

Delfi jövő- és trendkutatás

CSELEKVŐ
közösségek
aktív közösségi szerepvállalás

EFOP-1.3.1-15-2016-00001

Monitoring és kutató-fejlesztő tevékenységek - Kutatások

Delfi jövő- és trendkutatás a múzeumi, könyvtári és közművelődési területen

Szerkesztette | Ponyi László



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFECTETÉS A JÖVŐBE



CSELEKVŐ
közösségek
aktív közösségi szerepvállalás

EFOP-1.3.1-15-2016-00001

Monitoring és kutató-fejlesztő tevékenységek – Kutatások

Delfi jövő- és trendkutatás a múzeumi, könyvtári és közművelődési területen

Szerkesztette | Ponyi László

Felelős kiadó | Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ; NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft.; Országos Széchényi Könyvtár; Budapest, 2019.

A kutatás megvalósítója a Kodolányi János Főiskola a „Cselekvő közösségek – aktív közösségi szerepvállalás” az EFOP-1.3.1-15-2016-00001 projekt konzorciuma megbízásából. A kiadvány megjelenésében közreműködtek a Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ, az NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft. és az Országos Széchényi Könyvtár Cselekvő közösségek projekt szakmai vezetői kutató-fejlesztő csoportjai.

A szakmai vezetők és a kutatócsoportok tagjai | Kodolányi János Főiskola: Schattmann Ágnes, Csorba Renáta, Glavanovics Andrea, Karnausz Terézia, Tanyi Éva, Gimesy Miklós, Koudela Pál, Tóth János, Legindi Zoltán, Mócz Dóra, Hervainé Szabó Gyöngyvér, Szabó Péter

NMI Művelődési Intézet Nkft. | Beke Márton, Dóri Éva, Ponyi László, Kuthy-Megyesi Judit, Kondor Zsuzsa, Sólyom Barbara, Juhász-Nagy Ibolya

Szabadtéri Néprajzi Múzeum Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ | Arapovics Mária, Szu Annamária, Molnárné Németh Lilla

Országos Széchényi Könyvtár Könyvtári Intézet | Fehér Miklós, Gulyás Enikő, Giczi András Béla, Tóth Máté, Bódog András

Szerkesztette | NMI Művelődési Intézet Nkft. Cselekvő közösségek projekt kutató-fejlesztő csoportja

Lektorálta | Sári Mihály

ISBN 978-615-5123-71-9 | online: ISBN 978-615-5123-72-6

Tördelés, Borító grafika [Marafkó Bence sorozattervei alapján] | Király Zoltán

Nyomdai munka | CC Printring Kft.

Felelős vezető | Könczey Áron

A projekt kedvezményezettje | a Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ, konzorciumvezető, valamint konzorciumi partnerei: az NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft.; és az Országos Széchényi Könyvtár

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg 2016.09.16. és 2019.09.15. között.

Tartalom

Vezetői összefoglaló	5
----------------------------	---

I. Bevezetés

I.1. A kutatás célja, indokoltsága	11
I.2. A múzeumok, könyvtárak és közművelődési intézmények jövője. Elméleti keret, kulcsfogalmak és szakirodalmi áttekintés	12
I.3. Módszerek: A közszféra és a delfi módszer használata előrejelzéshez	15
I.4. Pontosan mit csinálunk akkor, amikor a delfi módszert használjuk?	16

II. Első kör

II. 1. Módszertani háttér	19
II.2. Kategorizálás, besorolás	21
II.2.1. A főkategóriák meghatározása	22
II.3. Eredmények	23
II.4. Affiliáció	24
II.5. Értékek és erősségek	24
II.6. Trendek	29
II.7. Problémák, fejlesztendő területek a hazai mintában	32
II.8. Megoszlás	34
II.8.1. A legégetőbb problémák	34
II.8.2. További fontos problémák	35
II.9. Szakterületek szerinti bontás	36
II.10. Vízión – az ideális állapot tíz év múlva	39
II.10.1. A kategória megjelenése a külföldi mintában	41
II.11. A válaszadó terve – mit tenne a vezető a vágyott állapot elérésére?	42
II.11.1. A kategória megjelenése a külföldi mintában	42
II.12. A közösségi kezdeményezések vonzóna tétele	44
II.12.1. A kategória megjelenése a külföldi mintában	47
II.13. A kulturális szakemberek képzésének súlypontjai	47
II.13.1. A kategória megjelenése a külföldi mintában	50
II.14. A szektorális együttműködés célpontjai	50
II.14.1. A pénzühánnal összefüggő említések halmaza	51
II.15. Az első említések szógyakorisága kérdésenként	52
II.15.1. Mi a múzeum/könyvtár/közművelődés értéke, erőssége?	53
II.15.2. Trendek	54
II.15.3. Problémák, fejlesztendő területek	54
II.15.4. Vízión – az ideális állapot tíz év múlva	55
II.15.5. A szektorális együttműködések	56

III. Második kör	
III.1. Módszertani háttér	57
III. 2. Alapadatok bemutatása	60
III. 3. Leíró statisztikai elemzések	61
III. 4. A szöveges kérdések elemzése	78
III.4.1. A főkategóriák meghatározása	78
IV. Harmadik kör	
IV. 1. Módszertani háttér	95
IV.2. A kérdéscsoportok és a kérdések	96
IV.2.1. Az első kérdéscsoport válaszai	98
IV.2.2. A második kérdéscsoport válaszai	101
IV.2.3. A harmadik kérdéscsoport	103
IV.2.4. A negyedik kérdéscsoport kérdései	105
IV.2.5. Az ötödik kérdéscsoport kérdései	106
IV.2.6. A hatodik kérdéscsoport kérdései	108
IV.2.7. A hetedik kérdéscsoport kérdései	112
IV.2.8. A nyolcadik kérdéscsoport kérdései	113
Mellékletek	
1. melléklet	123
2. melléklet	130
2.1. Az első körben használt kérdőív magyarul	130
2.2. Az első körben használt kérdőív angolul	130
3. melléklet	132
3.1. A második körben használt kérdőív magyarul	132
3.2. A második körben használt kérdőív angolul	139
4. melléklet	147
4.1. A harmadik körben használt kérdőív magyarul	147
4.2. A harmadik körben használt kérdőív angolul	149
Irodalom	151

Vezetői összefoglaló

Jelen kutatásunk több módszerrel vizsgálta a kulturális közösségfejlesztés, a közművelődés, a múzeum- és a könyvtárügy jövőbeli várható trendjeit. Célunk volt a kulturális közösségfejlesztés, a közművelődés, a múzeum és a könyvtár területeihez kapcsolódóan a jövőbeli várható szakmai trendek kutatása hazai és európai szinten, a statisztikai tendenciák felvázolása, döntéshozói és szakértői interjúk, jövőkutatási eredmények adaptálása. A három időbeli körös megkérdezés 2017. október 1. és 2018. június 30. között zajlott le. A kutatásban 62 magyar és 33 külföldi szakértő vett részt. A kiválasztott szereplők gyakorló kulturális szolgáltató intézmények szakemberei voltak.

A „Cselekvő közösségek – aktív közösségi szerepvállalás” projekt részeként a felhasználásra kiválasztott kutatási módszer egyik megkövetelt tulajdonsága az volt, hogy alkalmas legyen előre jelezni a valószínűleg bekövetkező trendek formálódását a közművelődés, a múzeumok és a könyvtárak területén. Ezek az intézmények több célt szolgálnak, és a jelen kutatás szempontjából legalább három fontos jellegzetességet mutatnak:

- szocializációs színterek, amelyek keretet és tartalmat szolgáltathatnak komplex interaktív folyamatokhoz, melyek során speciális tudásanyag és viselkedésminták alakulnak ki;
- leginkább közintézmények, vagyis a köz érdekében működtetik ezeket, továbbá vagy egy állami szereplő a fenntartó, vagy az állami adminisztráció igazgatja őket;
- szervezeten belül hierarchikusak, ami lehetővé teszi a döntéshozók és a döntési jogkörök eloszlásának pontos beazonosítását a különböző horizontális és vertikális rétegekben is.

A fent leírt jellegzetességek nagyban meghatározták azt, hogy a rendelkezésre álló elemzési metódusok közül a „delfi módszert” válasszuk. A megvalósítandó cél ez esetben az, hogy információkat gyűjtsünk szakértők egy jól meghatározott csoportjának a jövőre vonatkozó meglátásairól. Hogy csakis szakértőket vettünk a mintába, annak az az előfeltevésünk az oka, hogy a nem szakértőkhöz képest, a magasabb szintű tudásuk révén ezek az emberek kompetensek jövőbeni trendek és események előrejelzésében, a jövőre vonatkozó vízióikat érdemes tanulmányozni.

A delfi kutatás első körében szakmai adatgyűjtést végeztünk, majd ezeknek az adatoknak a strukturálása következett. Arra alapozva fogalmaztuk meg a kutatás tárgyát és terjedelmét. A kutatási célokat és módszereket a konzorciumunk határozta meg, a kutatás lebonyolításával – egy közbeszerzési folyamat eredményeként – a Kodolányi János Főiskolát bíztuk meg. Az adatgyűjtést és -elemzést így a Kodolányi János Főiskola végezte. A konzorcium tagjai: a Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ, mint a konzorcium vezetője,

az Országos Széchényi Könyvtár, valamint az NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft. mint a kutatásokért felelős intézmény. A közművelődési, múzeumi, könyvtári és közösségfejlesztő területről kiválasztott 204 fő szakértő formális megbízólevél formájában kapott felkérést a kérdőív kitöltésére, s ebben a felkérő levélben szerepelt az a link, amely a kérdőívre mutatott. Végül összesen 62 teljesen kitöltött kérdőívet kaptunk vissza magyar, továbbá 33 teljesen kitöltött kérdőívet külföldi szakértőktől. A részvétel félanoním volt, a bevont szakértők neve megjelent a kutatásban felsorolásszerűen, de hogy az egyes válaszok kinek a véleményét tartalmazzák, az nem vált ismertté.

A kutatás második körében a kiküldött kérdőív nyolc kérdést tartalmazott – ebből kettő kizárólag véleményt kérő, kifejtő választ igénylő kérdés volt, míg hat kérdés az első kör prioritáslistájából a kulturális ágazatra, valamint a három szakterületre (könyvtár, múzeum, közművelődés) jellemző legfontosabb trendek kiválasztására, illetve rangsorolására irányult. A szakértői vélemények interjú és kvázi-interjú technikai lehetőséget adnak az első körben a válaszadó saját szempontjai érvényesüléséhez, ugyanakkor azok szövegelemzése rámutat a lényegi elemekre. Ezek absztrahálásával hoztuk létre a kérdőívet, immár zárt kérdésekkel. Ez a második kör magában foglalta azt a megértési folyamatot is, amelyben egyértelművé vált, hogyan szemléli a szakértői csoport a kérdést.

A kutatás harmadik körében – a delfi kutatások módszertanának megfelelően – valamennyi válaszadónak kiküldtük a második körös lekérdezés eredményei alapján elkészített összefoglalót, valamint a harmadik kör kérdőívét. A kiküldött kérdőív nyolc kérdést tartalmazott – ebből egy kizárólag véleményt kérő, kifejtő választ igénylő kérdés volt, míg hét kérdés a második kör prioritáslistájából jellemző legfontosabb trendek pontosítására, illetve rangsorolásra irányult. Ez a reflexív visszacsatolás végső fázisa, melyben csupán a korábbi eredmények alapján meghatározható központi – tehát már korábban is fontosnak bizonyult – elemeket elemeztük újra. A kérdőíveket – a korábbi körökhöz hasonlóan – elektronikusan kapták meg a válaszadók, s akként is érkeztek be a válaszok, melyek adatait rögzítettük és feldolgoztuk. Ennek a kérdőíves lekérdezési körnek az volt a legfontosabb szerepe a kutatás folyamatában, hogy a kérdéseket valójában maguk a válaszadók alkották meg, noha megfogalmazásuk és operacionalizálásuk a kutató feladatát képezte. Olyan kérdéseket kaptak, melyek az általuk fontosnak tartott szempontokat sorolják fel, ám lehetőséget adnak arra, hogy azokat a korábbi témakörökből kivonva és egymás mellé állítva, immár közvetlenül összehasonlítván is mérlegeljenek. A delfi módszer tehát annyiban különbözik egy hagyományos lekérdezési eljárástól, hogy hangsúlyt kap a csoporttól összegyűjtött információk visszacsatolása és az egyének azon lehetősége, hogy a csoport kollektív nézeteire adott válasza alapján módosítsa vagy finomítsa ítéletét.

