



Fókuszban a minőség

Először dióhéjban magunkról. A Budapesti Művelődési Központ 40 éve áll a közművelődés szolgálatában. Közművelődési szakmai tanácsadó és szolgáltató feladatokat lát el Budapest Főváros Önkormányzatának megbízásából és támogatásával. Díjmentes és díjköteles szakmai szolgáltatásaink kiemelt területei: humán erőforrás-fejlesztés, kulturális információs szolgáltatások biztosítása, nem hivatásos művészeti műhelyek és alkotók munkájának módszertani segítése, projektszemléletű nemzetközi partnerkapcsolatok fejlesztése, fejlesztő és mintaprogramok generálása.

Egy szakmai tanácsadásra és módszertani szolgáltatásokra szakosodott intézmény – sajátos helyzete miatt is – sokszor egyszerre végez elméleti-módszertani fejlesztő munkát és próbálja ki azt „0 szériaként” saját gyakorlatában. Valahogy így van ez a BMK esetében is.

A BMK nemzetközi kapcsolatai keretében még 1999-ben tanulmányozhatta a Bajor Népfőiskolai Szövetség munkáját, és megismerhette az általuk akkor már sikeresen megvalósított egységes marketingstratégia gyakorlatát. E példán felbuzdulva hoztunk létre egy szakmai műhelyt a közművelődési szervezetek közös marketing koncepciójának kidolgozása érdekében.

E munkának szerves szakmai továbbgondolása és folytatása-

ként jutottunk el a közművelődési szakma minőségirányítási, minőségfejlesztési programjának kidolgozásához. A fejlesztő munkán már javában dolgoztunk, amikor 2004-ben az ágazati minisztérium hivatalosan is megbízást adott és finanszírozásával lendületet kapott a minőségfejlesztő szakmai műhely munkája, amely kidolgozta a közművelődés minőségirányítási, minőségfejlesztési programját.

Ezzel a közművelődési szakma számára talán az elmúlt évtizedek legjelentősebb szakmai fejlesztése valósulhatott meg a BMK közreműködésével. Minőségügyi és közművelődési szakemberek bevonásával, a szükséges előtanulmányok alapján kialakítottunk egy többlépcsős minőségfejlesztési rendszert, amely az EFQM módszertana alapján kidolgozott kétszintű önértékelésre épül.

Egy közösen kimunkált kategória- és fogalomrendszer bázisán meghatároztuk a közművelődési tevékenységek alapkövetelményeit, megterveztük a Minősített Közművelődési Szervezet Cím és a Nemzeti Minőség Díj kritériumrendszerét figyelembe vevő Közművelődési Minőség Díj modelljét. 2006-ban megkezdtük az elkészült modell tesztelését. Javaslatot tettünk egy, a programot támogató, ösztönző rendszerre. A minőségfejlesztéssel kapcsolatos összes dokumentumot

hozzáférhetővé tettük a BMK honlapján.

A közművelődési szolgáltatások versenyképességének, hatékonyságának erősítése és a folyamatos fejleszthetőség érdekében a BMK vezetésével kidolgozott minőségfejlesztési rendszer megismertetésének és bevezetésének érdekében 2007-ben kidolgoztunk és akkreditáltattunk egy kétmodulos képzési programot, és a Nemzeti Kulturális Alap, valamint az Oktatási és Kulturális Minisztérium támogatásával megkezdtük a közművelődési szervezetek felkészítését.

2007. szeptember – 2008. május között közreműködésünkkel a hét régióban mintegy 200 szervezetnél teremtődött meg a rendszer bevezetésének személyi feltétele, illetve 40 közművelődési szakértőt képeztünk ki auditori feladatok ellátására. Minisztériumi és szakmai szervezetek felkérésére regionális közművelődési szakértői tanácskozásokon, konferenciákon számos motivációs célú bemutatót, előadást tartottunk.

