevétel maximalizálást eredményez. **Az online jegyárusítás bevezetése lehetővé teszi a Göcseji Falumúzeum költséghatékony integrálását az összmúzeumi kombinált jegyekhez.**

Az online jegyárusítás mellett fontos feladatnak tekintem a Göcseji Múzeum, Göcseji Falumúzeum és Mindszentyneum közös webshopjának kialakítását, a jelenlegi termékspektrum bővítését.

8. Kommunikáció

8.1. BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

Kiemelt feladatnak tekintem a Göcseji Múzeum, Göcseji Falumúzeum és Mindszentyneum belső kommunikációjának javítását, az összintézményi kohézió erősítését.

Nyitott kommunikációs kultúra híve vagyok, mely bátorítja a munkatársakat véleményük kifejezésére, az információk megosztására és a konstruktív visszajelzésekre.

Rendszeres kommunikációs csatornák kiépítését támogatom. A jelenlegi heti vezetői értekezletek mellett szorgalmazom a rendszeres osztályszintű értekezletek megtartását. Változást akarok elérni az értekezletek, megbeszélések hatékonyságában (napirendek megadása, felelősök és határidők kijelölése, jegyzetek készítése és elküldése stb.) A Mindszentyneum jógyakorlatát átveve belső facebook csoport vagy belső hírlevél segítségével szeretném tájékoztatni kollégáimat a múzeumokkal kapcsolatos információkról.

Céлом egy vállalatirányítási rendszer bevezetése. A rendszer bevezetésével egységesített működés, eredményesebb döntéshozatal és irányítás, jobb szabályozás és szabálykövetés, hatékonyabb kommunikáció és együttműködés, eredményesebb átláthatóság és nyomon követhetőség érhető el. A rendszer bevezetése nemcsak a Göcseji Múzeum, Göcseji Falumúzeum és Mindszentyneum együttműködését erősítheti, hanem a múzeumok és KKGESZ közötti kooperációt is javíthatja.

Belső képzések tartásával el kívánom érni jelenlegi belső (kommunikációs) rendszerünk (Google Workspace) hatékonyabb használatát és ezzel növelni a közös munka eredményességét. (A Göcseji Múzeum a 1997. évi CXL. törvény 45/A. § (2) bekezdése értelmében köteles módszertani műhelygyakorlatokat szervezni, így a képzést a megyei muzeális intézmények körében is meg kívánom hirdetni.)

Azoknál a munkafolyamatoknál, ahol ez megvalósítható, projektalapú munkaszervezésre törekszem. A feladatok köré szerveződő tevékenységi és projektcsoportok, rendszeres megbeszélések erősítik a belső kommunikációt és kohéziót, kreativitást, lehetőséget teremtve arra, hogy a kollégák szűkebb közegekből kiszakadva más és más csapatban is együtt dolgozhassanak.

8.2. KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

2022-ben új -egymással harmonizáló - arculattal nyitotta meg kapuit a Göcseji Múzeum és Mindszentyneum. Az új arculatokhoz igazodó logóval jelentkezett a Göcseji Falumúzeum. Az új arculat és logó erősítik a külvilág felé az intézmény egyediségét, mégis egyfajta vizuális egységet sugallnak.

Az arculatban és logókban megfogalmazott egység sajnos nem jelenik meg a Göcseji Múzeum, Göcseji Falumúzeum és Mindszentyneum jelenlegi külső kommunikációjában. A muzeális intézmények külső kommunikációja laza szervezettség, kontroll mentén zajlik. Az intézmények nem használják ki a szervezeti egységben rejlő lehetőségeket.

Első és legfontosabb feladataim közé sorolom az egyes intézményi identitás megtartása mellett az egységes szempontok alapján szervezett, pontos feladatokra és szerepkörökre lebontott összintézményi kommunikáció és marketing megszervezését, melyet a főigazgatóság szintjén kívánok koordinálni.

A Göcseji Múzeum, Falumúzeum és Mindszentyneum több intézményi szálon jó kapcsolatot ápol a városi, megyei és országos offline médiával. Ennek köszönhetően intézményeink programjairól, kiállításairól, projektjeiről helyi és országos szinten is hírt tudunk adni. **A sajtóval - több szálon futó - kapcsolattartást egyszereplősre kívánom szűkíteni és összintézményi szinten koordinálni.**

A zalaegerszegi muzeális intézmények elsődleges és leggazdaságosabb saját kommunikációs csatornája az egyes intézmények honlapja. Intézményeink honlapjának biztosítani kell az átjárhatóságot, a keresztmarketing lehetőségét. Emiatt **a Göcseji Múzeum és Göcseji Falumúzeum elavult weboldalát mindenképp fejleszteni szükséges.**

Nem kevésbé elhanyagolható összintézményi hírlevelünk, melynek folyamatosan bővülő adatbázisa célcsoportjaink költséghatékony közvetlen elérését, szegmentált megszólítását teszi lehetővé. Az adatbázisra alapozva **feladatunknak tekintem egy ügyfélkapcsolati (CRM) rendszer bevezetését**, az értékesítés és kommunikáció támogatására.

