



A közművelődési minőségfejlesztés tíz éve

Interjú Szedlacsek Emília szakmai igazgatóval

Az elmúlt évtized nemcsak az informatika robbanásszerű térnyeréséről, vagy a magyarországi kulturális intézményrendszer átszervezéséről lesz emlékezetes, hanem arról is, hogy ezekben az években a minőségbiztosítás, minőségfejlesztés szavak új értelmet nyertek, megkezdődött a közművelődés – és a kapcsolódó szolgáltatások – minőségszempontú értékelése, fejlesztése és az egységes minőségfejlesztési rendszer bevezetése. Úgy is fogalmazhatnánk: a huszonegyedik század a minőség évszázada.

Első alkalommal 2011-ben, a magyar kultúra napjához kapcsolódó állami ünnepségen adományozott az oktatási és kulturális miniszter Közművelődési Minőség Díj és Minősített Közművelődési Intézmény Cím elismeréseket közművelődési intézményeknek.

A 10/2010. (III. 21.) OKM rendelet alapján kiírt pályázaton azok a szervezetek vehettek részt, melyek a megelőző évben a közművelődés minőségfejlesztésének alkalmazásával kiemelkedő teljesítményt nyújtottak.

Tíz év telt el az első eredményhirdetés óta. A Nemzeti Művelődési Intézet a jubileum alkalmából

2021-ben a kiemelten fejlesztendő szakmai területek közé emelte a minőségfejlesztést. A kerek évforduló alkalmából Szedlacsek Emíliával, a Nemzeti Művelődési Intézet szakmai igazgatójával beszélgettünk a minőség fogalmáról, a minőségfejlesztés céljairól és szükségességéről, a szakmai innováció eddigi eredményeiről és a jövőbeli tervekről.

Kary József: A gazdaságban a minőség iránti igény régebbi keletű, kezdetei a XIX-XX. század fordulójának környékére nyúlnak vissza. Miért szükséges a közművelődésben ezzel a kérdéssel foglalkozni?

Szedlacsek Emília: A minőségre is igaz az az állítás, hogy a gazdaságban használatos módszerek, eljárások hatást gyakorolnak a társadalom más területeire is, a szemléletmód alkalmazási szükséglete megjelenik az állami szektorban is. Azaz az államnál, mint közcélokat megvalósító és közfeladatokat ellátó, közszolgáltatást nyújtó szervezetnél is igény mutatkozik arra, hogy valamilyen minőségbiztosítási modell alkalmazásával garantálni lehessen az állam által biztosított szolgáltatások magas színvonalát.



Többek között erre az állami szükségletre reagált a szabványosítás azzal, hogy minőségmodelleket alkotott. Mindegyik reagál például az olyan működési kritériumokra, mint a gazdaságosság, a hatékonyság, az eredményesség, a minőség, a társadalmi hatás, az átláthatóság vagy éppen a stratégiai tervezés.

A minőség kérdése a mi szakterületünkön is stratégiai kérdéssé vált, hiszen egyre többet vár el a társadalom a közművelődési intézményektől és szervezetektől. A megfelelő minőség döntően befolyásolja – a szolgáltató jelenlétén túl – a tartalmakat, az árszínvonalat, sőt, akár létét vagy nemlétét is. A minőségirányítási rendszer

kiépítését követően szabályozottabb keretek között folyik a közművelődés, így átláthatóbbá válik a rendszer működése. A nagyobb szabályozottság nagyobb ellenőrizhetőséget is jelenthet, amely biztonságot nyújthat mind a közművelődési intézmény, mind a közművelődési alapszolgáltatásokat igénybe vevő lakosság számára. Az általános hatás – vagyis a végzett tevékenység rendszeres átgondolása és hatékonyságának növelése – terén viszont a minőségbiztosítás megjelenése és terjedése mindenképpen jót tesz az intézmények fejlődésének.

A 2000-es évek elején felerősödtek az innovációk, az önfejlesztés, a képzés fontosságának felismerése. A szakmát foglalkoztatta, hogy reálisan lássa a helyzetét, az intézményeket, meg akarta fogalmazni a sikerkritériumokat. Az önkormányzatok pedig egyre inkább egy átlátható, hatékony és eredményes intézményrendszert kívántak működtetni, amellyel polgáraik is elégedettek. Emiatt nőtt az érdeklődés a minőségbiztosítási rendszerek kiépítése iránt is.