A programot az ágazati minisztérium mint finanszírozó magának tekintette, így végre megszületett a miniszteri rendelet is, és a program bevezethetővé vált a gyakorlatban. A Minisztérium 2011-ben kiírta a Minősített Közművelődési Intézmény Cím elnyerésére lehetőséget adó pályázatát. Együttal a közművelődési minőségfej-



BMK Minőség Klub a Csokonai Művelődési Központban, Tóth Lajos és Polyák Edit tart előadást (2017)

lesztési program felügyeletével a továbbiakban a Nemzeti Művelődési Intézetet bízta meg.

A Budapesti Művelődési Központ e fejlesztési folyamattal párhuzamosan maga is megkezdte minőségirányítási rendszerének kiépítését, elvégezte szervezeti és vezetési folyamataira és valamennyi szakmai tevékenységére érvényesen önértékelését, és nyolc szakmai tevékenységével eredményesen pályázott a Cím elnyerésére. Majd büszkeségünkre a következő évben az első alkalommal kiírt Közművelődési Minőség Díj Pályázaton is sikerrel szerepeltünk.

Mit jelentett számunkra a minőségirányítás, minőségfejlesztés a gyakorlatban?

Az első években tagadhatatlanul több munkát, nagyobb tudatosságot, következetességet kívánt meg a minőségirányítási szemlélettel végzett munka, de számos előnyét is élvezhattuk.

Különösen az intézményvezetés számára jelentett segítséget az a rendszerszemléletben történő gondolkodás és munkálkodás, aminek keretében azonosítani és

rangsorolni tudtuk a szervezet folyamatait, a PDCA logika keretében gyakorolhattuk a módszeres és tudatos tervezést, megvalósítást és ellenőrzést. A szakmai és szervezeti folyamatok és tevékenységek eredményeinek tényekkel, adatokkal, indikátorokkal történő dokumentálása pedig a korábbinál is teljesebb körben tette lehetővé az

eredmények, teljesítmények objektív mérését, elemzését, összehasonlíthatóságát.

És persze kiemelését érdemel az az alapvető szemléletváltás, ami a stratégiai gondolkodást és a partnerközpontú működést részesíti előnyben. Még akkor is így gondoltuk, noha a BMK szervezetfejlesztési és stratégiatervezési gyakorlata több évtizedes múltra tekintett vissza korábban is. Anyagi lehetőségeink függvényében 5-10 évente külső szervezetfejlesztő szakember közreműködésével többnapos stratégiatervező workshop keretében, a teljes munkatársi kör bevonásával határoztuk meg hosszú távú stratégiai tervünket, melyet öt évente az intézményvezetői pályázat (benne a középtávú stratégiai terv) készítése előtt teljes körben felülvizsgáltunk. Ezen túlmenően a minőségfejlesztési programban is szereplő számos mozzanat eddig is jelen volt a szervezeti és szakmai munkánk irányítási, vezetői gyakorlatában, mégis hatalmas előnyt jelent, jelentett a program komplexitása, következetesen építkező rendszere.

Kidolgoztuk az intézmény önértékelési folyamatainak eljárás-



**Városok Jövője – Közösségek Művelődése szakmai konferencia
A képen: Sebő Ferenc, Marsi László, Nagyné Varga Melinda Mária (2019)**



Maksym Ostrowski lengyel képzőművész „Take a Picture, Leave a Word” (Egy képet egy szóért) óriás installációjának bemutatója a BMK-ban (2018)

rendjét. Évente elvégeztük, illetve végezzük a szervezeti és a szakmai tevékenységenkénti önértékelést, mely során fejlesztési és korrekciós javaslatokat fogalmaztunk meg, és rendszeresen felülvizsgáljuk az önértékelés módszerét is.

Kialakítottuk az intézmény belső kontrollrendszerét. Ennek keretében gondoskodtunk a kontrollkörnyezet kialakításáról, működtetéséről.