Muzeális intézményeink jelen vannak a közösségi média felületein (Facebook, Instagram), mind bejegyzésekkel, mind fizetett hirdetésekkel. **A minél nagyobb számú és hatékonyabb elérés érdekében a Facebook és Instagram fiókok szerep- és feladatkörét pontosítani kívánom.**

A Google ingyenes (Google Üzlet, Google Ad Grants) valamint térítésköteles (Google Ads) marketing eszközei már most is jelentős szerepet töltenek be külső kommunikációnkban, melyek használatára a jövőben is nagy hangsúlyt fektetek.

Intézményeink nem érik el hatékonyan a „Wellness, soulness, selfness turizmus kapcsán a térségbe érkező fiatal párok, baráti társaságok, családok”, illetve „Fürdőzési és rekreációs lehetőséget keresők” célcsoportját. Mind offline (szórólap, plakát), mind online (kuponok, hirdetések) marketing eszközökkel, illetve együttműködések kialakításával (ajándékutalványok, kombinált jegyek) folyamatosan **meg kell jelennünk Zalakaroson, Kehidakustányban, Hévízen és a Balaton nyugati partján.** A kialakított együttműködések, partnerkapcsolatok ápolását a CRM rendszer segítségével szeretném támogatni.

9. Tárgyi elemek, fizikai környezet

A Göcseji Múzeum, Falumúzeum és Mindszentyneum szolgáltatásainak nagy része (régészeti szolgáltatások kivételével) az intézmények területén valósul meg: azaz az intézmények kiállítótereiben, a múzeumpedagógiai foglalkoztató termekben, előadótermekben, a Falumúzeum területén.

A múzeumpedagógiai foglalkozásaink kis részét külső helyszíneken (pl. régészeti foglalkozások) tartjuk. Az intézményekben a foglalkozások megtartásához szükséges technikai

(számítógépek, digitális tábla projektor, fájl- és médiaszerver) és demonstrációs eszközök (műtárgymásolatok, rekonstrukciók, jelmezek, makettek, foglalkoztató anyagok, alapanyagok, foglalkoztató füzetek) mind a múzeumon belüli, mind pedig a külső helyszíneken megrendezett foglalkozások számára rendelkezésre állnak.

A Göcseji Múzeum és a Mindszentyneum a fogyatékkal élő látogatók részére teljes a Göcseji Falumúzeum részleges fizikai akadálymentesítést biztosít. A muzeális intézmények előtt akadálymentes parkolóhely áll a látogatók rendelkezésére. A Göcseji Múzeumban és Mindszentyneumban lift és személyemelők segítik az akadálymentes fizikai közlekedést.

A TOP és MVP programoknak köszönhetően a Göcseji Múzeum és Mindszentyneum XXI. századi környezetben fogadja a látogatókat. Az új és megújult állandó kiállítások mellett a két épület számos kényelmi funkcióval rendelkezik: ruhatár, múzeumi kávézó és büfé, nyilvános wifi hálózat, múzeumi- és kegytárgybolt, babapelenkázó, játszósarok várja a látogatókat. A fenti múzeumi környezet már önmagában élményt jelent, tanulásra, megismerésre sarkall.

A Göcseji Múzeumban rövid távú feladat Preisz József óragyűjteményéből készülő állandó kiállítás előkészítése, megvalósítása. Középtávú feladat Fischer György szobrászművész állandó kiállításához pályázati forrás felkutatása, a kiállítás megvalósítása, valamint a pinceszinten (lehetőség szerint külső befektető/vállalkozó bevonásával) szabadulószoza kialakítása.

A Göcseji Múzeumhoz tartozó **Kommunizmus Áldozatainak Emlékhelye** technikai állapota az elmúlt években **leromlott**, a műszaki berendezések a magas páratartalom miatt nem működnek. Itt a Göcseji Múzeum történészeinek bevonásával **a kiállítás újragondolása és részleges újrendezése szükséges.**

A Göcseji Múzeum gyűjteményi raktárai a múzeum épületében, a volt ÁNTSZ épületében, valamint az egykori Paizs iskolában és a hajdani Zala Nyomda telephelyén találhatók. A raktározási körülmények az egykori Zala Nyomda telephelyén található átmeneti raktár kivételével megfelelőek. **Aggodalomra ad okot, hogy külső raktáraink bérlemények és fennmaradásuk középtávon is bizonytalan.** Megoldást egy új (regionális) raktárbázis kiépítése jelenthet.

