



## *Minőséggel mérd magad!*

### *Minőségfejlesztés a Csabagyöngye Kulturális Központban*

#### CÍM 2011

Az egész 2010-ben kezdődött valamikor, amikor egy akkori kedves kollégám, Hamar Csaba bejött az irodámba, és letett elém egy új jogszabályt, amely közművelődési intézmények minőségfejlesztési címeinek eléréséről szólt. Én, aki büszkén vallottam, hogy nem hiszek az önadminisztrálás idő- és papírpocsékoló műveleteiben, rövid úton kipenderítettem, hogy foglalkozzon életszerűbb dolgokkal. Egyébként is épp agorát építünk, jóformán tető sincs a fejünk felett, intézményegységeinket csak most csatolták hozzánk, mit is tudnánk mutatni, szóval meghagyjuk ezt másoknak. Csabát azonban keményebb fából faragták, és időközben kiírták a pályázatot, és szövetségesekre is talált Zsótér Máriában, Varga Panniban, Paulikné Tóth Krisztiben, és addig-addig mondta, mondta, mondta, hogy végül beadtam a derekam: jól van, csináljátok! Mit veszíthetünk? Csaba az oktatásból jött és ott a minőségfejlesztésnek már volt gyakorlata. Azzal érvelt, hogy igazából nem jónak kell lenni (no, azért annak is!), hanem látni, hol nem vagyunk elég

jók, rögzíteni azt, és ott fejleszteni, hogy azok legyünk. Végül is ebben volt logika.

Amellett, hogy az agora-építkezés miatt a központ szakmai tevékenysége az ősbölcsőbe, az alig 600 m<sup>2</sup>-nyi hajdani „Üttörőházba” (immáron Társaskörbe) költözött vissza, tele voltunk új dolgokkal. Először is ott volt az agora szakmai programjának és üzleti tervének kidolgozása, ismerkedtünk egy hétrétű integrált intézmény előnyeivel és hátrányaival, de ekkor dübörögtek az első nagy TÁMOP-os pályázatok, ekkoriban indítottuk az önkéntes programunkat, a kreatív iparra fókuszáló Hungarikum Klubot, felnőttképzési akkreditációt csináltunk, átvettük a Városházi Esték programsorozat szervezését, a Színistúdió Csokonai Vitéz Mihály Közösségi Díjat kapott, tehát tele voltunk változással. Jó lehetőség a helyzetfelmérésre – a legnagyobb kavarodás kellős közepén.

Az ambíció megvolt, hozzákezdünk hát: beküldtük az előjelentkezést, majd először kiválasztottuk a számunkra kedvezőnek tűnő területeket, azután megpróbáltuk megtanulni a szükséges nyelvezetet, elkészítettük nyolcol-

dalas kis minőségfejlesztési programunkat, és értékeltünk, értékeltünk, értékeltünk, majd beadtuk a pályázatot. Bevallom őszintén, nekem az első, már beazonosítható impulzusaim akkor születtek, amikor megkaptuk az audit kitűzött napjáról az értesítést, s elkezdtük összekaparni, amink volt: tanulói elégedettségméréseket a TÁMOP-os képzésekről, emlékeztetőket egy-egy értekezletről, kutatási kérdőíveket (ilyesmit csináltunk bőven), feljegyzéseket, de ahogy közeledett november 14-e, a gyűlő anyag egyre kevesebbnek, egyre szerényebbnek tűnt.

Elérkezett a nagynak azért nem minden tekintetben nevezhető nap. Babicsné Hegedűs Katalin és Huber Helga volt a két auditor, akik megérkeztek, és bizony elkezdtek olyan dolgokat kérni-kérdezni, amelyekről inkább csak hírből hallottunk. Ez a nap valahogy mégiscsak „nagy napnak” volt nevezhető, hiszen ez volt a tanulásunk nagy napja. És estefelé az is kiderült, hogy mi egy kicsit felülértékeljük magunkat. Az öt terület közül végül csak négyből kaptuk meg a címet, és azokban is alacsonyabb százalékponttal, mint ahogy mi számítottunk rá. Az in-



formáció, a képzés, a kiállításrendezés, és a rendezvények szervezése terén sikerült megugranunk a lécet, a táborszervezés területén viszont alulmaradtunk.