A kiadványban a kutatás eredményeinek összefoglalását az első kör eredményeinek rövid bemutatásával kezdjük.

A hazai mintát illetően a kutatás tapasztalatai alapján egyértelmű, hogy a kulturális szféra a válaszadók véleménye szerint jelentős pénzügyi-finanszíro-

zási gondokkal küzd. A kutatás alapján az rajzolódott ki, hogy az ezen a területen dolgozók szignifikáns béremelésére, valamint életpályamodell kialakítására van szükség, amely a kulturális szférában történő munkavégzést vonzóvá teheti a magasan képzett szakemberek számára (is). Következő lépésként szükséges lenne a szakképzés megújítása, a kulturális szférából elsődlegesen hiányzó szakember-utánpótlás biztosítása az érintett BA és MA képzések támogatásával, népszerűsítésével. A képzések tartalmának átgondolása egyeztetéseket kíván a felsőoktatás gyakorló oktatói és a kulturális szféra vezetői között az oktatás eredményesebbé tétele érdekében. A kulturális szférának a jelek szerint modern technikai ismeretekkel felszerelkezett bölcsészekre, társadalomtudományi szakemberekre van szüksége a technikai személyzet mellett. Az előbbieik képzése nélkül nem lesz lehetőség a kulturális szektor megújulására, sőt, annak fenntartására sem. A szakterületek mind-egyikén mielőbbi infrastrukturális felújításra, korszerűsítésre van szükség ahhoz, hogy a kulturális intézmények ne veszítsék el látogatóikat. Szükség van a múzeumok, könyvtárak, közművelődési intézmények részéről professzionális kutatások, igényfelmérések elvégzésére is a használók/célcsoportok mélyebb megismerése céljából. A szakszerű, stratégiai alapú, összehangolt fejlesztési tervek és marketing tevékenység is nélkülözhetetlen, mert ezek hiányában félő, hogy a látogatók lemorzsolódnak. Amíg a fenti fejlesztések nem valósulnak meg, addig maradnak az egyéni kiugró teljesítményeknek, a lelkesedésnek és a hivatástudatnak köszönhető eredmények. A külföldi válaszok tanulmányozása során megfigyelhető, hogy míg a határon túli magyar területek válaszadói a hazai válaszadókéhoz hasonló nézőpontot képviselnek és hasonló nehézségeket fogalmaznak meg, addig az európai uniós (főleg nyugat-európai) országok szakértőinek válaszaiban megfigyelhető a kisebbségek határozott megemlézése és jogaik erőteljesebb hangsúlyozása. A szakterületi autonómia mellett legfontosabb fejlesztendő területként a célcsoportok elérését, a közösségek fejlesztését és az infrastrukturális fejlesztéseket, valamint a digitalizációt jelenítették meg.

A delfi kutatás második körében olyan értékskálát alkalmaztunk, melyben a szakértőknek a válaszlehetőségeket kellett sorrendbe rendezniük, oly módon, hogy hozzárendelnek értékeket, amelyek kifejezik a válaszadó véleményének megfelelő fontossági sorrendet. Három, a teljes válaszadói mintának feltett kérdés szerepelt a kérdőívben: az első kérdés a kulturális intézmények erősségeinek megítélésére vonatkozott hét értékváltozóval; a második kérdés a kulturális intézmények problémáinak értékelésére vonatkozott tizenkét értékváltozóval; a harmadik kérdés pedig – kilenc változóval – arra vonatkozott, hogy a kulturális intézmények számára melyek a legfontosabb eszközök, amelyekkel a közösségi kezdeményezéseket vonzóbbá lehet tenni. További három kérdés megoszlásokkal is tájékozódott a kulturális intézmények fejlődési irányáról, vonzóvá tételére vonatkozó lehetőségekről, illetve arról a három fejlesztendő kompetenciáról, amelyeket a szakértők a kulturális szakemberek szemléletformálásához leginkább szükségesnek tartanak.

A feltett kérdések közül az első a kulturális intézmények erősségeinek megítélésére vonatkozott. Az összesített vélemények szerint a kulturális intézmények legna-

gyobb erőssége a „közösség – közösségépítés, -megőrzés”. A külföldi és a magyar válaszadók összehasonlításában mindkét válaszadói csoportban a közösség szerepének kiemelése a legmarkánsabb.

A második értékelő kérdés a kulturális intézmények problémáinak értékelésére vonatkozott: mind a hazai, mind a külföldi szakemberek a humán erőforrást tartják a legfontosabb fejlesztendő területnek. Szerintük általában az állami támogatás normatív formája a leginkább kívánatos megoldás. A szakterületről érkező szöveges válaszok a rangsor felállításával mellett az alábbi fejlesztendő területeket jelölték meg: az idegennyelv-tudás hiányának pótlása, a felhasználók igényeire való reagálóképesség és az élethosszig tartó tanulás. A legfontosabb trendnek a szakértők a „közösségfejlesztés, társadalomalakító funkció”-t tartják.

A harmadik értékskálás kérdés arra vonatkozott, hogy a kulturális intézmények számára melyek a legfontosabb olyan eszközök, amelyekkel a közösségi kezdeményezéseket vonzóbbá lehet tenni. Egyértelműen a „finanszírozás és bérszínvonal” a leginkább fejlesztendő terület, melyet a „humán erőforrás” követ, amely a külföldi szakemberek véleménye alapján valamivel fontosabb is. A finanszírozás és a humán erőforrás a legégetőbb gondja az intézmények működésének.

A legtöbb válaszadó (37%) a kulturális intézmények finanszírozásának megoldásaként a költségvetési támogatások emelését javasolja. A válaszadók azonban ezt a kulturális intézmények önállóságának növelésével párhuzamosan, a szakfeladatok magasabb szintű ellátása és ezek ellenőrzése mellett a szélesebb társadalmi nyilvánosság és felelősségvállalás birtokában képzelik el. A válaszadók többsége (33%) változást vizionálva a legfontosabb elemként az intézményrendszer közösségfejlesztő funkciójának erősödését prognosztizálja. Ehhez szervesen kapcsolódik az intézményrendszer társadalmi szerepének és beágyazottságának növekedése (27%), valamint az intézmények közötti kapcsolat erősödése, a hálózatépítés erősödése (23%). A kulturális intézmények számára a legfontosabb eszközök között a „közösségi szükségletek feltérképezése” kiemelt jelentőségű, a külföldi szakembergárda pedig még ennél is fontosabbnak tartja az „új és vonzóbb tevékenységek és szolgáltatások kialakítása”-t. A legfontosabb fejlesztendő kompetencia, amelyet a kulturális szakemberek szemléletformálásához választottak, a „Szakmai tapasztalatsere, jó gyakorlatok, új trendek megismerése”. A hazai és külföldi vélemények itt egybecsengenek.

A kutatás három körében a szakértői vélemények folyamatos átalakuláson, rendszereződésen mentek keresztül. Így vált lehetségessé, hogy a harmadik körben skálázhattunk olyan kérdéseket, amelyek egyébként igen összetett jelenségekre utaltak, széles jelentéstartományt tartalmazva. A harmadik kör tehát letisztult és egységesített formában, komplex állításokat tesztelt, illetve egyes témák jelentéstartományainak különféle összetételű megfogalmazásaival kérte a szakértőket egyetértésük mértékének kifejezésére. A kérdések központi témái a közösségépítés, a hálózatosodás és az állami szerepvállalás voltak. Ezek között is – több átfedésben – a leghangsúlyosabb a közösségi szerepvállalás, a közösségek szerepe az intézmények működésében. A mai napig érezhető, hogy a fogalom részben megreked a

lokalitás dimenziójában: a közösség egyenlő a helyi társadalommal és annak intézményeivel. A helyi társadalom évtizedek óta egyre kevésbé van a földrajzi határai közé zárva. Már az ezerkilencszázhatvanas évekre olyan változásokat tapasztaltak a szociológiai kutatások, amelyek azt mutatták, hogy a hagyományosan a földrajzi közelségből és egymásroutaltságból származó előnyöket helyettesítik azok a kapcsolathálóok, amelyek akár egy egész országnyi területre kiterjedhetnek.¹ Ez akkor a fejlettebb és gyorsabb közlekedés, a kommunikáció terén pedig a telefonhasználat szintjén állt.

Mára a virtuális közösségek kapcsolati formái teljesen átalakultak, a jellegük intenzívebb, személyesebb és sokrétűbb lett: a közösségi felületek jelentősége az élet szinte minden területén megnőtt, sokszor kiváltó termékként működik. Mindemellett globális szintre terjedt ki – ez ráadásul nem csak a személyes kapcsolathálóokra, hanem a munkaerő-piacokra is igaz. A kulturális intézmények helyzetét ez legalább annyira érinti, mint bármely más területet a gazdaságban vagy a társadalmi életben. Szakértőink a technológia és közösségi funkció egyes dimenzióiban ezt egyértelműen jelezték, a harmadik körre állásfoglalásuk egységes formát öltött e téren, legalábbis egyes főbb kérdésekben.

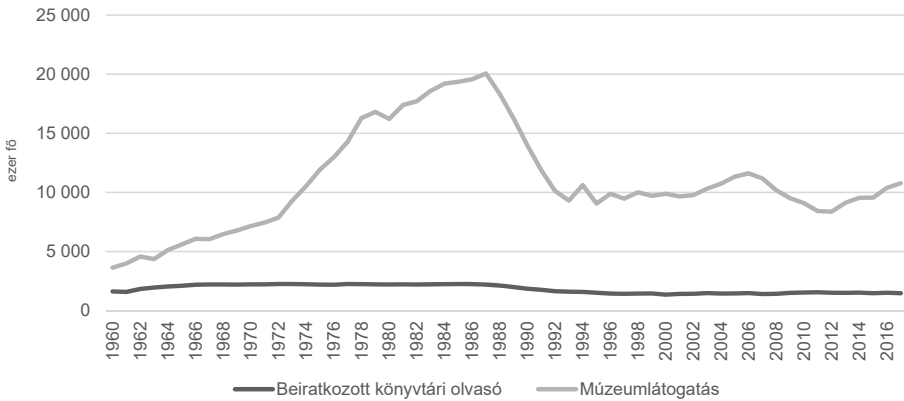
A lakosságnak kifinomult informatikai tudásra van szüksége ahhoz, hogy sikerrel járhasson a huszonegyedik században, és betölthesse állampolgári, valamint civil szerepét, szerepkörét. Még azokat is elárassztják az új információk, akik már ismerik, értékelik és alkalmazzák a legújabb infotechnológiai megoldásokat, amelyek kiválogatása mindennapos nehézség. A sikeres megoldás érdekében a felhasználóknak hatékonyan és felelősen kell viszonyulniuk az információk azonosításához, értékeléséhez, alkalmazásához és továbbításához. Számos könyvtár együttműködik a közösséggel, valamint az információs szükségletek azonosításában az oktatási csoportokkal. Tevőleg lép fel a párbeszéd kezdeményezése érdekében, amely a modern információformák kezelésének elsajátítását az írástudás elterjedéséhez hasonló ügyként kezeli, s amely tevékenység a népesség ösztönzésére irányul, és elősegíti a készségek fejlesztését az információk stratégiai hasznosítására. Az információolvasási készségek iránti igény már nemzedékek óta létezik, az információs kor hajnalaként azonban szélesebb körű készségeket is ki kell fejleszteni. A huszadik század második felében a könyvtárhasználók száma öt és félszerezére nőtt.² A települési könyvtárak használóinak száma a rendszerváltást követően azonban csökkent, s a beiratkozott olvasók száma a korábbi évi 2,2 milliőről 1,5 millióra esett. A múzeumlátogatások száma 1960-at követően gyors növekedést mutat, 1987-ben a húszmilliót is elérte, majd a rendszerváltást követő hirtelen felére apadást a gazdasági válságig fokozatos emelkedés követte. A válságot követő öt éves csökkenés után, az utóbbi években dinamikus emelkedik a múzeumlátogatások száma, s ma nagyjából évi 10 millió látogatás történik évente.³

1 Wellmann – Leighton 1979. 363-390.

2 Nemes – Bárdosi 2007. 209-226.

3 KSH Statdat 2017.

1. ábra
Múzeumok és könyvtárak használóinak száma (1960-2017). Forrás: KSH Statad



Mindeközben az évente kiadott könyvek száma a másfélszeresére nőtt, a példányszámuk viszont a negyedére csökkent. A megváltozott környezet és a folyamatosan átalakuló fogyasztói, felhasználói igény nem csak a könyvtári, közművelődési és múzeumi struktúrára, funkcionalitásra, illetve a kulturális intézmények és a közönség kapcsolatára igaz, hanem egészében új társadalmi jelenségeket teremtett. Kutatásunk harmadik köre is jelentős teret szentelt a személyes vélemények rögzítésének. Felkért szakértőink saját szavaikkal fejthették ki, mit gondolnak közösség és intézmény összetartozásáról, a hálózatosodásban rejlő együttműködési lehetőségekről, a kulturális intézmények finanszírozásáról, és általában funkcióikról a mai valóságban – mindezt tették úgy, hogy szakterületükről és települési adottságaikról is számos értékes információt közöltek első kézből, gyakorlati tapasztalatokkal támasztva alá a kutatás hitelességét.