A Göcseji Falumúzeum Területi Operatív Programból támogatott fejlesztésének I. üteme lezárult. (Felújításra került a Hencz-malom külső homlokzata; a Rámi kápolna és

temetődomb; áthelyezésre került a Kástu; illetve a Király és királyné szobra; továbbá kialakításra került a pákászkunyhó és az I. világháborús kereszt). A kialakult gazdasági helyzetben a II-III. ütem nem kezdődik el, így az eredetileg egymásra épülő projektelemek megvalósításának hiánya miatt a már elkészült elemek használatbavétele is nehézségekbe ütközik. Ahhoz, hogy a Falumúzeum megfelelő működését biztosítani tudjuk rövid távon el kell végezni a közlekedési útvonalak rendbetételét, Mari ház körbekerítését, Hencz-malom víz-oldali, malomgépészeti rekonstrukcióját, sírkövek kihelyezését a Temetődombra. **A Göcseji Falumúzeum menedzsmentje megkezdte a lehetséges pályázati források (INTERREG AT-HU, SI-HU) felkutatását és előkészítését, melyekből a fejlesztések - legalább részben - finanszírozhatók.**

A Mindszentyeum kapcsán a legfőbb feladat a ház biztonságos/hatékony működésének elérése: Ehhez a fázisjavító berendezés átalakítása lenne szükséges, mert a tervezett kiépítettség mellett nem kompenzálja megfelelően a házban jelentkező fogyasztásokat. A központi lépcsőház a terv szerinti kialakítása miatt botlás veszélyes (több baleset is történt a megnyitás óta). A megfelelő biztonság érdekében elengedhetetlen a mielőbbi intézkedés. A tárgyi eszközök az időszakos kiállítások megrendezésére hiányosak. (vitrinek, paravánok, külső installációs lehetőségek, panorámaterasz berendezési tárgyai). **A Mindszentyeum menedzsmentje megkezdte az intézményhez szakmailag kapcsolódó szervezetekkel az együttműködési megállapodások megkötését, valamint a pályázati források felkutatását.**

10.Szervezet fejlesztés, emberi tényező

10.1. Külső tényezők

Az 1950-ben alapított Göcseji Múzeum 2012. december 31-ig a Zala Megyei Múzeumok Igazgatóságának szervezeti keretei között működött. Az 1094/2012. (IV.3.) Kormányhatározat a megyei múzeumi hálózatot megszüntette és az egyes tagintézményeket a területileg illetékes települési önkormányzatokhoz rendelte. A rendelet következtében a Göcseji Múzeum fenntartója 2013. január 1-től Zalaegerszeg MJV Város Önkormányzata lett.

Zalaegerszeg MJV Önkormányzatának 39/2023. (IV.20.) határozata értelmében 2023.08.01-től létrejön a Zalaegerszegi Múzeumok Igazgatósága (továbbiakban ZMI), mely

három tagintézményt (Göcseji Múzeum, Göcseji Falumúzeum, Mindszentyneum) foglal magába.

A ZMI alapító okirata szerint önálló jogi személy, amely önállóan működő költségvetési szerv, de gazdasági szervezettel nem rendelkezik. Az intézmény gazdálkodási, pénzügyi és személyzeti feladatait -külön megállapodás alapján – a Közgyűjteményi és Közművelődési Gazdasági Ellátó Szervezet (KKGESZ) látja el.

A ZMI és KKGESZ hatékony együttműködése kulcsfontosságú a napi operatív munkavégzés során. Céлом, hogy a KKGESZ vezetőjét rendszeresen meghívjam a vezetői értekezletekre és folyamatosan egyeztessünk a két intézményt érintő ügyekben.

Szoros kapcsolatra törekszem a város kulturális intézményinek vezetőivel. A Fenntartó bevonásával kezdeményezni fogom rendszeres találkozók szervezését, ahol az intézményvezetőkkel a szorosabb együttműködésben rejlő lehetőségekről egyeztetnénk.

A zalaegerszegi múzeumok oktatásban betöltött szerepét kívánom erősíteni a Zalaegerszegi Szakképzési Centrummal, a Mathias Corvinus Collegium Zalaegerszeggel, a Zalaegerszegi Tankerületi Központtal, a Pannon Egyetem Zalaegerszegi Egyetemi Központjával.

Zala vármegye legnagyobb múzeumaként **nemcsak a történeti vármegye muzeális intézményeit kívánom megszólítani, hanem a szomszédos vármegyei hatókörű múzeumokkal és Zalaegerszeg testvérvárosainak múzeumaival is szorosabb partnerséget akarok kialakítani.**

Továbbra is ápolom a szakmai kapcsolatokat a **Magyar Vidéki Múzeumok Szövetségével, a Pulszky Társaság – Magyar Múzeumi Egyesülettel, a Magyar Régészeti és Művészettörténeti Társulattal, a Magyar Régész Szövetséggel.** A Magyar Régészeti és Művészettörténeti Társulat őszi szakmai napjainak célpontja Zalaegerszeg és Zala Vármegye. Hasonló szakmai napok, konferenciák szervezése növeli intézményeink ismertségét, szakmai presztízsét.