K. J.: Mikortól számíthatjuk a közművelődésben a minőséggel való foglalkozást?

Sz. E.: A folyamat a Budapesti Művelődési Központban, 2000 májusában egy marketingműhely keretében indult. Eredetileg a budapesti közművelődési intézmények fejlesztését célozta a műhely, de már akkor közművelődés-kompatibilis minőségbiztosítási rendszer kialakítását is tervező kezdeményezés volt, amely a közművelődési szakma bevonásával és a szakminisztérium támogatásával valósult meg. A változtatásra leginkább fogékony szakemberek látták, ha intézményrendszerünk meg akarja őrizni környezetfüggő működését, szolgáltatásainak színvonalát, személyes kapcsolatát a látogatókkal, a helyi kultúra elemeinek közvet-

tését, ahhoz a szervezeti működés szélesebb területére odafigyelő, önreflexív gondolkodásra, azaz önértékelésen alapuló fejlesztésre van szükség. Ebben az időben dönt el, hogy az EFQM modellre épülő önértékelési rendszer kerüljön bevezetésre a közművelődésben.

A Nemzeti Művelődési Intézet a kezdetektől, és azóta is, folyamatosan foglalkozik a közművelődési minőségfejlesztéssel. A bevezetőben említett jogszabályban foglaltak szerint feladata a rendszer működtetése, fejlesztése. Kiemelt fontossága miatt mindig önálló szervezeti egységhez telepítette az operatív feladatokat. 2021-től a Szakmai Igazgatóságon belül a Szakfelügyeleti és Minőségfejlesztési Központ gondozza a témakört, de a decentralizálás jegyében jelentős szerepet kapnak a Megyei Igazgatóságok is.

K. J.: Tekinthejtük a közművelődési minőségfejlesztést egy hosszán tartó projektnek is, melyben az egyik meghatározó elem a fejlesztés. A kezdetek óta miben változott a rendszer? Milyen eredmények születtek?

Sz. E.: Azt gondoltuk, hogy a minőségfejlesztés bevezetésével az Intézet a szakmafejlesztés új területén foglalt teret. Olyan területen, ahol a szakemberek még nem, vagy kevés ismerettel rendelkeztek. Elsőként legfontosabbnak azt tartottuk, hogy megismertessük a hálózattal a lehetőséget, elfogadtassuk a szemléletet. Folyamatosan, még most is, a téma mindig napirendre kerül a megyei szakmai napokon. A szakmában történő megismertetésre, elfogadásra az látszott célra vezetőnek, hogy képzés keretében nyújtsunk lehetőséget az érdeklődőknek arra, hogy megismerkedjenek a modellel és az önértékeléssel. A kezdetektől az ideig évről évre közel kétszáz szakember végezte el a Közművelődési Kiválóság Modell I-II. kurzust. Ezzel megteremtettük a

lehetőségét annak, hogy a közművelődési intézményekben szakismerettel rendelkezők képviseljék a minőségfejlesztést. Fontosnak tartjuk, hogy szakmai munkatársaink közül minél többen vegyenek részt a képzésen. A pályázati rendszer támogatására szakmai műhelyeket működtetünk, a címmel, díjjal rendelkező intézményeket példaként állítjuk a szakma elé, ösztönözzük azt, hogy Látóponként, referenciahelyként is működjenek.

A pályázati tapasztalatok alapján többször módosítottuk, felhasználóbaráttá tettük a Minősített Közművelődési Intézmény Cím dokumentációját: többek között az eredeti 12-ről 8-ra csökkentettük a végzett tevékenységek számát, módosítottuk az értékelési skálát, az értékelőlap kérdéseit, elkészítettük a jogszabály- és fogalomtárakat, beillesztettük a közművelődési alapszolgáltatások mátrixát. Tudástár a közművelődésben kiadványsorozatban önálló kötetet szenteltünk a témának *Minőségügy a közművelődésben* címmel. A Közművelődési Minőség Díj szöveges eredményértékelését áttekinthető táblázatban is összefoglaltuk. Az értékelési folyamat meghatározó eleme a helyszíni értékelést végző auditor közművelődési szakember. Felkészítő képzésükre kiemelt figyelmet fordítunk. Időszakonként a modell működésében érintett szereplők – szakemberek, fenntartók, auditorok – véleményét kikérjük a tapasztalatokról, javaslatokat várunk a kívánatosnak gondolt fejlesztésekről.

Kezdeményezésünkre egyre több felsőoktatási intézményben a hallgatók alap- és mesterszakon is hallgathatnak kurzust a témakörben.