Végül a Minősítő Testület is elfogadta az auditorok értékelését, és 2012. január 20-án tizenhat másik intézménnyel együtt a Petőfi Irodalmi Múzeumban Szócs Géza államtitkártól – pár csepp blaszfemiaként kintről tüntető zaja halatszott be –, mi is büszkén vehettük át négy területen a Minősített Közművelődési Intézmény Címet.

Úgy gondolom, a kézhez kapott auditori jelentés mérőföldkő volt az intézmény életében. Szembesülnünk, pontosabban szembesülnöm kellett azzal a ténnyel, hogy minden ellenkező állítás ellenére igenis mérhető az a munka, amit csinálunk. Legalábbis elég jól mérhető.

És elkezdtek mérni. Kiterjesztettük az elégedettségmérést minden intézményegységünkre, hangfelvételt csináltunk az értekezleteinkről, elkezdtek kontrollálni az elvégzett munkát a tervezéshez viszonyítva, és következtetéseket vontunk le, kerestünk és átvettünk egy dolgozói önértékelési rendszert. Apropó, számomra ez volt talán a legcsúszósabb terület, és talán az a mai napig is, mert úgy éreztem, igazgatóként sincs közöm ahhoz, hogy ki hogyan értékeli a saját munkáját. Ez nálunk a

mai napig zárt borítékban van a páncélszekrényben. Átvizsgáltuk és módosítottuk szabályzatainkat, egyre azonban nagyon vigyáztunk: egy sorral se adminisztráljunk többet, mint korábban. Ez ugyan nem sikerült, de rövid idő után megjött a hozadéka. Lényegében azt, amit rendszerben terveztünk, rendszerben is láttuk megvalósulni. Közben láttuk, hogy mit csináltunk jól, és mit hibáztunk el. És hát azt mondják, bolond az, aki nem tanul a hibáiból.

Persze, maga a cím(ek) elérése is feldobott bennünket, és nagyban közrejátszott abban, hogy egyre komolyabban vettük a fejlesztő munkát. Lényegében rászoktunk a dologra, és beépült a mindennapi rutinunkba. A nyolcoldalas programból a címpályázatra épülő 200 oldalas minőségfejlesztési program lett, kidolgozva mind a tizenkét területet, és elkészült a tartalomfejlesztési stratégiánk, ami a maga nemében egy meglehetősen újnak számító dokumentum volt. Csak egy lépés volt azt gondolni, hogy a következő kiírásnál megpróbáljuk a díjat is. Akkor persze még nem láttuk ennek a tényleges felelősségét, de éreztük, hogy elsőnek a rendszert kidolgozó BMK-é a pá-

lya, s ez természetesen rendben is volt, és így a hirtelen felindulásból következetes felkészülésre váltottunk át. Figyeltünk és tanultunk.

## DÍJ 2013

2013-ban, a magyar kultúra ünnepeén egyébként is más dolgunk volt: megnyitottuk álmaink otthontát, az agorát. De azután egy nagyon módszeres építkezés következett, és ez jól passzolt egy új hajó beüzemeléséhez. Szeptemberben beadtuk a díjpályázatot.

A minőségdíj magja a vezetés. Ha minőségdíjra áhítozol, magadba kell nézned. Ha akarod, ha nem, el kell végezned magadban az önértékelést. Míg a *cím* bizonyos tevékenységekről, azok szintjeiről, erősségeiről, gyengeségeiről ad számot, addig a *díj* a vezetési tevékenységről, az általa vezérelt szervezeti kultúra egységességéről, annak minőségi szintjéről szól, az erősségeidről, és a gyengeségeidről.