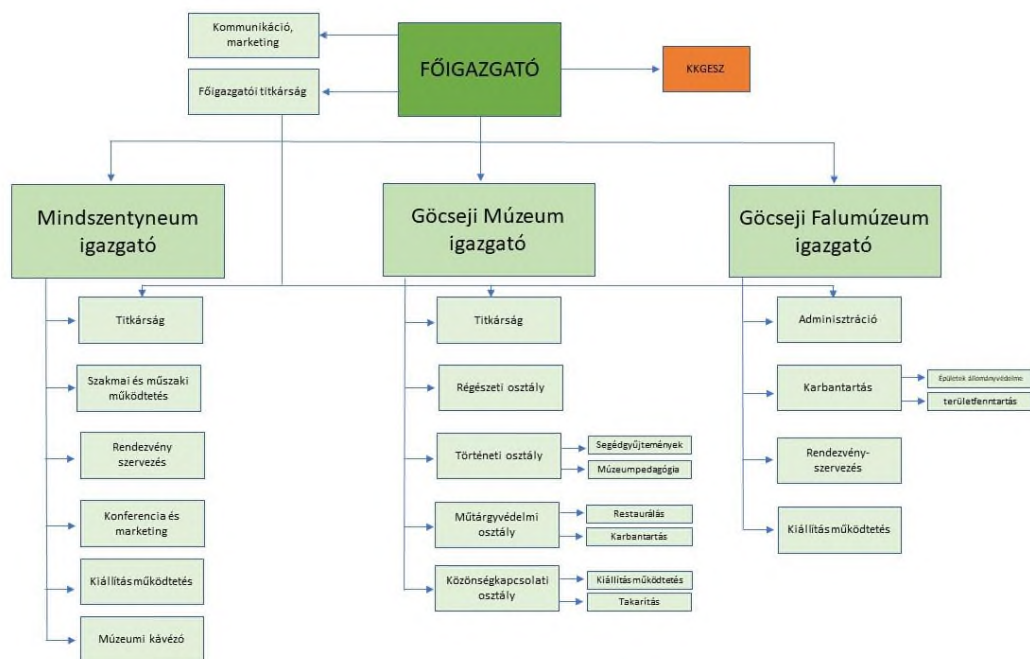
10.2. Belső tényezők

A Göcseji Múzeumban, Falumúzeumban és Mindszentyneumban összmunkatársi létszáma 70 fő. Ebből jelenleg vezető 9 fő, szakmai munkakörben 28 fő, nem szakmai munkakörben 42 fő dolgozik. Kollégáink közül 10 főt határozott idejű szerződéssel foglalkoztat az intézmény.

A szervezet létszámát a régészeti bevételek elmaradása és a versenyszférában elérhető magasabb jövedelem erősen befolyásolja. Menedzserként a múzeum eredményességének biztosítása mellett a munkaerő megtartása a feladatom. Ezt a költségvetési források rendelkezésre állása esetén a meglévő cafeteria juttatási elemek bővítésével, a Családbarát munkahely pályázat tapasztalatainak, jógyakorlatainak felhasználásával szeretném elérni.

Szeretném elősegíteni kollégáim folyamatos fejlődését, az élethossziglan tanulás (lifelong learning) elvének érvényesülését. Belső képzések szervezése mellett - munkaidőkedvezmény biztosításával – (online) kurzusok elvégzését.

Vezetőként a következő működési modellt kívánom rövid távon megvalósítani: A Zalaegerszegi Múzeumok Igazgatóságának fő feladata tagintézmények működésének összehangolása, optimalizálása. Az összintézményi marketing és kommunikációs feladatok ellátása, pályázati koordináció és stratégiaalkotás. A feladatok ellátására belső szervezeti átcsoportosítással megalakul a főigazgatósági titkárság: 1 fő asszisztenssel, 1 fő kommunikációs munkatárssal, 1 fő marketinges munkatárssal és 1 fő pályázati koordinátorral.



9. ábra (A Zalaegerszegi Múzeumok Igazgatóságának organogramja)

A tagintézmények szervezeti felépítését rövid távon nem kívánom megváltoztatni. **Projektalapú munkaszervezésre törekszem**, ezért a Göcseji Falumúzeumban és a Mindszentyneumban jól bevált **munkaidőkeret rendszerét** szeretném a Göcseji Múzeumban is **bevezetni**.