Ha az eredményeket tekintjük, akkor az mondhatjuk, hogy a program sikeres, hiszen a kezdetektől összesen 103 szervezet döntött úgy, hogy pályázatot nyújt be, köztük vannak olyanok is, melyek

többször is kérték az értékelést. Az eredményesség méréséről azt gondoljuk, hogy jó mutatószám lehet az, hogy a minősített közművelődési intézmény a saját településén hány lakosnak nyújt közművelődési alapszolgáltatást. A halmozott adatok azt mutatják, hogy Magyarország lakónépességének több mint kétharmada olyan településen él, ahol a meghatározó közművelődési intézmény Cím-mel, Díjjal rendelkezik.

K. J.: Szedlacsek Emília szakmai igazgató olyan véleményformáló, hivatását gyakorló közművelődési szakember is, akinek véleményére figyel a szakma. Személy szerint miért tartja fontosnak a közművelődésben a minőségelvű működést?

Sz. E.: Tíz évvel ezelőtt egy nagyváros művelődési intézményét vezethettem, és akkor vált érzékelhetővé, hogy a létrehozott közösségi élet, a hozzá kapcsolódó programok sokasága igényli az együttműködést, az összehangolt cselekvést az intézményen belül is.



Szedlacsek Emília 2019 augusztusában átvett Bessenyei György-díjjal

A minőségügy bevezetése ezt az újdonságot hozta meg, azaz szükség volt minden egység együttműködésére, a tevékenységeknek össze kellett hangolódniuk, szükségessé vált minden intézményi folyamat szabályozása és irányítása. Újfajta vezetői magatartásra volt szükség, már nem működhetett a régi stílus. Inkább a menedzserszemlélet vagy menedzsmenttechnikák alkalmazására volt szükség, az egész szervezet fejlesztése vált szükségessé.

Mindig is foglalkoztatott az a kérdés, hogyan lehetne a közművelődési szakma folyamatait meghatározni, hogyan lehetne definiálni mindenki számára a szakmai feladatokat és azok részzszakaszait. Olyasfajta csekklistát adni a szakemberek kezébe, ami megmutatja és meghatározza az elvégzendő feladatokat és azok sorrendjét, hogy lássák, helyesen jártak-e el, hol van még teendő, hiányosság, hol tökéletlen a folyamat. Mire kell figyelni, mi az, amin még változtatni szükséges. A közösségsszervező szakma nagyon laza, beszélgetős szakmának tűnik és valóban ez igaz is, mert nagyon sok beszélgetés előzi meg azt a folyamatot, amíg eljutunk egy-egy akció, esemény, program megszervezéséig. De ettől kezdve már nagyon precíz munkára, odafigyelésre van szükség, konkrétan meg kell határozni, hogy ki, milyen teendőt lát el, és mikor, mennyi idő alatt végzi a el a rá szabott feladatokat. Milyen jogszabályi környezetnek kell érvényesülnie, ez hogyan befolyásolja a tevékenységet, figyelni kell annak betartására. Természetesen közben, ha szükséges, módosítani kell, és tudni kell korrigálni is a teendőket.

A közművelődésben a legfontosabb kérdés az elégedettség. Vajon a résztvevőknek tetszett-e az előadás, a népdalkörök találkozáján minden rendben volt-e, a kiállítás elnyerte a látogatók, a kiállítók tetszését? Azaz az intézmény part-

neri elégedettek voltak-e? Úgy is feltehetjük a kérdést, hogy a közművelődési alapszolgáltatásokkal szembeni elvárások és az észlelt teljesítmény milyen mértékben elégitette ki az igényeket, elvárásokat? Ezek a feladataink egy program, egy esemény kapcsán.

Természetesen ennél is tovább kell gondolkodnunk, mert azt a folyamatot is látnunk kell, amely hosszabb távra szól, és kijelöli a jövő lépéseit, azok megtervezését.

Amikor egy szakmával találkozunk, természetesnek vesszük, hogy annak a szakmai ismeretivel megismerkedünk, a szakmai tudásnak és mindazoknak a készségeknek, amelyek annak műveléséhez szükségesek, birtokában vagyunk, továbbá rendelkezünk a szakmai munka terén tapasztalatokkal. Azaz együttesen azt értjük ez alatt, hogy rendelkezünk a szakma protokolljával, a szakma szabályaival. Láttatni tudjuk és meg is határozzuk a szakmai szabályokat, és azt is, hogyan követik egymást az ellátandó feladatok, és a feladatoknak milyen sorrendben kell megvalósulniuk.

A minőségfejlesztési rendszer bevezetése azt jelentette számomra, hogy definiálhatóvá váltak a szakma szabályai, vannak szabályozott keretek, amelyek a közművelődési események megvalósulását segítik, hozzájárulnak a közösségi folyamatok létrejöttéhez.