I. Bevezetés

I.1. A kutatás célja, indokoltsága

A 2016. szeptember 16-án elindított „Cselekvő közösségek – aktív közösségi szerepvállalás” című, EFOP-1.3.1-15-2016-00001 azonosító számú kiemelt projekt átfogó célja, hogy három kulturális szakterület egyedi módszereinek fejlesztésével és elterjesztésével növelje a társadalmi aktivitást és erősítse a fejlesztésbe bevont településeken a közösségi szerepvállalást. Célazza továbbá a települések önkormányzatai, kulturális intézményei és lakosai közötti kapcsolatok erősítését, továbbá az együttműködés kultúrájának magasabb szintre emelését.

Szakterületi szinten problémának tekinthető, hogy jelenleg nincs korábbról dokumentált tudásanyag, még kevésbé véleménykonszenzus a múzeumok, a könyvtárak és a közművelődés területének szakértői között arról, hogy melyek a projekt által érintett területek azon kulcsfontosságú témái, amelyek ötleteket adhatnának magasabb döntéshozói szinten arra, hogy a szakterületen belül hogyan lehetne jól működő kulturális közösségeket kialakítani. Annak érdekében, hogy a hiányzó megbízható ismereteket pótoljuk, több különféle módszert választhatunk a szakértői vélemények összegyűjtésére és feldolgozására. A kutatási célokat és módszereket a projektet megvalósító konzorciumi intézmények kutatási teamje határozta meg, a kutatás lebonyolítását a Kodolányi János Főiskolát végezte. A konzorcium tagjai: a Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ mint konzorciumvezető (szakmai vezető: dr. Arapovics Mária, Szu Annamária kutató-fejlesztő csoportvezető, Molnárné Németh Lilla kutató-fejlesztő munkatárs), az Országos Széchényi Könyvtár (szakmai vezető: Fehér Miklós, Gulyás Enikő, Giczi András Béla, dr. Tóth Máté kutató-fejlesztő csoportvezető, Bódog András) és az NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft. (szakmai vezető: Beke Márton, Dóri Éva, dr. Ponyi László kutató-fejlesztő csoportvezető, Kuthy-Megyesi Judit, Kondor Zsuzsa, dr. Sólyom Barbara kutató-fejlesztő munkatársak, Juhász-Nagy Ibolya kutató-fejlesztő asszisztens). Az adatgyűjtést és elemzést teljes egészében a Kodolányi János Főiskola végezte, a kutatást az NMI Művelődési Intézet Nonprofit Kft. koordinálta. A módszerek közül a delfi módszert alkalmaztuk. Ez a módszer lehetővé teszi a fent említett, szakterületileg specifikus közösségek számára, hogy közösen foglalkozzanak egy problémával, egy strukturált és kívülről vezérelt csoportkommunikációs folyamat során.⁴

Jelen kötetben a három körös delfi kutatás eredményeit mutatjuk be, amely 62 magyar és 33 külföldi intézményből származó szakértőtől gyűjtött válaszok aggreg-

⁴ Hasson, Keeney és McKenna 2000. 1008-1015.

álását, elemzését, magyarázatát és diszkuszióját jelenti.⁵ Kutatásunk, hogy a statisztika és a jövőkutatás eszközeivel, továbbá a szakértőkkel és kulcsfontosságú döntéshozókkal készített interjúk elemzésével hozzájáruljunk a közművelődéshez, a könyvtárakhoz és a múzeumokhoz kapcsolódó közösségeknél a hazai és tágabb európai kontextusban várható jövőbeli trendek azonosításához.

I.2. A múzeumok, könyvtárak és közművelődési intézmények jövője. Elméleti keret, kulcsfogalmak és szakirodalmi áttekintés

A múzeumok és könyvtárak felfoghatóak olyan helyekként, amelyek interakciós lehetőséget biztosítanak azon anyagi tárgyakkal, amelyek kivetítik a múlt kultúráját és értékeit a jelenbe.⁶ Az International Council of Museums (ICOM) által kiadott Etikai kódex is e szemlélettel határozza meg a múzeumok definícióját.⁷ Könyvtárak, levéltárak, múzeumok és a közművelődés gyűjtőszó alá besoroltan működő intézmény rendelkezik egy olyan jelentős társadalmi szereppel is, amely már korábban megragadta a kutatók és a stratégiai döntéshozók figyelmét. Az ún. *emlékezet-intézmény* metaforájával⁸ írjuk le azokat az intézményeket, amelyek a múlt és a jelen közösségeinek összekapcsolásához szükséges információkat elérhetővé teszik, méghozzá egy olyan kulturális hálózat víziójában, amelynek megvan az a potenciálja, hogy a mostani társadalmakban újfajta tudás előállításához vezessen. A napjainkban lezajló átalakulás ezeket az intézményeket leginkább a nyitottság, a hozzáférhetőség és a digitalizáció felől érinti.⁹ Ennek az átalakulásnak az a célja, hogy a kommunikációt a múlt tudásának beépítésével gazdagítsa, és ezzel a tudást őrző és közvetítő intézmények olyan rekonstruált közösségi terekké alakuljanak, melyek az őket használó közösségek számára mind a boldogság, mind pedig a szabadság élményét képesek nyújtani.

A közművelődés szerepe és kialakult intézményrendszere klasszikusan a tudás, a kultúra közvetítését, ezen keresztül leginkább a közösségek fejlesztését jelenti. Ennél fogva a múzeumokhoz és könyvtárakhoz képest kevésbé specializált érték-közvetítő közegként ragadhatóak meg. A közösségi tevékenység fókuszba állításával a közművelődés szót egyre több esetben a közösségi művelődés kifejezés is helyettesíti. Nem egyszerű megfogalmazni a szóváltás mögötti tartalmat, de nagyon vázlatosan azt lehet mondani, hogy a közösségi művelődés egy olyan közösségfejlesztési (és ebben az értelemben: irányított) folyamat, amelynek alapja a "képesse tétel",

5 A válaszadó szakértők nevét a Mellékletben közöljük.

6 Appadurai és BreckenRidge 1992 és Harrison 2013.

7 „A múzeum profitra nem törekvő, a társadalom és fejlődése szolgálatában álló, a köz számára nyitott állandó intézmény, amely az emberek és környezetük anyagi és szellemi bizonyítékait gyűjti, megőrzi, kutatja, közvetíti és kiállítja tudományos, közművelődési és szórakoztató céllal.” Bezzeg 2005. 7.

8 Dempsey et al. 2000.

9 Tóth 2015.

alapelve a helyi közösséghez és a társadalomhoz tartozás elősegítése.¹⁰ A kulturális közösségfejlesztés a közösség, annak létező és lehetséges kulturális értékeiből kiindulva, a közművelődési, a muzeális és könyvtári intézményrendszer infrastruktúrájára építve, öntevékeny kulturális aktivitásra, részvételre ösztönöz, amivel hozzájárul a helyi közösség kezdeményező- és cselekvőképességének erősödéséhez.¹¹

Az elméleti keretben azt előfeltételezzük, hogy a korábbi generációk anyagi és intellektuális kulturális emlékezetére épülő és közösségfejlesztési hagyományain alapuló magyarázatokkal történő interakciók alakítják azok gondolkodását és viselkedését, akik ezeken az interpretációkon keresztül kommunikálnak a múlttal. Továbbá, amennyiben közös kulturális kódokkal rendelkeznek, ez a múlttal történő kapcsolattartás utat nyit a felé, hogy egymástól térben és/vagy időben távol lévő embereknek többé-kevésbé közös identitása alakuljon ki. Az említettek (identitás kialakítása, közösségfejlesztés és együttműködés államilag finanszírozott intézmények és magánpolgárok között) központi jelentőségűek mind a jelenlegi magyar kormány, mind az Európai Unió számára – utóbbi a Lisszaboni szerződés 3.3-as pontja alapján nem csak védelmezi Európa kulturális örökségét, hanem biztosítja azokat a folyamatokat is, amelyeken keresztül ez a hatalmas örökség egyéni szinten is gazdagítja az EU-állampolgárokat, és (ekképp) Európa társadalmi tőkéjét is növeli.

Az elméleti keret nagyban támaszkodik egy számos jövőkutatásban is osztott előfeltételezésre, nevezetesen arra, hogy a reprezentációk performatívak; tehát potenciálisan bennük rejlik az, hogy változásokat eszközöljenek az emberek cselekedeteiben.¹² Benedict Anderson¹³ elmélete az „elképzelt közösségekről” szintén jelentős hatással volt arra, ahogyan a rendelkezésre álló adatokat magyarázni fogjuk. A muzeális intézmények és a könyvtárak közgyűjtemények, sokrétű tudományos-szakmai tevékenységükre épülve közvetítik a kulturális emlékezetet, ezzel szemben a közművelődési intézmények tevékenysége nem alapozódik gyűjteményre. A múzeumok és könyvtárak szaktevékenységére épülő reprezentálás a központi fontosságú kultúratermelő gyakorlatok egyike, a közművelődés pedig közös kulturális kódot biztosít ahhoz, hogy ezeket a reprezentációkat nagyjából hasonló módon értelmezzük.

A keretállítás az anyagi objektumokkal és a rögzített jelentésekkel szemben a tematizáció és az értelmezések szerepét hangsúlyozza, melyek a múzeumokat, könyvtárakat és a közművelődési intézményeket a civil társadalom kulcsfontosságú közreműködőivé teszik. Ugyanis ezek az intézmények a kulturális részvételt mind egy kozmopolita, mind egy nemzeti polgárság megformálásának színtereivé tehetik, midőn az identitás és a polgárság speciális elképzeléseit vagy ideáltípusait

10 Vercseg 2013.

11 Arapovics 2016. 36-53.

12 Fuller és Loogma 2009. 71-79.

13 Anderson 1991.

vetítik ki a külvilágba;¹⁴ ismét csak összhangban az Európai Kulturális Agendával (az első esetben)¹⁵ és Magyarország Alaptörvényével (a második esetben)¹⁶.

A „Cselekvő közösségek – aktív közösségi szerepvállalás” projekt reagál a változásokra és az új kapcsolatokra.

A közösségfejlesztés szemléletének háttérében azon értékválasztás munkál, hogy az emberek képesek, illetőleg képessé tehetőek alakítani saját világukat annak érdekében, hogy az állampolgárok a saját életüket jobban uralhassák, az ehhez szükséges tudásokat, élményeket, műveltséget, kompetenciákat tapasztalati úton megszerezhessek.

Az intézmények oldaláról a fókusz átkerül a közösségi értékek menedzselésére, és annak a közösségnek a jellegzetességeire, amely az emlékezetkommunikáció során épül fel, ideértve a hosszabb távú eredményekre történő összpontosítást is.