11. Gyűjteménygyarapítás és tudományos munka (folyamat)

Az Göcseji Múzeum és Falumúzeum, valamint a Mindszentyneum közül a Göcseji Múzeum rendelkezik egyedül saját gyűjteményekkel. A Göcseji Múzeum gyűjteményezési és tudományos munkája (az 1997. évi CXL törvény 42. § (4) b pontjának megfelelően) a Fenntartó által 2022-ben elfogadott gyűjteménygyarapítási és revíziós terv, valamint stratégiai terv mentén szerveződik. A stratégiai dokumentumok 2026-ig meghatározzák a múzeum gyűjteménygyarapítási tevékenységét és tudományos munkáját.

A Göcseji Múzeum 2022. évi kulturális adatközlésében (kultstat) 19 saját és 5 más (hazai és külföldi kutatóhelyekkel) közös kutatási témát jelölt meg. **A Göcseji Múzeum tudományos titkárával, valamint az érintett szakemberek bevonásával szeretném a kutatási témákat áttekinteni, nevesíteni, az egyes kutatási témákat az intézmény stratégiai**

dokumentumaival összevetni, majd az intézmény honlapján mindegyik kutatási témát/projektet közzétenni.

Gyűjteményeink közül **a régészeti gyűjtemény** gyarapodása a legintenzívebb és legkevésbé tervezhető, hiszen a gyarapodás mértéke a nagyberuházásokhoz kapcsolódó régészeti feltárásokhoz kötött. Ebben a gyűjteményi egységben a legmagasabb a feldolgozatlan, leltározatlan tárgyi anyag nagysága (2022. évi állapot szerint a teljes gyűjteményi anyag mintegy 36 %-a). A leltározatlan anyag mértékének csökkentése a szekrénykataszter alkalmazásától várható. A régészeti tudományos munkát illetően a stratégiai dokumentumok a vármegyei pálos kutatási programot, a lipcsei Kelet-Közép-Európai Történet- és Kultúratudományi Intézet (GWZO) - Leibniz Institut-tal közös Keszthely-fenékpusztai római erőd feltárását és a közösségi régészeti kutatásokat nevesíti. Ezek mellett fontosnak tartom a Rippl-Rónai Vármegyei Hatókörű Városi Múzeummal, valamint a Hadtörténeti Intézet és Múzeummal közös Zrínyi-újvári kutatások helyzetének megnyugtató rendezését, a leletanyag közös feldolgozását.

A történeti gyűjtemények Zala megye és székhelye, Zalaegerszeg történetét, múltjának, polgárainak életét reprezentáló tárgyi- és dokumentum emlékek gyűjtését tűzte ki célul. Aktív gyűjtőtevékenység az alábbi tárgykörökben zajlik:

- XIX. század végi polgárosodás és XX. század második felében lezajlott életmódváltás;
- a megye és város köz- és kisnemességének, polgárságának életmódja és tárgykultúrája;
- a XVIII. század végi és XIX. század eleji céhek működésével, céhes iparosok életmódja, lakáskultúrája;
- szocializmus kori iskolatörténet;
- rendszerváltás utáni nyomdai termékek;
- XX. század második felének amatőr és profi fotográfiái;
- a XX. század közepi és második fele jelentős történelmi eseményeinek Zala megyei vagy helyi vonatkozásai;
- rendszerváltás után megszűnt gyárak, üzemek emlékanyaga;

A néprajzi gyűjtemény Zala megye, elsősorban Göcsej hagyományos paraszti életmódjának, gazdálkodásának, viseletének tárgyait és eszközeit, valamint népszokásainak,

néphitének, szellemi kultúrájának emlékeit gyűjti. A gyűjteményezési és kutatói munka a parasztságon túl kiterjed a zalai kézműves és iparos réteg, a pásztorság és a kismemesség életmódjának feltárása is. A Néprajzi gyűjtemény gyarapításának irányát középtávon alapvetően a Göcseji Falumúzeum további fejlesztései határozzák meg. Ezért szükséges a Göcseji Falumúzeum menedzsmentjével egyeztetve - az előkészítés alatt álló határon átnyúló - INTERREG projektekhez igazodó gyűjteménygyarapítás és kutatómunka kidolgozása.

A **képző- és iparművészeti gyűjtemény** Zala megye és ismert személyiségeinek történeti ábrázolásait, valamint az itt alkotó, illetve innen elszármazott művészek alkotásait gyűjti. A gyűjtemény jelentős egységét képezi Kisfaludi Strobl Zsigmond szobrászművész 270 darabból álló hagyatéka, valamint Németh János keramikusművész 172 alkotása. A középtávú gyűjteményi munka alapvetően a 20. századi zalai, vagy zalai vonatkozású művészetre irányul. A kortárs művészet mellett hangsúlyos a 20. század első kétharmadából származó zalai művészeti anyag gyarapítása is.