A pályázatunk az Agora Program működtetésének előkészítésére fókuszált leginkább. Ekkor már működött az agora üzleti tervünk, amely egy kiterjedt helyzetértékelésre épült, volt egy erős



Közművelődési Minőség Díj átvétele 2014-ben



SWOT-elemzésünk, klímatesztünk, PEST-analízisünk, ezeket göngyöltettük folyamatosan, és a különböző mérések után következtetéseket, elemzéseket készítettünk, s a leszűrt tennivalókból intézkedési terv alapján megtettük a szükséges változtatásokat, fejlesztési lépéseket. Ennek pedig az alig pár hónapja működő, multifunkcionalitásra épülő új modell (és épület) miatt különösen flexibilisnek kellett lennie.

Előbb Paulikné Tóth Krisztina volt a minőségfejlesztési munkatársunk, azután egyéb munkaterület-változások miatt ez egyre inkább Varga Panni kezébe került át. Ő szervezte a felkészülést, és vezette később a díj auditációja alatt is a munkát. Az értékelő páros Kary József és Matókné Kapás Júlia voltak. A téma teoretikusa, és egy kiképzett agorás. Mint akik érettségiznek, úgy mentünk be reggel, úgy voltunk öltözve, úgy ülünk le az asztalunkhoz, kikészítve tollat-ceruzát, ásványvizes üveget. Kilenc témakör volt: vezetés, stratégiai tervezés, emberi erőforrások, partnerkapcsolatok és más erőforrások, folyamatszervezés, látogatói eredmények, szolgáltatóinkkal való

kapcsolat, társadalmi kapcsolatok, valamint kulcsfontosságú eredményeink. Minden tárgykörhöz kikészítettük vonatkozó szabályzatainkat, az alátámasztó dokumentumokat, elégedettségmérő lapokat. 1000 volt az elérhető pontok száma – s csak hetek múlva, az értékelő könyvből derült ki, hogy mi ezret értünk el.

A díjat Balog Zoltántól, az emberi erőforrások miniszterétől vehettük át a Nemzeti Színházban. A miniszter az ünnepségen a *genius loci*-ről, a hely szelleméről, mint a kultúra hordozójáról beszélt. S mi a nemzet színházában mutathattuk fel a mi helyünk szellemiségét, ebben a kategóriában első vidéki intézményként. Ez nagyon megtisztelő volt.

## CÍM 2016

Ahogy a név, úgy egy díj is kötelez. Elkészült műszaki folyamatrendszereinkről egy könyvméretű útmutató, kidolgoztuk önköltség-számítási szabályzatunkat, minőségbiztosítási követelményeinket beépítettük szerződéseink alapszövegébe, elfogadtatva azt bérlő-

inkkel is; új statisztikai rendszert vezettünk be, így megteremtettük a teljes intézményre vonatkozóan az egységes adatfeldolgozást, s még számtalan kisebb-nagyobb lépést tettünk a fejlesztési munka terén.

Nem vagyunk egyedüli intézmény, amely folyamatos változáson és fejlődésen megy keresztül, sőt ez a folytonos alakulás egész szakmánkra jellemző, így elengedhetetlen szabályozási rendszerünk, tevékenységeink gyakoribb ellenőrzése és azok aktualizálása. Az első címpályázat óta eltelt öt év, úgyhogy 2016-ban újra felülvizsgáltuk magunkat, immár hat tevékenységi területen: ismeretterjesz-







tés, kiállítás, művelődő közösség, közösségi szolgáltatás, rendezvény, származtatott szolgáltatás. Az auditálást Berényiné Szilaj Ilona végezte, modellértékű gyakorlatként emelve ki tevékenységünkben a folyamatszabályozási munkát és az önkéntes területet. Pályázatunk ezúttal is sikerrel járt, és helyettesemmel, Herczeg Tamással a magyar kultúra napján a Pesti Vigadóban dr. Hoppál Péter kultúráért felelős államtitkártól és Závogyán Magdolna helyettes államtitkártól átvehettük a címet.