Áttekintve az intézményközi és az intézményeken kívülre nyúló együttműködési formákat, egyesekben felmerülhet annak kérdése, hogy vajon a könyvtárosok, a közművelődésben és a múzeumokban dolgozó szakemberek hogyan látják magukat, és milyennek gondolják intézményük szerepét és helyzetét. Ez a kérdés úgy tűnik, hogy a szélesebb kutatói közösség számára is érdekes, ugyanakkor, ahogyan Huvila¹⁷ kimutatta, a témában túltengenek az elméleti írások, miközben az empirikus kutatásokat, különösen európai kontextusban szűken mérik, és azok is csupán egyes országokra korlátozódnak. Kivételt talán csak a levéltárak, szövegek és kiállítások digitalizálásának tekintetében találunk, ahol különféle szakértők között egyetértés mutatkozik abban, hogy manapság sokkal inkább holisztikus szemléletre van szükség a közönséggel történő interakciókban – ideértve társadalmi, kulturális és viselkedésszerű szempontokat – ahelyett, hogy mindössze a digitalizációt lehetővé tévő technológiák átvételére fókuszálnának.¹⁸ Ezen a szűk, de kétséggel fontos területen kívül elszórva találunk kisléptékű kvalitatív kutatásokat, amelyek eredményei nem erősítik meg, hogy lennének a szükségletekre, víziókra vagy végrehajtási stratégiákra nézve általános trendek vagy szakértői konszenzusok. Maceviciute és Wilson¹⁹ a jelenlegi és jövőbeli, könyvtártudományi területen jelentkező problémák észlelete közti különbségeket tanulmányozták svéd könyvtárakban, és azt találták – noha az eredmények nem voltak túl meggyőzőek –, hogy különböző könyvtárak különböző prioritásokat állítanak fel. A köz-, a regionális és az iskolai könyvtárak esetében gyakoribbak voltak az oktatáshoz és általában a társadalomhoz fűződő kapcsolatok feletti aggodalmak, míg a szak- és felsőoktatási könyvtárak az új technológiák hatását és az üzleti és a tudomá-

14 Carter és Orange 2012. 2111-2127., Orange 2016. 706-735.

15 Resolution 2007/C 287/01.

16 Magyarország Alaptörvényének P1 cikkelye kimondja, hogy „a kulturális értékek a nemzet közös örökségét képezik, amelynek védelme, fenntartása és a jövő nemzedékek számára való megőrzése az állam és mindenki kötelessége” (2013).

17 Huvila 2014. 45-64. és Huvila 2016.

18 Lymann 1999., Tonta 2008. 1-9., Parry 2010., Beazley et al.2010., Gianini és Bowen 2015.

19 Maceviciute és Wilson 2009.

nyos kommunikációban bekövetkezett változásokat állították előtérbe. Huvila²⁰ úgy találta, hogy a levéltárakban, könyvtárakban és múzeumokban dolgozó szakértők kifejezésre juttatták abbéli igényüket, hogy az intézmény által vállalt szocietális szerepre vonatkozóan megtárgyalhassák és meghatározhassák intézményük jövőjét. Viszont kiderült, hogy amikor konkretizálniuk kellett a jövőre vonatkozó elképzeléseiket és azokat a stratégiákat, amelyek szükségesek ezek megvalósításához, „nem volt köztük egyetértés a levéltárak, múzeumok és könyvtárak jövőbeni szerepének lényegéről, és különösen nem azokról az eszközökről, amelyekkel ezt a szerepet fenn lehet tartani, növelni és ismételten megerősíteni.”²¹

I.3. Módszerek: A közzsféra és a delfi módszer használata előrejelzéshez

A „Cselekvő közösségek – aktív közösségi szerepvállalás” projekt részeként a felhasználásra kiválasztott kutatási módszer egyik megkövetelt tulajdonsága az volt, hogy alkalmas legyen előre jelezni valószínűleg bekövetkező trendek formálódását a közművelődési, a múzeumi és a könyvtári szakterületen. Ezek az intézmények több célt szolgálnak, és a jelen kutatás szempontjából legalább három fontos jellegzetességet mutatnak:

- szocializációs színterek, amelyek keretet és tartalmat szolgáltatnak komplex interaktív folyamatokhoz; ezek során speciális tudásanyag és viselkedésminták alakulnak ki;
- leginkább közintézmények, vagyis a nép érdekében működtetik ezeket, továbbá vagy állami szereplő alkotórészei, vagy végső soron az állami adminisztráció igazgatja ezeket;
- szervezetenként hierarchikusak, ami lehetővé teszi a döntéshozók és a döntési jogkörök eloszlásának pontos beazonosítását a különböző horizontális és vertikális rétegekben is.

Ezek a jellegzetességek kulcsfontosságúaknak számítottak, amikor a kiemelt projekt tervezése során amellet döntött a konzorcium, hogy az elemzéshez a delfi módszert (DM) hívja segítségül. A közösségkutatások kontextusában nem kirívó – és általánosságban jó gyakorlatnak számít – a kutatásba valahogyan bevonni a közösség tagjait. Egy általánosabb szinten, a társadalomkutatásokban, a pozitívista szociológiától a megértő szociológiáig tartó ugrás éppen annak felismeréséből áll, hogy az objektív, megfigyelhető tények mellett a szubjektív tapasztalatok, hiedelmek és a tanulmányozott közösség viselkedése egyaránt fontosak a kutató számára. Ez az empirikus adatok és a valóság viszonyára vonatkozó gondolatmenet egészen Locke, Kant és Hegel filozófiájáig követhető vissza.²² A kvalitatív módsze-

20 Huvila 2014.

21 Huvila 2014. 55.

22 Turoff 1970. 149-172.

rekról általában elfogadott, hogy alkalmasabbak részvételre bátorítani a közösség tagjait a közösség erősségeire és a küszöbön álló kihívásokra irányuló kutatásokban.²³ Amikor az efféle részvétel strukturált, anonimizált, és azokra a tagokra korlátozódik, akik a közösségek szakértői és/vagy vezetői, akkor olyan mintát és olyan módszert kapunk, amely nagyon hatékony egy olyan tudás megszerzéséhez, mellyel a közösség teljesítménye és jólléte rendszerszinten közvetlenül növelhető: a delfi módszert.

A módszertant a közzférában sokféle és nagyszámú esetben alkalmazták, főképp előrejelzési céllal, illetve a közre irányuló stratégiai intézkedések célkitűzéseinek kijelöléséhez, költségvetésének megalkotásához és az intézkedések kommunikációjához.²⁴ A delfi bevett módszerré vált a közzféra számára releváns kutatási területeken, mint például a szociálpolitika, oktatás, orvoslás, ápolástudományok, turizmus és fenntarthatóság-tudományok terén.²⁵

I.4. Pontosan mit csinálunk akkor, amikor a delfi módszert használjuk?

Ahogy arra számíthatunk is egy antik görög jósról elnevezett módszer esetében, a megvalósítandó cél az, hogy információkat gyűjtsünk szakértők egy jól meghatározott csoportjának a jövőre vonatkozó meglátásairól. Az az előfeltevésünk, hogy a nem-szakértőkhöz képest magasabb rendű tudásuk révén ezek az emberek inkább kompetensek jövőbeni trendek és események előrejelzésében; ami alatt azt értjük, hogy az ő jövőre vonatkozó vízióikat megfelelőbb tanulmányozni. A kutató, miután kiválasztja szakértők azon csoportját, akik részt fognak venni a kutatásban, egy kérdőívet készít, amit egyénileg kitöltet a meghívottakkal, két vagy több körben. Amikor egy kör befejeződött, és a kapott válaszokat elemezték, a kutatásért felelős személyek egy összegzés és a résztvevők által tett ítéletek indoklásait bemutató anonimizált példák formájában visszajelzést készítenek a szakértők számára, akik ennek alapján újraértékelhetik korábbi válaszaikat (vagy kitarthatnak azok mellett), egészen addig, amíg egyetértésre nem jutnak a nézetükben, és konszenzusra a jövő különböző elemeire nézve.

Egy ilyen típusú kvalitatív kutatásnál nagy jelentőségű a minőségi szabályozás és a kutatási folyamat tervezéséhez szükséges előrejelzések meghatározása. A kutatás koncepcionális keretei a szakértői kategóriák meghatározására (7 db), valamint a vizsgálat legfontosabb kereteire tértek ki.

23 Miles és Huberman 1994.

24 Adler és Ziglio 1996. Arapovics 2011.

25 Mukherjee et al. 2015. 1097-1109., Feketéné 2002.

1. táblázat
A kutatás koncepcionális keretei

A szempontok	Meghatározások
A szakértői kategóriák meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> • Szakterületi döntéshozók – főosztályvezetői, államtitkári szint • Múzeumok, könyvtárak, művelődési házak vezető tisztségviselői, szakmai szervezetek vezetői • Bevont városok polgármesterei/képviselői • Felsőoktatási oktatók, közművelődési, könyvtári, múzeumi szakemberek, tudományos publicisták • Szakértői listán szereplők, hazai és nemzetközi projektekben részt vevők, a szakterület elismert szakértői • Külföldi vezető intézmények / szakmai szervezetek szakértő képviselői • A bevont szakértők listáját a három konzorciumi partner adja
A szakértők minősítése	A szakértő a fenti kritériumokból legalább egynek megfelel
A körök száma	3
Visszajelzés az első kör után	Az elsődleges kutatás adatai, második kérdőív
Visszajelzés a második kör után	A legjellemzőbb témák és a megjegyzések visszakérése
Visszajelzés a harmadik kör után	Abszolút eltérések 1/10
A konszenzus mérése	A fontosság eredményeinek visszajelzése

A visszajelzési ráta és a konvergenciamérés előrejelzésének meghatározására szolgált az alábbi 2. és 3. táblázat:

2. táblázat
A visszajelzés előrejelzése

Szakterület	Panelisták meghatározása	Körök száma	Megkérdezettek száma (hazai)	Megkérdezettek száma (külföldi)	Visszajelzés	A konszenzus mérése
Átfogó kultúra	speciális előminősített	3	10	7x1	nem indikált	standardtól eltérés
Közösségi művelődés	részben, előminősített	3	30	7x1	indikált	nem jelölt
Könyvtár	részben előminősített	3	30	7x1	indikált	nem jelölt
Múzeum	részben előminősített	3	30	7x1	indikált	nem jelölt
Kodolányi János Főiskola (KJF) Kulturális Tanszék kísérleti minta	nem előminősített	2	10	10	nem indikált	standardtól eltérés

3. táblázat
A szakértői csoportok válaszai

A kutatási kör	1. kör	2. kör	3. kör
Hazai	80 fő	50 fő	30 fő
Külföldi	80 fő	50 fő	28 fő
Kormányzati szakpolitikai szakértő	10 fő	5 fő	4 fő
Szakértő / bizottsági tag	20 fő	15 fő	9 fő
Szakcikk, könyv szerzője	20 fő	15 fő	9 fő
Vezető pozícióban lévő	20 fő	15 fő	9 fő
Szakmai gyakorlat/végzettség/PhD oktatás, kutatás	10 fő	5 fő	4 fő
Válaszadási ráta	45 %	66 %	97 %
Átlagpont Likert-skála 5-1	n/a		
Standardtól eltérés	n/a		

A táblázatok előrevetítették az előminősítések formáját, valamint a várható válaszadói létszámot és megoszlást.

A továbbiakban az egyes körökhöz kapcsolódó megállapításainkat, eredményeinket összegezzük részletesen.

II. Első kör

II. 1. Módszertani háttér

Legelső lépésként megfogalmaztuk azon jellemzőket, amelyek alapján kiválasztjuk a szakértőket a lekérdezésre. Kifejezetten olyan embereket kerestünk, akik túl azon, hogy területük szakértői, egyben lelkes és hivatásuknak elkötelezett szakemberek is. Célként fogalmazódott meg, hogy a megkérdezettek között szakterületi szakértők és döntéshozók is legyenek. A lehetséges jelöltek eltérő háttérrel rendelkeztek: közművelődési intézmények, közösségi szinterek, múzeumok és könyvtárak vezető tisztségviselői, szakmai szervezetek vezetői, kormánytisztviselők államtitkári vagy osztályvezetői szinten, polgármesterek és önkormányzati képviselők. Lista készült a megkeresésre szánt szakértőkről, amely tartalmazta a nevüket, intézményüket és elérhetőségüket, és amelyet a projektvezető konzorcium állított össze és hagyott jóvá, figyelembe véve a Kodolányi János Főiskola javaslatait is. A kérdőívek kiküldése előtt a NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft. felvette a kapcsolatot a szakértőkkel, és felkérte őket a kutatásban való részvételle. A kérdőív nyitott kérdéseket tartalmazott, kivéve az első kérdést – abban annak az intézménynak a nevét tudakolták meg, amelyikben a válaszadó dolgozik.