12.Összegzés:

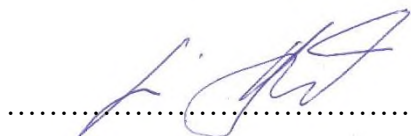
„Mindaddig, amíg a múzeumok kövé nem dermednek, változásokon kell keresztülmenniük. Minden nemzedék új feladatokat fog számukra adni”

Az elmúlt egy évtized zalaegerszegi múzeumfejlesztései új utakat jelöltek ki a Göcseji Múzeum számára. Vezetői kinevezésem esetén egy olyan útra szeretném vezetni a Zalaegerszegi Múzeumok Igazgatóságát, mely a múltban gyökerezik, de a XXI. század kihívásaira felel. A közösségek részvételével működő, de szemléletében az „arts and business” (művészet és üzlet) gyakorlata szerint működő múzeumot akarok megvalósítani.

Hiszek a közösség és csapatmunka erejében. A közösségi múzeum számomra nemcsak a helyi közösség bevonását jelenti, hanem a zalaegerszegi múzeumok munkatársainak közösségét is. Tudom, hogy több egyéni nézőpont létezik, de hiszen azt, hogy ezek a különböző nézőpontok nem gyengítik, hanem gazdagítják a múzeumi munkát.

Megbízatásom esetén minden örömmel azon leszek, hogy segítsem és támogassam kollégáim munkáját. Inspiráljam őket, hogy folyamatosan fejlődve egyénként és közösségként is újabb sikereket érjünk el.

Zalaegerszeg, 2023.05.31.



Havasi Bálint

Főkezdvevezményezett/konzorciumi tag Intézmény neve	Projekt azonosító száma	Projekt megnevezése	Támogató neve	Projekt összköltsége	Támogatás összege	Saját forrás	Projektmenedzser neve	Projekt kezdő időpontja	Projekt befejezésének időpontja
Zala Megyei Múzeumok Igazgatósága - Balatoni Múzeum	Alfa pályázat	Az "Aranyhíd – Fejezetek a Balaton történetéből" című állandó kiállítás megvalósítása I. ütem	OKM	41 900 000 Ft	20 000 000 Ft	21 900 000 Ft	Havasi Bálint	2008.06.01	2009.10.01
Zala Megyei Múzeumok Igazgatósága - Balatoni Múzeum	Alfa pályázat	Az "Aranyhíd – Fejezetek a Balaton történetéből" című állandó kiállítás megvalósítása II. ütem	OKM	25 300 000 Ft	15 000 000 Ft	10 300 000 Ft	Havasi Bálint	2009.06.01	2010.07.01
Zala Megyei Múzeumok Igazgatósága - Balatoni Múzeum	Alfa pályázat	Az "Aranyhíd – Fejezetek a Balaton történetéből" című állandó kiállítás megvalósítása III. ütem	OKM	22 977 000 Ft	20 000 000 Ft	2 977 000 Ft	Havasi Bálint	2010.07.01	2011.07.01
Zala Megyei Múzeumok Igazgatósága - Balatoni Múzeum	TÁMOP-3.2.11/10-1- 2010-0105	Mesél a Balatoni Múzeum	ESZA	36 440 000 Ft	36 440 000 Ft	- Ft	Havasi Bálint	2010.10.29	2011.12.31
Zala Megyei Múzeumok Igazgatósága - Balatoni Múzeum később Keszthely Város Önkormányzata - Balatoni Múzeum	TIOP-1.2.2-09/1-2010- 0036	Múzeumpedagógiai foglalkoztató és virtuális pont kialakítása a Balatoni Múzeumban	ERFA	34 220 784 Ft	34 220 784 Ft	- Ft	Havasi Bálint	2010.09.01	2012.03.31
Zala Megyei Múzeumok Igazgatósága - Balatoni Múzeum később Keszthely Város Önkormányzata - Balatoni Múzeum	NYDOP-2.1.1/F-09-2010- 0011	Balatoni Rajongók Múzeuma	ERFA	149 236 991 Ft	126 851 442 Ft	22 385 549 Ft	Havasi Bálint	2010.10.27	2012.09.29
Zala Megyei Múzeumok Igazgatósága - Balatoni Múzeum később Keszthely Város Önkormányzata - Balatoni Múzeum	TÁMOP-3.2.8.B-12/1- 2012-0014	Rajongók Balatoni Múzeuma	ESZA	20 000 000 Ft	20 000 000 Ft	- Ft	Havasi Bálint	2012.08.29	2013.12.30
Balatoni Múzeum	Alfa pályázat	Az „Amiről a kövek mesélnek...” című állandó kiállítás megvalósítása	EMMI	5 500 000 Ft	5 000 000 Ft	500 000 Ft	Havasi Bálint	2013.09.01	2014.09.01
Balatoni Múzeum	NKA 3506/02051	A balatoni csata, a tavaszi ébredés c. kiállítás és pedagógiai program megrendezése, valamint kapcsolódó kiadványok megjelenítése	NKA	1 595 516 Ft	900 000 Ft	695 516 Ft	Havasi Bálint	2015	2015
Balatoni Múzeum	EFOP-3.3.3-VEKOP-16- 2016-00001	A mi városunk másképp	EFOP	3 648 512 Ft	3 648 512 Ft	- Ft	Havasi Bálint	2017.10.02	2018.02.28
Balatoni Múzeum	Járászékhely települési önkormányzatok által fenntartott múzeumok szakmai támogatása 2018	A Balatoni Múzeum honlapjának (www.balatonimuzeum.hu) fejlesztése	EMMI	3 543 000 Ft	3 400 000 Ft	143 000 Ft	Havasi Bálint	2018.08.01	2018.12.31