## DÍJ 2018

2018 tavaszán kaptunk egy követő auditot, melyet Bukor Irén és Czékmási Csilla végeztek el. Ez a célvizsgálat, mondhatni, a legjobbjó jött, mert mi olyat gondoltunk, hogy amikor Kary Józsefet felhívtam az elképzelésünkkel, elsőre még ő sem tudott mit mondani rá. Ahogy a címnél öt év után éreztük a felülvizsgálat belső igényét, úgy ez bekövetkezett a díj esetében is. Csakhogy erről a jogszabály nem emlékezik meg igazán. Sőt egy-

általán nem beszél róla. Pedig mi eltökéltek voltunk: egy minősítés nem tarthat örökké. Kórusoknak, táncgyütteseknek bizonyos idő után meg kell védeniük elért eredményeiket, sőt a Minőség Címet nekünk is meg kellett védenünk. Akkor a díjat is illik.

A döntés „igen” volt, és mi a követő audit megállapításaira támaszkodva, Halasiné Berta Anita, Vaverka Kitti, és lényegében az egész csapat tevékenységére építve a legnagyobb tudatossággal igyekeztünk összeállítani pályázatunk anyagát, s több ponton is elméleti igénytel próbáltuk megalapozni a fejlesztési gyakorlatunkat. Kockázatos volt, hiszen, ha nem sikerül, akkor elálltunk egy másik intézmény útját, kilőve az évente adható egy díj lehetőségét. Ha sikerül? Akkor mi leszünk az elsők, akik másodszor is kiérdemelték ezt a megtiszteltetést (precedenst teremtve a megvédés lehetőségére).

A szakértők Dr. Németh János és Szebeni Dóra voltak. Az első lépéseinktől számolva egy nyolc éves időszak eredményeiről kellett számot adnunk. A dokumentumok összességében valószínűleg másoknak is meg tudták mutatni, hogy számunkra milyen előnyökkel járt a minőségfejlesztési munka, viszont igazából mi láthattuk azt, hogy egyáltalán volt-e út, eljutottunk-e valahonnan valahová. A válasz egyértelműen igen. Az, hogy egy nyomon követhető rendszerben dolgozunk, sokban a minőségfejlesztő munkának köszönhető. Az is, hogy nemcsak végeredményekben, hanem folyamatokban gondolkozunk, szintén, és hogy tervszerű az életünk, stabilak a

működési kereteink, a gazdálkodásunk, mind-mind sokban múlik a minőségközpontú szervezethez. Az, hogy egy közösségvezéreltség felé irányuló helyi társadalmi gondolkodásban átláthatóak, utol- és tettenérhetőek vagyunk, úgyszintén. A Csabagyöngye brand kialakításának vonatkozásában sem elhanyagolhatóak a minőségfejlesztés terén elért eredményeink, és egyáltalán, a felmutatható eredményességünk. Ráadásul meg is szerettük az ezzel való bibelődést: vannak már hozzá saját gondolataink, eljárásaink, rutinjaink, visszacsatolásaink és poénjaink. A kultúra napi díjátadóra a Hagyományok Házában került sor, a minősített intézmény díjat Fekete Péter kultúráért felelős államtitkártól és Rétvári Bence parlamenti államtitkártól vehettük át.

Amikor az értékelő jelentésben a „RADAR logika szerinti dinamikus értékelési keretrendszer” táblázatai közt az öt oszlopból három kockát kivéve a „Példaértékűnek tekinthető”-ben találhatóak a pontszámok – ami szinte minden tekintetben 90 százalékpont fölötti teljesítményt mutat –, talán elégedettséggel tölthetné el a jelentkezőt, mégis jobb, ha inkább a következő mérőszámra sarkallja. A pandémia lakatai alatt leporoltuk és feltöltöttük a dossziékat, új lapok és új gondolatok kerültek beléjük.

Az öt év egyébként is ideális periódus. Változunk, fejlődünk annyit, és persze körülöttünk a világ is, hogy szükséges legyen kicsit leülni, és átnézni az életünket – szembenézni önmagunkkal. Idén a címek következnek, '23-ban a díj.

SZENTE BÉLA Bessenyei- és Bánffy-díjas népművelő, művelődésszervező, majd kulturális menedzser, közösség-szervező, a Magyar Arany Érdemkereszt tulajdonosa. 1991 óta a Békéscsabai Csabagyöngye Kulturális Központ és a jogelőd intézmények igazgatója, a Kulturális Központok Országos Szövetségének elnöke.