Kialakítottuk és folyamatosan aktualizáljuk a szervezeti és szakmai működés rendjét és szabályzatait, meghatározzuk a feladat- és felelősségi köröket, az intézményi működés folyamatait és ellenőrzési nyomvonalait, a szabálytalanságok kezelésének rendjét és részletes előírásait, biztosítjuk a humán erőforrás minőségi és mennyiségi rendelkezésre állását, meghatározzuk és a munkavállalók tudomására hozzuk a mindenki számára kötelező normákat, irányelveket. Kidolgoztuk és működtetjük a kockázatkezelési rendszert. Átdolgoztuk és szabályoztuk az információ- és kommunikáció rendjét, felülvizgáltuk az iktatás rendszerét.

A szervezeti célok megvalósulásának nyomon követésére vezetői információs rendszert dolgoztunk ki és működtetünk.

Intézményünk működésének, a szolgáltatásszervezés filozófiájának korábban is meghatározó eleme volt a partnerközpontúság, de ezen a téren is bőven volt még teendő.

A minőségfejlesztési rendszer bevezetése és az ennek részeként lefolytatott önértékelések nyomán megkezdtük a partnerekkel való kapcsolattartás felülvizsgálatát is.

A fejlesztés célja volt, hogy nagyobb figyelmet fordítsunk a partneri igények felmérésére, a látens igények felismerését segítő szemléletre, módszerekre. A partnerekkel való együttműködést értékeltük, és az elégedettségmérés új és újabb programhoz igazodó, kreatív formájával próbálkoztunk.

A külső partnerek mellett fokozott figyelmet és azonos hangsúlyt kívántunk adni a belső partnerekkel való tudatos, előkészített foglalkozásnak. A belső munkatársak igényeinek, elégedettségének felmérésére a korábbi lehetőségek és

gyakorlat megtartása mellett 2012-től szervezett kérdőíves felméréssel, azok értékelése nyomán megfogalmazott fejlesztésekkel éltünk, élünk.

A minőségfejlesztési folyamat bevezetésének köszönhetően megkezdődött a partnerközpontúság és a társadalmi felelősségvállalás szempontjainak tudatos és tervezett integrálása az intézmény belső működési gyakorlatába is.

A minőségirányítás, minőségfejlesztés rendszerének kiépítése, bevezetése természetesen csak az első – és nem kis erőfeszítésekkel járó – lépés volt mind a közművelődési szakma, mind az intézmények számára. Olyan lehetőség, amely hozzásegítheti az egyes intézményeket és általuk az egész szakmát is, hogy a folyamatos megújulás, fejlesztés igényével dolgozzon. Ez a program egy hatékony eszköz lehet a kezünkben, amennyiben élünk és korrekten élünk vele.

Ki kell hangsúlyozni a folyamatban az intézményvezetés kiemelt felelősségét. Csak az elkötelezett vezetők mögé zárkoznak fel a munkatársak, akikkel a program



Margittai Katalin, a BMK igazgatója a Közművelődési Minőség Díj átételét követően Balog Zoltán emberi erőforrás miniszterrel

megvalósítható. Maga a munka pedig egyben folyamatos tanulás is, amelyet hol formális, hol informális eszközökkel seghetünk.

Nálunk a BMK-ban, amikor a minőségfejlesztés szükségességének gondolatával kezdtünk foglalkozni, első feladatnak a tájékoztatót, ismeretszerzést, tapasztalategyűjtést tekintettük. Az intézmény akkori vezetőjeként elvégeztem egy a Gallup Intézet által indított 120 órás Minőségmenedzsment tanfolyamot. Minőséglevelőként tevékenykedő munkatársunk Brenner Zsuzsa is első között szerzett végzettséget és gyakorlatot. A munkatársak számára szervezett formában találkozókat szerveztünk minőségirányításban jártas (ipari területen, oktatásban és más nonprofit területen dolgozó) elméleti

és gyakorló szakemberekkel. Továbbá a munkatársak érdeklődését felkeltő, bevonódást segítő workshopokat is szerveztünk. Mire a miniszteri rendelet megszületett és kiírták a pályázatot, mi már készen álltunk.