Balatoni Múzeum	EFOP-3.3.2-16-2016-00123	A sokszínű múzeum	EFOP	25 000 000 Ft	25 000 000 Ft	- Ft	Havasi Bálint	2018.03.01	2019.08.31
Balatoni Múzeum	NKA 204106/02371	Castrum virtuale - Időutazás a fenékpusztai római erődben című virtuális kiállítás megvalósítása	NKA	1 041 400 Ft	1 041 400 Ft	- Ft	Havasi Bálint	2019.09.14	2020.07.01
Göcseji Múzeum	NKA 207134/00404	Keszthely - Fenékpusztai késő római erőd feltárása	NKA	3 000 000 Ft	2 000 000 Ft	1 000 000 Ft	Havasi Bálint	2022.08.21	2022.09.05
Göcseji Múzeum	NKA 650132/00006	Pálos monostorok közösségi régészeti kutatása Zala megyében, valamint a kutatáshoz kapcsolódó konferencia és konferencia kötet megvalósítása	NKA - Magyar Génius	7 936 000 Ft	7 936 000 Ft	- Ft	Havasi Bálint	2023.01.01	2023.12.31

Publikációs lista

Havasi Bálint

1. Simmer Livia, Havasi Bálint: KÖZÖSSÉGI RÉGÉSZET A GÖCSEJI MÚZEUMBAN. Pálos monostorok régészeti kutatása Zala megyében. Magyar Régészet 12. évf. (2023) 1. szám, pp. 69–73.
http://files.archaeolingua.hu/2023TA/Upload/Simmer_H23TA.pdf
2. JEGYZETEK A „CASTRUM VIRTUALE – IDŐUTAZÁS A FENÉKPUSZTAI RÓMAI ERŐDBEN” CÍMŰ DIGITÁLIS KIÁLLÍTÁSHOZ Havasi Bálint – Heinrich-Tamáská Orsolya – Nagy Gábor – Prien Roland – Vasáros Zsolt In: Magyar Régészet 10. évf. (2021), 4. szám, pp. 76–78.
http://files.archaeolingua.hu/2021T/Upload/Havasi_H21T.pdf
3. Havasi Bálint, Simmer Livia: Ahol egy ajtó bezárul, ott kinyílik egy másik: a Göcseji Múzeum a vilájárvány idején. In: Magyar Régészet 2021. 7. évf.
<http://www.magyarregeszet.hu/?p=13415>
4. Havasi Bálint -Heinrich Tamáska Orsolya-Nagy Gábor- Vasáros Zsolt: Római castrum és a Festetics majorság Fenékpusztán. Elképzések egy 21. századi kulturális turisztikai tájról. p.135-151 In: Dr. Wirth Gábor - Dr. Köbli Ádám (Szerk.): Huncastle II. Edutus Egyetem, Budapest 2020. 204 p. ISBN 978-963-8445-90-2
5. Haász Gabriella-Müller Róbert-Havasi Bálint: A Balatoni Múzeum küldetése, feladatai és változásai. Múzeum Café 78, 2020, 203-226.
6. [A közösségi részvétel megvalósításának lehetőségei a múzeumban. In: Múzeumi iránytű 17. \(2019\) pp. 85-107.](#)
7. [Múzeumi szolgáltatások a turizmus szolgálatában. In: Múzeumi iránytű 19. \(2019\), pp. 51-67.](#)
8. Arapovics, Mária ; Berényi, Marianna ; Havasi, Bálint ; Hegedűsné, Majnár Márta ; Szu, Annamária ; Valachi, Katalin : A közösségi részvételi működés, a társadalmiasítás lehetőségei a muzeális intézményekben. In: Arapovics, Mária; Beke, Márton; Dóri, Éva; Tóth, Máté (szerk.) A kulturális intézmények társadalmiasított működési módja Budapest, Magyarország : Szabadtéri Néprajzi Múzeum, NMI Művelődési Intézet, Országos Széchényi Könyvtár, (2019) pp. 95-145.
9. [Havasi Bálint – Major Katalin: A MI VÁROSUNK MÁSKÉPP! Kulturális termékfejlesztés. A Balatoni Múzeum mintaprojektje. Staféta füzetek 2. 2019.](#)
10. János Gábor Tarbay; Bálint Havasi: Wheels, Vessels and Late Bronze Age fibulae – An „Elite Hoard” from Szentgyörgyvár-Felsőmánd, Site B (Hungary, Zala County). In: Castellum Pannonicum Pelsonense Vol 7. pp. 271-300 (2019).
11. Sándor, Némethy ; Lennart, Bornmalm ; Zoltán, Huszár ; Bosse, Lagerqvist ; Bálint, Havasi: Insjöfart och varvsindustri på Balatonsjön i Ungern. LANSPUMPEN 60 : 3 pp. 57-61. , (2016)
12. The Role of Balaton Museum in Sustainable Tourism and Public Education – a Case Study from a Hungarian Local Museum. In: Marek, Łabaj; Jadwiga, Sobczuk (szerk.) Ecological Footprint in Central Europe. Multiauthorial monograph Sucha Beskidzka, Lengyelország : The University College of Tourism and Ecology in Sucha Beskidzka (WSTiE), (2016) pp. 281-295.
13. Havasi, Bálint : Latènezeitliche Keramik aus der Ausgrabung 2009 in Keszthely-Fenékpusztá, Fläche 2009/3b. In: Heinrich-Tamáská, O (szerk.) Keszthely-Fenékpusztá: Katalog der Befunde und ausgewählter Funde sowie neue Forschungsergebnisse : Castellum Pannonicum Pelsonense Vol 3. Rahden, Németország : VML Verlag Marie Leidorf GmbH, (2013) pp. 601-617.
14. Havasi, Bálint : Kora vaskor In: Straub, Péter (szerk.) Zala megye régészeti kincsei: válogatás a legszebb leletekből : Archaeological Treasures of Zala County – a Collection from the Most Beautiful Finds Zalaegerszeg, Magyarország : Zala Megyei Múzeumok Igazgatósága, (2010) pp. 20-21.
15. Havasi Bálint – Simmer Livia: Újabb adatok Zalaegerszeg középkori történetéhez. In:

- Zalaegerszegi Füzetek (11), Zalaegerszeg, 2010. pp. 7-42.
16. P.Barna, Judit ; Havasi, Bálint ; Horváth, László : Vorgeschichtliche Spuren in Keszthely-Fenékpuszt. Őskori nyomok Keszthely-Fenékpusztán In: Orsolya, Heinrich-Tamaska; Péter, Straub -Keszthely-Fenékpuszt im Spiegel der Jahrtausende – Keszthely-Fenékpuszt az évezredek tükrében. Leipzig/Zalaegerszeg * : Zala Megyei Múzeumok Igazgatósága, Balatoni Múzeum, Geisteswissenschaftliches Zentrums Geschichte und Kultur Ostmitteleuropas an der Universität Leipzig; Zala Megyei Múzeumok Igazgatósága; Balatoni Múzeum, (2009) pp. 36-41.
 17. Havasi Bálint ; Busznyák, János: A zalaszántói őskori tumulusok felmérésének legújabb eredményei. ZALAI MÚZEUM: KÖZLEMÉNYEK 17 pp. 93-108. , (2008)
 18. Bagod-Bagod-kelet dűlő. In: Ilon, Gábor (szerk.) Százszorszépek. Emberábrázolás az őskori Nyugat-Magyarországon [Die Wunderschönen. Menschendarstellung im urzeitlichen Westungarn.] [Wonderful Beauties. Human representations in prehistoric Western Hungary.] Szombathely, Magyarország : Vas Megyei Múzeumok Igazgatósága, (2007) pp. 260-262.
 19. A bagodi idol. ZALAI MÚZEUM: KÖZLEMÉNYEK 15 pp. 93-105. ,(2006) Fenékpuszt. Őstörténete. In: Czoma László (szerk.) Fenékpuszt (Keszthely). Keszthely, 2006. pp. 4-15.
 20. The Kerka valley and country Zala in The Celtic Period. ANTAEUS: COMMUNICATIONES EX INSTITUTO ARCHAEOLOGICO ACADEMIAE SCIENTIARUM HUNGARICAE 28 pp. 99-100. , (2005)
 21. Élet a honfoglalás előtt. In: Bíró, Friderika ; Havasi, Bálint ; Káli, Csaba ; Kapiller, Imre: Szentgyörgyvölgy Budapest, Magyarország : Száz Magyar Falu Könyvesháza Kht. , pp. 12-19. (2002)