A kísérőlevél részben nem volt személyre szabva, csupán név szerint szólították meg a címzettet (a kísérőlevelek személyre szabásának pozitív hatásáról megoszlanak a vélemények a szakirodalomban, és úgy döntöttünk, azt nem végezzük el). Tartalmazta a kutatás rövid leírását, magyarázatát, egy határidőt, ameddig kértük, hogy töltsék ki a kérdőívet, az anonimitásra vonatkozó irányelveinket, továbbá egy kontaktszemély elérhetőségét, akit bármilyen felmerülő kérdéssel kapcsolatban kereshetnek. A kérdőívet SurveyMonkey használatával készítettük, ami egy professzionális használatra szánt online kérdőíves/lekérdező eszköz. A kérdőívhez a kiválasztott szakértő válaszadó e-mail címére kiküldött kísérőlevélbe foglalt link útján lehetett hozzáférni. A SurveyMonkey link 43 napig élt, 2017. november 6-tól 2017. december 18-ig. Összesen 86 személy nyitotta meg a linken keresztül a kérdőívet, és mind a 86 teljes egészében ki is töltötte azt. 8 szakértő más úton töltötte ki ugyanazt a kérdőívet, és küldte vissza a válaszokat részünkre. A válaszadókat korlátoztuk abban, hogy többször is megnyithassák a linken keresztül a kérdőívet, és a megadott intézményi affiliációt figyelve a válaszok összegyűjtését követően manuális ellenőrzéssel biztosítottuk, hogy ne legyenek dupla válaszok.

A Cselekvő közösségek projekt tervezésekor alapvető fontosságú volt a kulturális intézmények jövőbeli trendjeit nemzetközi szakértők bevonásával elvégezni. Ily módon összesen 204 szakértővel (142 magyarral és 68 külföldivel) vettük fel a kapcsolatot. Az eredeti válaszadási arány alacsony volt: a listán szereplő 142 szakértőből végül 75-en kapták meg a kérdőívet. További 12 magyar szakértő is hozzá-

jutott, akiket a Kodolányi János Főiskola keresett meg a konzorciumtól függetlenül. A 68 külföldi szakértő közül, akiket eredetileg felkértünk a válaszadásra, összesen 13-an válaszoltak. További 41 szakértő kapta meg a kérdőívet 2017. november végén, december elején. Végül összesen 62 teljesen kitöltött kérdőívet kaptunk vissza magyar, és 33 teljesen kitöltött kérdőívet külföldi szakértőktől (lásd 4. táblázat).

4. táblázat
A válaszok megoszlása szakterület szerint

Intézmény	Válaszok magyar szakértőktől	Válaszok külföldi szakértőktől
Közművelődés	22	12
Múzeum	20	10
Könyvtár	20	10
Összesen	62	33

A kutatási minta válaszadóit a résztvevők köre szerint is kategorizáltuk, ami a kutatás szakterületi elemzése miatt volt fontos.

5. táblázat
A válaszadók a szakértés szintjei szerint

Szakértés szintje	Múzeum	Könyvtár	Közművelődés	Összesen
Múzeumok, könyvtárak, művelődési házak vezető tisztségviselői, szakmai szervezetek vezetői	19	24	28	71
Közösségfejlesztő szakmai/egyesületi vezetők	4		6	10
Szakterületi döntéshozók – főosztályvezetők, államtitkári szint				
A bevont városok polgármesterei/képviselői			2	2
Képzésben részt vevő kulturális szakemberek	4	1	7	12
	27	25	43	95

A külföldi résztvevők összesen 17 országot képviseltek, az alábbiak szerinti megoszlásban:

6. táblázat
A külföldi résztvevők megoszlása

Külföldi vezető intézmények/ szakmai szervezetek képviselői	Múzeum	Könyvtár	Közművelődés	Összesen
Franciaország			2	2
Románia	1		2	3
Németország	2	1		3
Szerbia			1	1
Szlovákia	2	1	2	5
Szlovénia		1		1
Nagy-Britannia	3			3
Hollandia			1	1
Észtország	1			1
Csehország		1		1
Katar		1		1
Lengyelország	2	1	1	4
Norvégia		1		1
Dánia			1	1
Lettország		1		1
Ukrajna			3	3
Amerikai Egyesület Államok		1		1
Összesen	11	9	13	33

Minden kitöltött kérdőívet (egyetlen részlegesen kitöltötten visszakapott kérdőív sem akadt) szó szerint áttettünk Microsoft Word szövegszerkesztőbe, majd előkészítettük elemzésre (az elütések korrektúrázását is). Az így nyert szövegtömbök minőségét a QSR International cég Nvivo 11²⁶ szövegelemző szoftverét használtuk, a kiemelkedő témákra és gyakoriságokra fókuszálva.

II.2. Kategorizálás, besorolás

A tartalomelemzés almintái sávosan, a kérdésekből adódó témakörönként jöttek létre, ugyanis a minta nem organikusan kialakult szöveg, hanem kérdésekkel irányított. Az interjúk válaszait egy szöveggént értelmezve és elemezve félrevezető eredmények születhetnének, hiszen például az „oktatás” kategóriába kerülő szavak más-más témákra más kontextusban utalnak a problémákra rákérdező kérdésekre reagáló válaszokban, mint a létesítmény feladatára, értékeire kapott reakciók esetében.

²⁶ <https://www.qsrinternational.com/nvivo/home>.

Az egymás után következő kérdések egy-egy esetben ugyanazon témát érintik – ilyenkor a két kérdésre adott két válasz összevonva képez egy almintát, egyazon kategóriákba nyerne besorolást. Ezen módszer segítségével az adott témakörre érkezett válaszokról nyerünk pontos statisztikai adatokat, arról, hogy az adott kérdés mely dimenziói hangsúlyosak vagy kevésbé fontosak a válaszadók számára, illetve amennyiben szükségessé válik, mérhetőek lesznek a három szegmens (könyvtár-múzeum-közművelődés) területén jelen lévő prioritásbeli különbségek is.

II.2.1. A főkategóriák meghatározása

A kérdéskörök alapján a következő főkategóriák (második szintű csomópontok v. 'nódok') lettek meghatározva:

ÉRTÉK, ERŐSSÉG – a kettes kérdésre adott válaszokat dolgozza fel

TRENDEK – a hármas kérdésre adott válaszokat dolgozza fel

PROBLÉMÁK, FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK – a négyes és az ötös kérdésre adott válaszokat dolgozza fel

VÍZIÓ – az ideális állapot tíz év múlva – a hatos kérdésre adott válaszokat dolgozza fel

MIT TENNE a vezető a vágyott állapot elérésére? – a hetes kérdésre adott válaszokat dolgozza fel

A KÖZÖSSÉGI KEZDEMÉNYEZÉSEK VONZÓVÁ TÉTELE – a nyolcas kérdésre adott válaszokat dolgozza fel

A KULTURÁLIS SZAKEMBEREK KÉPZÉSÉNEK SÚLYPONTJAI – a kilences kérdésre adott válaszokat dolgozza fel

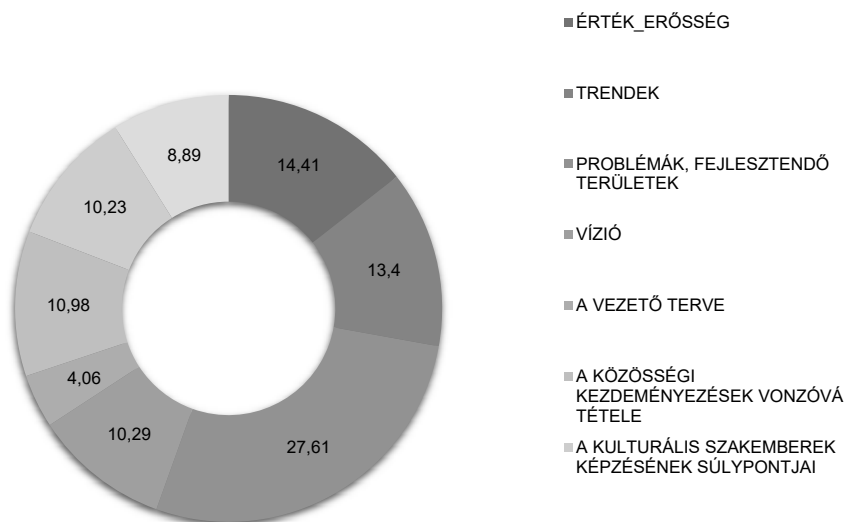
SZEKTORÁLIS EGYÜTTMŰKÖDÉS CÉLPONTJAI – a tízes kérdésre adott válaszokat dolgozza fel.

A könnyebb értelmezhetőség érdekében a főkategóriákat azok a számok jelölik, amelyek a hozzájuk kapcsolódó kérdés(ek) sorszáma(i) a kérdőívben.

A kategorizálás során előfordult, hogy a válaszokban egy szó vagy kifejezés több kategóriához is szervesen kapcsolódott, vagy a válaszban olyan tartalom szerepelt, amely egy másik kérdéshez kapcsolódott. Az előbbi esetben a szót vagy kifejezést mindkét kategóriába, az utóbbi esetben pedig a neki megfelelő kategóriába soroltuk be.

A főkategóriák megoszlását az alábbi ábra mutatja [2. ábra]:

2. ábra
Fő kategóriák megoszlása a besorolt elemszám szerint [%]



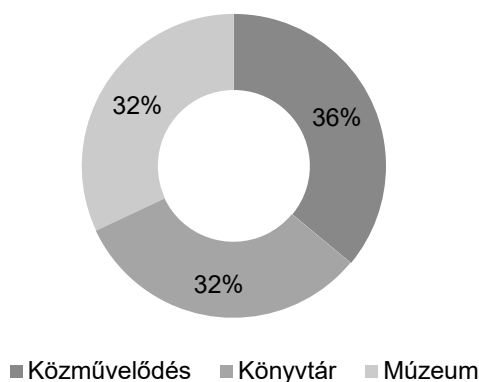
Az első helyen, közel az összes említés egyharmadát lefedve végzett a **PROBLÉMÁK, FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK** fő kategóriája, utána nagy különbséggel az **ÉRTÉK, ERŐSSÉG** kérdésköre, majd csaknem ugyanolyan arányú megjelenéssel a **TRENDEK** következtek. Ezután sorrendben, nagyjából egyforma súllyal láthatjuk a **KÖZÖSSÉGI KEZDEMÉNYEZÉSEK VONZÓVÁ TÉTELE** témakört, a **VÍZIÓ**-t, majd a **KULTURÁLIS SZAKEMBEREK KÉPZÉSÉNEK SÚLYPONTJAI**-t. Az említettek után a vezetők a **SZEKTORÁLIS EGYÜTTMŰKÖDÉS** kérdéséről értekeztek a legtöbbet, a legkevesebbet pedig a **VEZETŐ TERVÉ**-ről.

A diagramon látható megoszlásból lehetett következtetni az interjúk súlypontjaira, arra, hogy mely kérdéskörrel kapcsolatban voltak a legközlékenyebbek az alanyok, közvetve pedig arra, hogy melyek a kulturális intézmények vezetői számára a legérzékenyebb, legproblémásabb területek a jelenben – hiszen ezekre helyezik a legnagyobb hangsúlyt a kérdőívek kitöltése közben.

II.3. Eredmények

A minta hozzávetőlegesen ugyanolyan arányban tartalmazza a három terület képviselőinek válaszait a következő megoszlásban [3. ábra]:

3. ábra
Válaszadók szakterületek szerinti megoszlása



A nagyságrendileg egyenlő megoszlás következtében a három szakterület jelen tanulmányban közölt közös diagramjaiban mind a három szakterület egyenlő arányban reprezentált.

Általánosságban elmondható, hogy az 1-3. és 9. számú kérdések vonatkozásában a hazai és külföldi válaszadók hasonló prioritásokat jelöltek meg. A további válaszok során, különösen a problémák és fejlesztendő területek esetében már eltérő megközelítések is felbukkantak a hazai és a külföldi mintában, ezért ezen kérdéseknél külön jelenítettük meg a kategóriákat a hazai és a külföldi minta esetében.

II.4. Affiliáció

A kiküldött kérdőívek a kutatás további folytatásához kapcsolódóan magukban foglalnak egy, a válaszadó intézményére vonatkozó kérdést is, de erre az 1. számú kérdésre adott válaszokat nem tartalmazza az elemzés, mert a válaszok csak a kitöltő által képviselt szervezet nevéől tartalmaznak információt, elemezhető (például demográfiai) adat nem található bennük. Az intézményi affiliáció felhasználása az elemzéshez szembe menne a félanonimitásra vonatkozó irányelveinkkel: az adatgyűjtés során garantáltuk a szakértőknek, hogy a kutatás során nem lesz beazonosítható a személyük.