Az eredmények mellett lássuk a kérdéseket és az aggodalmakat is a program jövőjével kapcsolatban. Elsőként talán azt a kérdést kellene tisztáznunk, hogy milyen kihívások várnak azokra az intézményekre, akik már elindultak a minőségfejlesztés útján? Őszintén kell beszélnünk arról, hogy lesz-e elég eltökéltség, ambíció, munkaerő, energia folytatni a munkát.

Mi a helyzet a vezetőváltásokkal, létszámcsökkenésekkel, az új munkatársak felkészítésével? Mi a helyzet a dokumentumok és a valóság viszonyával? Valóban tetten érhető, érzékelhető a fejlesztés?

Másik oldalról érdemes átgondolni azt is, hogy milyen feladatok hárulnak a Nemzeti Művelődési Intézet szakembereire és az EMMI döntéshozóira a programmal kapcsolatban?

Úgy gondoljuk, hogy feltétlenül támogatni kellene, hogy minél többen merjenek/akarjanak bekapcsolódni, magukénak tekinteni a minőségfejlesztést. Ehhez valódi, motiváló intézkedésekre, segítségre van/lenne szükség. Például arra gondolunk, hogy ne legyen pályázati díj, hiszen egy kisebb intézménynek a 100 000 Ft is akadály lehet. Jó példa erre a könyvtárak ingyenes pályázatása. Biztos, hogy a közművelődésben is megoldható lenne. Volt jó kezdeményezés arra, hogy jelentsen előnyt pl. az NKA pályázati rendszerében a Cím, vagy Díj, de egy év után ez a lehetőség is megszűnt. Jó lenne az auditálások tapasztalatairól elemzéseket készíteni, esetleg szakmai kiadványban, vagy tanácskozásokon azokat megosztani. Minél szélesebb körben tudatosítani kellene, hogy a minőségirányítás rendszerszerű alkalmazása a szakmai fejlesztés egyik kiváló eszköze, lehetősége.

Viszonyulásunkat erősítse Weöres Sándor bölcs gondolata: „Alattad a föld, fölötted az ég, bened a létra.”

MARGITTAI KATALIN népművelő, középiskolai tanár, szociológus. Több évtizeden át volt a Budapesti Művelődési Központ munkatársa, később szakmai vezetője, majd 2013 novemberéig igazgatója. A Bessenyei György-díj (1996) és a Magyar Köztársaság Arany Érdemkereszt (2009), Budapestért Díj (2013) kitüntetések birtokosa. Az intézmény kiváló teljesítményét több szakmai elismerés, többek között a Budapestért Díj (2009), a Hálózati Tanulásért Díj (2010), a Minősített Közművelődési Intézmény Cím (2011) és a Közművelődés Minőség Díj (2012) is bizonyítja.

MARSÍ LÁSZLÓ művelődésszervező, kulturális menedzser. Szakmai pályáját 1997-ben az I. kerületi Művelődési Házban kezdte, ahol a Ferenczy István Vizuális Műhely és a „Bemrockpart” koncertsorozat szervezésének volt a felelőse. 1999–2003 között a Sziget Fesztivál külsős munkatársa, főként színpadmesteri feladatokat vállalt. 2003-ban a frissen felújított Aranytíz Művelődési Központ igazgatóhelyettese lett, a nagyrendezvények (Belvárosi Fesztivál, Belvárosi Lipót Napok) és a kiállítások tartoztak a munkaköréhez. 2008-ban áthelyezéssel a Budavári Művelődési Ház igazgatói pozíciójába került, ahol célkitűzései között szerepelt, hogy bemutassa az I. kerületben élő művészeket. 2016-tól a Budapesti Művelődési Központ Képzési és Nemzetközi Osztályának vezetője, 2018-tól az intézmény igazgatója. Jelenleg kutatást folytat a V4 országok kulturális színtereiben. Szakmai munkásságát 2006-ban Kölcsey-díjjal jutalmazták.