K. J.: Mit üzen azoknak a közművelődési intézményvezetőknek, szakembereknek, akiket szeretne meggyőzni arról, hogy mindennapi munkájuk során minél előbb kezdjék meg a minőségfejlesztési modell alkalmazását?

Sz. E.: A minőség döntően befolyásolja magának a szervezetnek a működését is, annak megjelenését a kulturális intézmények széles körében és a közművelődés területén. A minőségfejlesztési rendszer kiépítését követően szabályozot-



Szedlacsek Emília minőségfejlesztési előadása az egyik közművelődési szakember képzésen

tabb keretek között folyhat a közművelődési munka, és átláthatóbbá, követhetőbbé válik a működés is. Fontos az is, hogy ellenőrizhetőbbek a folyamatok és ez biztonságot jelent a feladatellátó számára is. Átgondoltabbá válnak a feladatok, hatékonyságuk megerősödhet, végső soron az intézmények folyamatos fejlődéséhez járulhat hozzá a rendszer bevezetése.

Azt mondhatjuk, hogy egy eszközt és egy módszert kapott a közművelődés és az egész szakma a fejlődése érdekében, ugyanakkor a minőségközpontú gondolkodás a közművelődési feladatok megvalósításához, annak protokolljának kialakításához is nagymértékben hozzájárul.

A szakmánk érdeke, hogy egy minőséghajlított, a településen, a megyében, a régióban és országosan is versenyképes intézményrendszer épüljön ki, amely hálózattá válva képes az egymástól való tanulásra. Amely mindenki számára biztosítani tudja a közművelődési tevékenységekben való részvételt, a közművelődési alapszolgáltatások nyújtásának feltételrendszerét. Az önértékelésen alapuló, szervezeti kultúrát teremtő szabályozás – amely az állandó folyamatfigyelést

és a jobbítást szolgálja – egy kiváló eszköz, szervezetfejlesztési eljárás, mely a minőséget szavatolja.

K. J.: A közművelődési minőségfejlesztés témakör kapcsán bepillantást nyertünk az előzményekbe, valamint az eddig elért eredményekbe.

nyekbe. Mit kell még tenni a közeljövőben annak érdekében, hogy a szakma teljes körben elkötelezetté váljon, mi több, mindennapi munkájában használja a közművelődési kiválóság modelljét?

Sz. E.: A Nemzeti Művelődési Intézet a jövőben is fontos feladatának tekinti a minőségfejlesztés ügyét. Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy igazi áttörést akkor tudunk elérni, ha a pályázók körébe beillesztjük a közösségi színtereket is, hiszen a települések közel háromnegyedében az önkormányzatok úgy döntöttek, hogy a kötelező közművelődési feladatot közösségi szintér működtetésével biztosítják. *A közösségi szintér a jogszabályi környezetváltozás okán jelentős lépést tett az intézményszerű működés felé, mert a szakmai-személyi feltétel biztosítása kötelezettségként került megfogalmazásra. Van tehát szakember a közösségi szintérben, olyan szakember, aki tevékenységét a minőségelvek mentén végezheti.*

SZEDLACSEK EMÍLIA az Eötvös Loránd Tudományegyetem Bölcsészettudományi Karán 1984-ben népművelés, 2004-ben pedig kulturális menedzser szakképzettséget szerzett. Két évtizeden át Érden a Szepes Gyula Művelődési Központ igazgatója volt, majd 2015-től az Emberi Erőforrások Minisztériuma Községi Művelődési és Művészeti Főosztály főosztályvezetője. 2018. augusztus 1-től a Nemzeti Művelődési Intézet Szakmai Szolgáltatások Igazgatósága, majd 2019. február 15-től a Szakmai Igazgatóság vezetője. Szakmai munkája elismeréseként 2005-ben Wlassits Gyula-díjban, 2019 augusztusában Bessenyei György-díjban részesült.

KARY JÓZSEF a Szombathelyi Tanárképző Főiskolán 1977-ben népművelő, magyar nyelv és irodalom szakos tanár, a Kossuth Lajos Tudományegyetem Bölcsészettudományi Karán 1996-ban művelődési és felnőttképzési menedzser szakképzettséget szerzett. 1977 óta dolgozik a közművelődésben. 1980-tól 2013-ig az egri Megyei Művelődési Központban dolgozott vezetőként. 2013. április 1-jétől a Nemzeti Művelődési Intézetben Heves megyei területi koordinátor, irodavezető, Országos Minőségfejlesztési Központ vezető, közszolgáltatási igazgató beosztásokat látott el. Közművelődési szakértő, auditor, a Szakmai Minősítő Testület elnöke. Szakmai munkája elismeréseként 1995-ben Népművelésért díjban, 2000-ben Bessenyei György-díjban részesült.