II.5. Értékek és erősségek

MI A MÚZEUM/KÖNYVTÁR/KÖZMŰVELŐDÉS értéke, erőssége?

Az eredeti kérdés: What is your opinion about the values and strengths of community development, cultural/community houses/centres, museums and libraries? (Ön szerint mi a közművelődés/könyvtár/múzeum értéke, erőssége?)

A kérdésre adott válaszokból feltárható egy prioritáslista, amelyben a vizsgált intézmények fő feladatait, létezésük céljait határozzák meg a válaszadók. Ezen lista alapján létrehozható egy közös, konszenzuson alapuló definíció a három vizsgált terület értelmezését illetően.

A kettős témakörnél (kategóriánál), mely az „ÉRTÉK, ERŐSSÉG” elnevezést kapta, a következő alkategóriák szerepelnek:

ALKATEGÓRIA1: tárgyi szint – maga a gyűjtemény

A tárgyi szint alkategóriába került minden olyan szó és kifejezés, amely a kulturális intézmények fizikai, kézzel fogható értékeihez – mint a gyűjtemény, a műkincsek, a dokumentumok – volt kapcsolható. Olyan kifejezések tartoznak ide, mint a „kulturális és tárgyi értékek”, az „eredeti műtárgyak”, vagy a „dokumentumkincs”.

ALKATEGÓRIA2: tradíciók ápolása, a tradíciók elősegítése

Itt azok a szavak és kifejezések kaptak helyet, melyek a hagyományőrzésre és a hagyományok örökítésére, továbbadására utalnak, illetve az eszmei értékek a (nem materiális természetű) kulturális örökség őrzésére és továbbörökítésére. Az alkategóriába kódolt szavak és kifejezések például: „átadhatnak”, „közös tudások” stb.

ALKATEGÓRIA3: identitás – az identitás megőrzése, ápolása

Az identitás alkategóriájába lettek kódolva az identitáshoz kapcsolódó szavak és kifejezések, mint a „kulturális identitástudat” vagy az „identitás elmélyítése”.

ALKATEGÓRIA4: közösség – közösségépítés, -megőrzés

Ebbe az alkategóriába kódoltan a vizsgált intézmények funkciói közül a közösségépítéssel kapcsolatos szavak és kifejezések jelentek meg. Ide sorolható például az összes olyan szó és kifejezés, amely a „község” elő- vagy utótagot tartalmazza, de a „helyi igények” is.

ALKATEGÓRIA5: oktatás

Ebbe az alkategóriába lett besorolva minden, ami kapcsolatos az intézmények szerepével a kultúra közvetítésében, a személyi tudás gyarapításában, azok oktatásban elfoglalt helyével, szerepével. Például: „tanulás”, „népművelés”, „felnőttképzés”.

ALKATEGÓRIA6: esélyegyenlőség

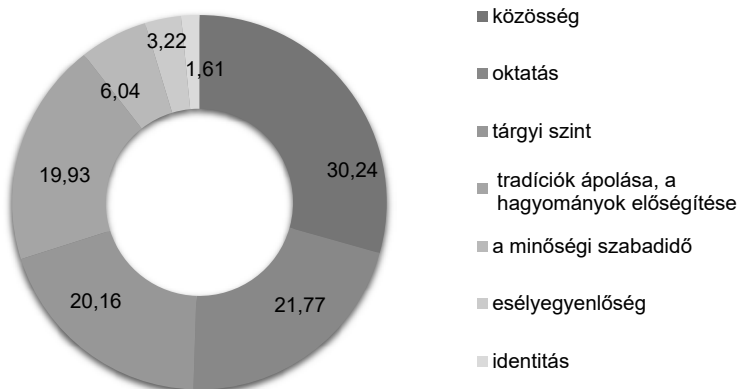
A társadalmi esélyegyenlőséggel kapcsolatos szavak és kifejezések kerültek ide, mint a „társadalmi különbségek” és az „esélyteremtés”.

ALKATEGÓRIA7: a minőségi szabadidő

Az intézmények szerepe a minőségi szabadidő eltöltésében, a múzeum/könyvtár/közművelődés, mint a pihenés, regenerálódás helyszíne. Például: „kikapcsolódás”, „szabadidő”, „szórakoztatás”.

A három terület közös eredményei a következő megoszlást mutatják a kulturális intézmények legfőbb értékei tekintetében [lásd 4. ábra]:

4. ábra
Érték, erősség
Az értékek, erősségek egymáshoz viszonyított százalékos megoszlása



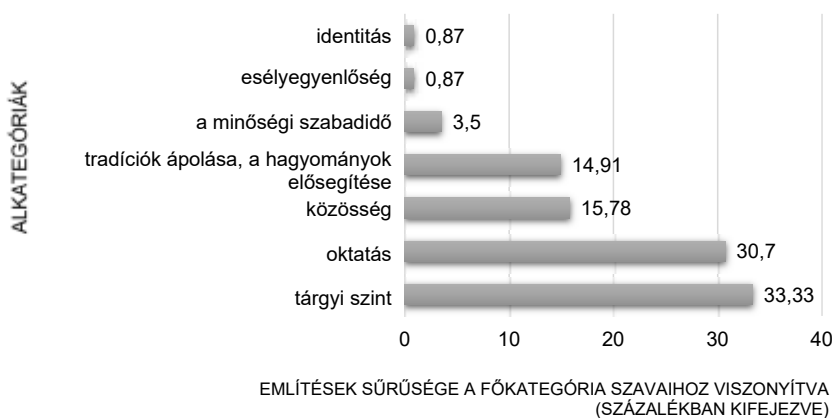
Az első helyen a közösségi kategória végzett, amely önmagában lefedi az összes említett érték és erősség közel egyharmadát. A kulturális intézmények második legfontosabb értékét az oktatásban határozták meg a vezetők, ezt közvetlenül követte a tárgyi szint és a tradíciók ápolása, örökítése. Nagy különbséggel következik ezek után az utolsó három erősség a leggyakrabban említettek közül, mégpedig sorrendben a minőségi szabadidő, az esélyegyenlőség és az identitás.

Az adatokból arra lehet következtetni, hogy a kulturális intézmények legnagyobb szerepe a közösségek teremtésében és építésében rejlik. Nagyon fontos feladatuk még gyűjteményük ápolásán és őrzésén kívül ezek bemutatása, ami az oktatásban és a tradíciók továbbörökítésében egyaránt manifesztálódhat.

Az értékek és erősségek prioritáslistája némi eltérést mutat a különféle területeken, leginkább a közművelődési intézmények mintája különbözik a múzeum és a könyvtárak területétől.

A válaszok alapján a múzeum értékei a következőképpen alakulnak [5. ábra]:

5. ábra
A múzeum értékei, erősségei



A múzeumok válaszadói magát a gyűjteményt helyezték előre a listán, az erre alakított kategória az említések egyharmadát fedi le. Rögtön utána az oktatás következik, majd fele ekkora arányban a közösségépítés, szorosan a tradíciók ápolása mellett. Hosszú szünet után jön a sorban a múzeum, mint a minőségi szabadidő eltöltésének helyszíne, majd az esélyegyenlőség – tehát a múzeum szerepe a társadalmi felzárkóztatásban. Ez utóbbival egyforma jelentőségű az intézmény identitás-megőrző funkciója.

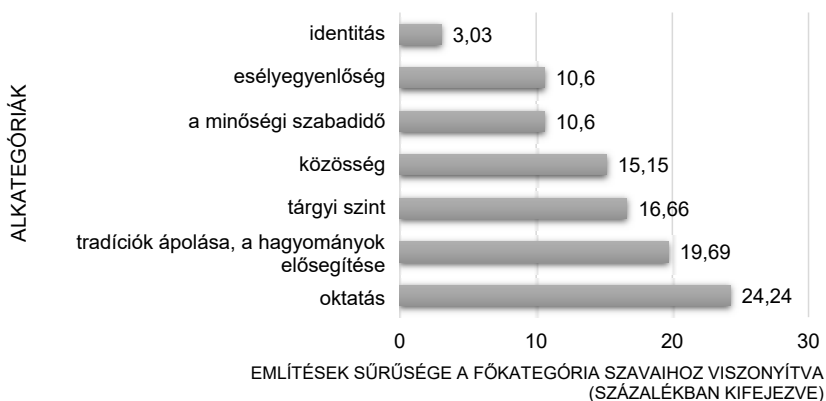
A külföldi minta eredményei összefüggést mutatnak a hazai válaszadók eredményeivel. Összességében elmondható, hogy a külföldi válaszadók, a megkérdezett múzeumok elsődleges értéknek tartják a helyi és regionális értékeik, gyűjteményeik megőrzését, kiállításait és színvonalas programjaik szervezését. Megemlítik a múzeumok kulturális hatását és a közösségekkel való kommunikáció fontosságát is. Ugyancsak szerepet kap a tapasztalatcsere és az új kulturális tapasztalat szerzése.

A válaszok egyértelműen mutatják, hogy ezek egybeesnek a múzeumok alapfeladataival, amelyet az ICOM Etikai kódexe mellett a Kulturális törvény és az az alapján összeállított múzeumi alapító okiratok, valamint Szervezeti és Működési Szabályzatok is megfogalmaznak.²⁷

A könyvtár elsődleges funkciói már mások, mint a múzeumé, bár az utolsó három helyen ugyanazok az adatok állnak: a könyvtár, mint a minőségi szabadidő eltöltésének potenciális helyszíne, az esélyegyenlőség, valamint az identitás alkategóriája. Ez utóbbi itt magasabb százalékpontot ért el, mint a múzeumok esetében, tehát a könyvtárakra vonatkozóan fontosabb aspektus az identitás-megőrző funkcióé, mint a múzeumoknál [lásd 6. ábra]:

²⁷ Bezzeg 2005. 7; 1997. évi CXL. törvény.

6. ábra
A könyvtár értékei, erősségei

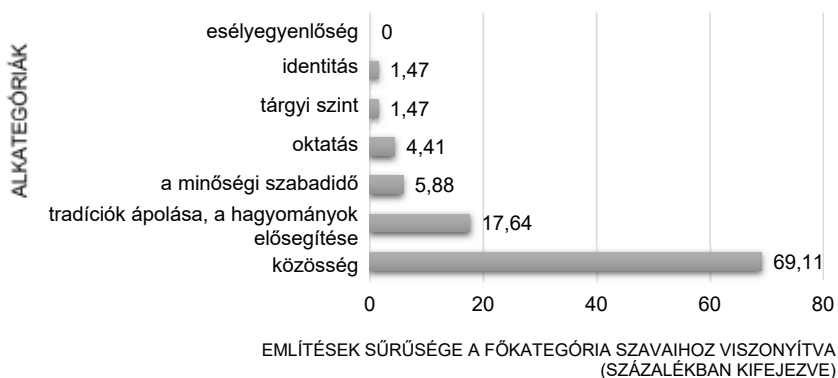


A könyvtár elsődleges értéke már nem a tárgyi vagyonában, esetében a dokumentumaiban, hanem az oktató, tanító funkciójában rejlik. A második legfontosabb szerepe a hagyományok őrzése és továbbörökítése, a harmadik erőssége maga a gyűjteménye, ezt pedig szorosan követi a közösségépítő feladata.

Nemzetközi viszonylatban a legtöbb válaszadó előtérbe helyezte a közösségi teret, mint a könyvtárak erősségét. Fontosnak tartják a társadalom fejlesztését, a tudás átadását, szolgáltatását. Harmadik fontos értéként megemlítették a könyvtár gyűjteményét, valamint a szolgáltatásait is.

A közművelődési intézmény mintája [7. ábra] az előzőekkel ellentétben magát a közösség ügyeit sorolja az első helyre, közel 70%-ban, ami az aktív, gyakorlati és cselekvő jellegének ismeretében magától értetődőnek tetszik:

7. ábra
A közművelődési intézmények értékei, erősségei



A második legfontosabb küldetése a tradíciók ápolása, különös tekintettel a lokális jellegűekre, és a minőségi szabadidő eltöltésének helyszínéként is jobban kell pozicionálnia magát egy közművelődési intézménynek, mint egy múzeumnak – a minta állításait illetően ez kijelenthető. Az oktatási funkció a három terület közül itt érte el a legalacsonyabb százalékpontot, ahogy a tárgyi szint is, aminek az lehet az oka, hogy a közművelődési intézmények nem halmoztak fel számottevő tárgyi gyűjteményt, hiszen nem ez a feladatuk.

A közművelődési intézménynek fő feladata tehát a válaszadók szerint a közösségi lét támogatása, a helyi közösség építése, formálása, egyben tartása.

A válaszadók a közművelődési intézmények fő feladataként nemzetközi összehasonlításban is egyértelműen a közösség fejlesztését és szolgálatát jelölték be, minél szélesebb rétegeket bevonva, valamint a kulturális értékek megőrzését és közvetítését. Felmerült még a válaszok között a magas színvonalú HR és technikai háttér biztosítása is.

II.6. Trendek

Az eredeti kérdés:

What kind of tendencies, trends and development policies can you see in the field of community development, community culture/community education, museology and librarianship? (Milyen irányzatokat, fejlődési irányvonalakat, trendeket lát a közművelődés/könyvtár/múzeum területen?)

A trendek feltérképezésével fontos információkat nyerhetünk és nyerhettünk a szakmát jelenleg jellemző irányvonalokról.

A főkategóriában a következő trendek, irányvonalak alakítottak ki alkategóriákat:

ALKATEGÓRIA1: közösségfejlesztés, társadalomalakító funkció

Ebbe az alkategóriába az intézmények társadalomalakító funkciójával kapcsolatos szavak és kifejezések lettek bekódolva, például a „helyi közösségek fejlesztése”.

ALKATEGÓRIA2: popularizálódás, szolgáltató-központúság erősödése

Ebben az alkategóriában azok az elemek foglalnak helyet, amelyek az intézmények szolgáltatóvá válásával, az erősödő szolgáltatói szemlélettel állnak összefüggésben. A trend jellemzője, hogy az intézmény a látogatók/használók igényeit feltérképezve és monitorozva, vagy a vélt igények alapján alakítja arculatát és programjait, stratégiáját, hiszen a „mindent a vevőért” szemlélet érvényesül. A trendben a népszerűsésre való törekvés esetlegesen felülírhatja a minőségi aspektust is. Például: „látogatószám növelése érdekében”, „menedzseri és professzionális szolgáltatói megközelítés” vagy „szórakoztató nagyüzem”.

ALKATEGÓRIA3: hagyományörzés

Ebben az alkategóriában a hagyományok szerepének felerősödésével kapcsolatos trend említései kerültek. Például: „örökségközpontú múzeumok” vagy az „identitástudat erősítése”.

ALKATEGÓRIA4: finanszírozási nehézségek

Ide lett besorolva az összes olyan elem, amely a források hiányosságai áll összefüggésben, például a „silány anyagi támogatás”, a „múzeumi szféra magára maradt” vagy a „kellő technikai személyzet nélkül”.

ALKATEGÓRIA5: technikai fejlődés, digitalizálódás

Ez az alkategória a technikai fejlődéssel és a digitalizálódás jelenségével kapcsolatos említéseket foglalja magában, mint a „digitális technológia egyre növekvő szerepe” vagy az „információ-technológiai forradalom”.

ALKATEGÓRIA6: egyéb trendek

Ide az előzőekben felvázolt főkategóriákba bele nem fért, kevesebbszer említett trendek kerültek. Az egyéb trendek mappájában szógyakoriség-elemzés alapján a következő kifejezések jelentek meg [7. táblázat]:

7. táblázat
Egyéb trendek súlypontjai
(forrás: SPSS adatbázis)

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)	Similar Words
egyre	5	6	6.06	egyre
közművelődési	13	4	4.04	közművelődési
inkább	6	2	2.02	inkább
irányzat	8	2	2.02	irányzat
kevésbé	7	2	2.02	kevésbé
könyvtári	9	2	2.02	könyvtári
közművelődés	12	2	2.02	közművelődés
múzeumi	7	2	2.02	múzeumi
turizmus	8	2	2.02	turizmus
agóra	5	1	1.01	agóra
bemutatni	9	1	1.01	bemutatni

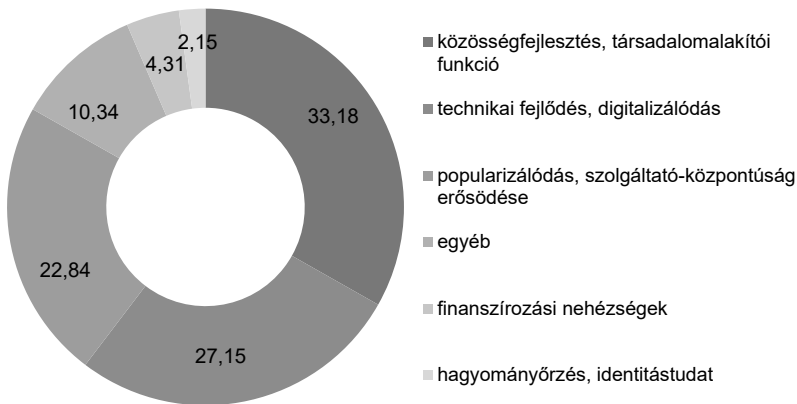
A külön alkategóriát alkotó trendek mellett tehát a turizmus (ezen belül a kulturális turizmus erősödése) és a közművelődési szempont megjelenése volt megfigyelhető a fejlődési irányvonalak terén. Ki kell emelni továbbá a kevésbé konkrét utalásokat az intézmények nehéz anyagi körülményeire, melyek nem voltak elég konkrétak ahhoz, hogy a finanszírozási nehézségek közé nyerjenek besorolást, de a kontextusból egyértelműen kiderül, hogy erre utalnak. Például egy válaszból: „A ’talpon maradás’ a meghatározó”. Hasonló utalások találhatók még a szolgáltató-központúság elterjedésére. Az egyéb mappában markánsan megjelent a civilek és a civil szervezetek jelenlétének erősödése, mint trend.

Az alkategória megjelenése a külföldi mintában

A külföldi mintában a múzeumokra vonatkozó válaszok között is megjelent a közösségekhez és intézményekhez való alkalmazkodás, a színvonalas programok szervezése. Fontos irányvonal a kulturális örökség feldolgozása és bemutatása is. A különböző projektekben való részvétel, az intézményi hálózat erősödése és a médiával való együttműködés ugyancsak tartósnak mutatkozott. A könyvtárak vonatkozásában ugyanitt többen említették meg a digitalizáció fontosságát. Mindemellett másik fontos irányvonalnak látják azt az intézkedést, amelynek segítségével a könyvtárak fel tudják térképezni a lakosság helyzetét és szükségleteit. Ezáltal próbálják meg előmozdítani a helytörténetet, a helyismereti kutatásokat, a kultúrát és a helyi alkotókat, s ezzel is közelebb kerülni a közösség mindennapi életéhez. Fontos a közösség felé való nyitás, még ha már a könyvtáraknak is kiléptek a komfortzónájukból. Ezen a területen szintén említést tettek az információs infrastruktúra fejlesztéséről, valamint a média bevonásáról.

A kulturális intézmények területén érvényesülő trendek megoszlása a következő diagramon látható [8. ábra]:

8. ábra
A vezető trendek egymáshoz viszonyított százalékos megoszlása



Az első számú trend a közösségfejlesztő, társadalmi funkció erősödése, mely a trendek tortájának az egyharmadát foglalta el. A második helyen a technikai fejlődés és a digitalizálódás felgyorsult folyamata állt 27,15%-kal, mely globális jelenségként értelmezhető, kevésbé országspecifikus. Ezt követi a szolgáltató szemlélet elterjedése, hosszú szünet után pedig az „egyéb” kategória, tehát a kevésbé jelentős, kevesebb említéssel rendelkező trendek gyűjtőhelye.

A hazai válaszadók körében a finanszírozási nehézségek a trendek terén is mérhetően megjelennek, annak ellenére, hogy a kérdés egyértelműen nem erre irányult, hanem a szakmai irányvonalakra, amik a szakmák mai állapotát jellemzik. Ezzel a ténnyel szemben már itt is megjelentek az anyagi források hiányosságaira utaló

aggodalma, melyek sorában kiemelt szerepet kaptak a humán erőforrás problémái (például a szakemberhiány).

Az alkategória megjelenése a külföldi mintában

Nemzetközi összehasonlításban leginkább a szolgáltatóközpontúság megerősödése, a közösségfejlesztés és a társadalmi funkció alkategóriák jelennek meg, párhuzamosan a hagyományőrzéssel. Ezekon kívül ebben a mintában is markánsan észlelhetőek a digitalizálódás és a technikai fejlesztés alkategóriák, s a határon túli magyar válaszadók esetében megjelent a finanszírozási nehézségek alkategória is.

II.7. Problémák, fejlesztendő területek a hazai mintában

Az eredeti kérdések:

Q4 What tendencies or issues do you think problematic and should be developed in the field of community development, community culture/community education, museology and librarianship? (Mi az, amit problémának érez, mit kellene fejleszteni a közművelődés/könyvtár/múzeum területén?)

Q5 What kind of development would be necessary to improve the cooperation of cultural institutions (community/cultural houses/centres, museums and libraries)? (Milyen fejlesztést tartana szükségesnek a kulturális együttműködések érdekében?)

A 4-es és az 5-ös kérdésekre adott válaszokból létrehozott főkategória rendkívül sok információt tartalmaz, és bár a feltett kérdésekre a 4. és 5. ponton kívül másikkban is visszautalnak a válaszadók, kétségkívül a legnagyobb terjedelmű halmazok között tartható számon a főkategória maga is. Annak ellenére, hogy a főkategóriához két kérdés válasza lettek besorolva, a kategória homogénnek mondható, ugyanis mindkét kérdés a jelenleg fennálló hiányosságokra utalt, így a válaszadók is ezekre reagáltak válaszaikban.

A főkategóriában a következő alkategóriák szerepelnek a szöveg alapján:

ALKATEGÓRIA1: finanszírozás és bérszínvonal

Ebbe az alkategóriába azok az említések lettek bekódolva, amelyek az anyagi támogatás szükségességével, ezen belül/emellett pedig a kulturális intézmények alkalmazotainak bérszínvonalával állnak összefüggésben. Például: „közcélra nincs normatív támogatás”, vagy „anyagi támogatás szükségessége”.

ALKATEGÓRIA2: humán erőforrás

Az alkategóriába az összes olyan szó és kifejezés bekerült, amely a HR területét érinti. Az alkategórián belül dimenziók kialakítása vált szükségessé, ugyanis három fő vonal elkülönülése volt tapasztalható: a szakemberhiánnyal, az anyagi és egyéb megbecsülés hiányával, valamint a szakemberképzés szegmenseivel kapcsolatos szavak és kifejezések.

A humán erőforrás főkategóriába olyan elemek lettek bekódolva, mint például az, hogy „minden a szakemberen múlik”, illetve a „meglévő kollégák megtartását” és a „jobb megbecsülését”.

ALKATEGÓRIA3: technikai adottságok fejlesztése, információtechnológiai és egyéb tárgyi fejlesztések

Az alkategóriába minden bekerült, ami az intézményekben jelen lévő technikai környezet, hardverek és szoftverek, valamint az épületeik állapotából kifolyólag esedékes felújítási és fejlesztési munkálatok témakörében lett megemlítve. Például: „megfelelő infrastruktúra”, „eszközök hiánya”.

ALKATEGÓRIA4: a modernizáció szükségessége

Ebbe a csoportba a modernizáció, a paradigmaváltás szükségességét hangsúlyozó említések lettek bekódolva, amelyek a kontextusból kimutathatóan nem materiális természetű modernizációval álltak összefüggésben – ez utóbbiak ugyanis az ALKATEGÓRIA3-ba kerültek. A nem tárgyi természetű modernizációra, a szemléletváltásra példa az, hogy „nem azonos a régi rendre nevelésükkel”, még mindig „tulajdonosnak”, „gazdának” gondolja a saját szerepét, vagy az „elszaladt az idő a szakma felett”.

ALKATEGÓRIA5: esélyegyenlőség, társadalmi felzárkóztatás

Az alkategória azokat az elemeket tartalmazza, amelyek az esélyegyenlőség fontosságát hangsúlyozzák, esetleg az ezzel kapcsolatos szerepvállalás hiányát érzékelik a kulturális intézmények tevékenységében. Ide soroltatott például, hogy „hátrányos, halmozottan hátrányos csoportokra a szükségesnél sokkal kisebb figyelem irányul”, vagy a magyar válaszadók esetében a „cigányság életminősége javítása érdekében”.

ALKATEGÓRIA6: együttműködés más ágazatokkal

Erre az alkategóriára konkrétan kérdez az 5. kérdés, de számos válaszadó ott is a problémák kifejtésére összpontosít, szinte folytonosan a 4. kérdés után. Olyan kifejezések kerültek be az együttműködés kapcsán, mint a „közös célmeghatározás” vagy az „alig van integrált együttműködés”.

ALKATEGÓRIA7: marketing, népszerűsítés

Ebben az alkategóriában azok a kifejezések szerepelnek, amelyek a marketing területén jelen lévő hiányosságokhoz tartoznak, illetve a marketinggel kapcsolatos fejlesztések szükségességét hangsúlyozzák. Például: „korszerű marketing”, „összehangolt reklám és propaganda”, „módszerek (emberközpontú) az emberek elérésére”.

ALKATEGÓRIA8: egyéb

Ide lett besorolva minden olyan említés, amelyben a válaszadó problémákat, változtatási igényeket fogalmazott meg, de egyik előbbi alkategóriához sem volt illeszt-

hető. Itt fontos megemlíteni a nyitvatartás idejének elavultságát, amire a magyar válaszadók részéről utalás is érkezett. A vezetők egy része szerint fontos lenne a szabadidőhöz igazítani a nyitvatartást, hiszen így a munkavállalók nagy része nem jut el a múzeumba/könyvtárba / művelődési házba, mert ott akkor van záróra, amikor vége van a rendes munkaidőnek is.

II. 8. Megoszlás

II.8.1. A legégetőbb problémák

A problémák és fejlesztendő területek mintázata a következőképpen alakult a három terület közös elemzésében [9.ábra]:



Az együttműködés jelenléte ugyan informatív, a súlyozásánál azonban figyelembe kell vennünk azt a tényt, hogy erre külön kérdés irányult, ezért is lett felülreprezentált a mintában. **A magyar mintában a legelmaradottabb, legproblémásabb terület, mely konkrét kérdés nélkül, spontán hangzott el, a humán erőforrás területe. Az intézmények a magyar válaszadók kérdőíveinek tanúsága szerint súlyos szakemberhiánnyal küzdenek, és nem csak az intézmények, hanem a szakma maga is.** Egyrésztől sokan hiányoznak az intézményekből, sokféle szakterületről, másrésztől pedig maga az utánpótlás sem tűnik megoldottnak. A pályát elhagyókat is megemlítették, miközben a kulturális szakembereken kívül a technikai személyzet hiánya is óriási és áthidalhatatlan kihívások elé állítja őket. A probléma okát a finanszírozási hiányosságokban látják – a

területen dolgozók bére és a támogatás szükössege megalázó helyzetet teremt, s ilyen feltételek mellett egyszerűen nem lehet kellő számú alkalmazottat foglalkoztatni, ahogyan a kellő minőségű humán erőforrást sem.

A második legproblémásabb terület a magyar mintában spontán említettek közül a technikai eszközöké, illetve az épületek állapotáé. A kulturális intézményekből a válaszok szerint alapvető informatikai és technikai eszközök hiányoznak. Sokuk eszközparkját évtizedekkel túlhaladta a modern technika – a munkatársak pedig ezek nélkül a legjobb szándékkal sem tudják megtenni a szükséges lépéseket a kor elvárásainak teljesítésére. Így a kulturális intézmények elveszítik versenyképességüket a látogatókért folyó „küzdelemben”. **Nagymértékű technikai megújulásra és az ahhoz tartozó személyzet biztosítására lenne szükség, de ezeket a jelenlegi támogatásokból nem képesek finanszírozni a kulturális intézmények.**

„Ezen hiányosságok fennmaradása esetén a látogatószám és a társadalomban betöltött szerepük tovább fog csökkenni, helyüket pedig piaci szereplők veszik át. Ebben az esetben a kultúra nem alanyi jogon jár majd az állampolgároknak, hanem a tehetősebb rétegek privilégiuma lesz” – fejt ki az egyik válaszadó.

Összegezve megállapítható, hogy a technikai adottságok alkategóriájának problémái is a finanszírozási hiányosságokra vezethetők vissza, csakúgy, mint a humán erőforrás két alpontja, a szakemberhiány és az anyagi és egyéb megbecsülés hiánya is.

A harmadik spontán említett csoport maga a finanszírozással és a bérszínvonnal kapcsolatos alkategória a hazai válaszadók körében, mely a maga 15,78 %-ával nem sokkal marad el az előtte végző technikai csoporttól, mely 16%-ot ért el a százalékos megoszlásban.

Fontos megjegyezni, hogy **a közvetlenül forráshiányra utaló említések a főkategória összes besorolást nyert szavának/kifejezésének a 42%-át, tehát közel a felét teszik ki a magyar válaszadók részéről.** Ha csak a spontán említéseket vizsgáljuk, tehát a konkrét kérdésre érkező válaszokat (az együttműködés területe) kivonjuk a halmazból, akkor még magasabb százalékot kapunk: a válaszok felénél is többet, 54%-ot. Ez azt jelenti, hogy amennyiben a kulturális intézmények vezetői problémákat említenek, említéseik, szavaik fele konkrétan, spontán módon az anyagi támogatások, a fenntartás hiányosságaira irányul.

II.8.2. További fontos problémák

A források elosztását újragondolni ösztönző problémakör után nagy kihagyással, jóval kisebb nagyságrendben következnek a jelek szerint kisebb mértékben megjelenő problémák. Sorrendben:

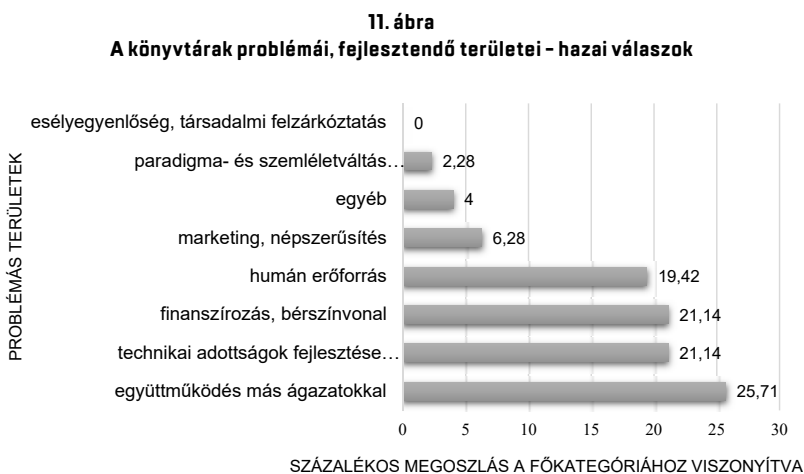
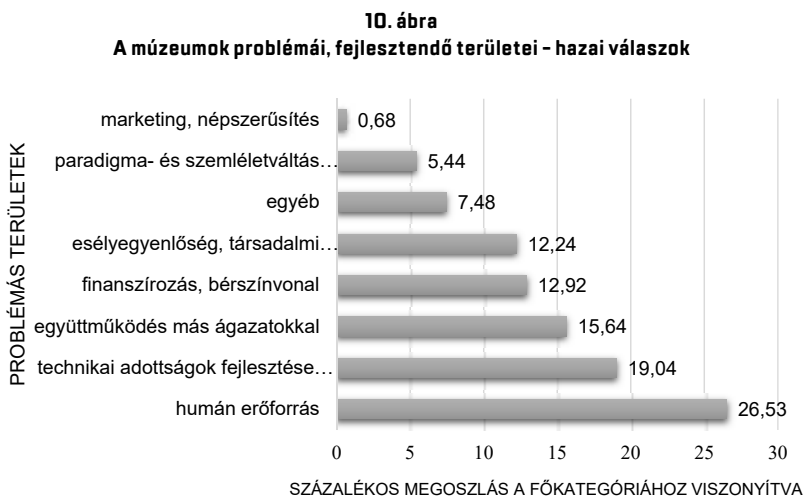
- a szemlélet- és paradigmaváltás szükségessége, szellemi modernizáció
- az Egyéb alkategória
- az esélyegyenlőség és a társadalmi felzárkóztatás
- a marketing és népszerűsítés területén fellelhető hiányosságok.

A válaszokból látható, hogy a magyar kulturális szféra gyökeres átalakításra szorulna a működőképesség biztosításának érdekében, mind a fenntartói finanszírozás és ezzel a technikai és személyzeti korszerűsítés, mind a nem materiális jellegű modernizáció terén. Ezek hiányában a kulturális intézmények létezése kerülhet veszélybe.

A külföldi válaszok esetében is kiemelt terület a szakemberképzés jelentősége.

II.9. Szakterületek szerinti bontás

A kép további árnyalásának érdekében érdemes megtekinteni a szakterületek problémáinak területekre lebontott mintázatát [10-12.ábra]:



12. ábra
A közművelődési intézmények problémái, fejlesztendő területei - hazai válaszok



A magyar válaszok feldolgozását szemléltető grafikonokon látható, hogy a közművelődési intézmények vezetői kevésbé égető problémaként kezelik a technikai környezet esetleges elavultságát, ami talán összefügg azzal, hogy a közművelődési intézmények elsődleges feladata nem a könyvek, dokumentumok vagy gyűjtemények bemutatása. Azonban a könyvtárak állományának digitalizálása, vagy éppen a felbecsülhetetlen értékű tárgyi emlékek megfelelő tárolása sürgősebb megoldást igényel az érintett intézményekben, mint bármi más, hiszen az idő az elfogadható állapotuk fennmaradása ellen dolgozik.

A közművelődési intézmények esetében a legsürgetőbb megoldandó probléma így nem a múzeum és a könyvtár területén 21, illetve 19%-os súllyal megjelenő technikai korszerűsítés, hanem a közel ugyanolyan arányban jelen lévő személyzeti probléma, a kulturális munkások hiánya. Tovább árnyalja a képet a válaszokban megfogalmazódó megállapítás, miszerint egy közművelődési intézménynek multidiszciplináris térben kell helyállnia és működnie, így a szakembergárdájának is arra kellene felkészülnie. Ez a forráshiányok és a megfelelő képzett munkaerő hiánya miatt nem valósul meg.

A finanszírozás és a bérszínvonal problémái önálló alkategóriaként is mindhárom terület esetében az első négy helyezett között végeztek. Ha csak a spontán említéseket vizsgáljuk (az együttműködés nélkül), akkor az első háromban. A vezetők főbb problémaemlétsései tehát mindhárom esetben összhangban vannak, és a pénzügyi, illetve ezzel összefüggésben a szakemberhiánnyal kapcsolatosak.

A három fő probléma 2018-ban Magyarország kulturális intézményeiben tehát a technikai és infrastrukturális elmaradottság, a szakemberhiány és a finanszírozási problémák – ez utóbbiból fakad az előző kettő.

A múzeumok, a könyvtárak és a közművelődési intézmények és színterek egzisztenciális problémái messzemenően háttérbe szorítanak minden szakmai kérdést, hiszen az alapvető, létezéshez szükséges körülmények megteremtésének hiányában nem lehet szakmai fejlődésről beszélni. Fontos megállapítás az is, hogy a némely intézményben esetenként megjelenő jobb látogatói statisztika háttérben alulfizetett, mégis lelkes „hétköznapi hősök” önszorgalomból tett erőfeszítései állnak, nem pedig az, hogy működik a rendszer:

„(...) egy-egy intézmény magasabb használói számai esetlegesegek, azok mögött munkatársak, munkaközösségek, vezetők egyéni teljesítményei állnak, nem rendszer-szintű működés”.

A kérdőívek számos ehhez hasonló megnyilvánulást tartalmaztak, melyek mindig ott szerepelnek majd a tanumányban, amelyik kérdéskörben felmerültek, mivel spontán megnyilvánulások formájában jelennek meg, attól függetlenül, hogy éppen milyen kérdésre válaszolnak a kitöltők. A marketing és a népszerűsítés szükségessége szinte elsikkad a problémák tengerében, az adatok szerint pedig legkevésbé a múzeumok szenvednek hiányt ezekben az eszközökben.

Az együttműködés a kulturális szférában elsősorban a következő módokon valósulhat meg a válaszok szerint:

- közös stratégiák kialakításával
- közös webes (online) programfelületek kialakításával, ahol a látogatók az összevont felületen láthatják a programkínálatot az adott településen. A három terület nem lehet egymás konkurenciája egy adott településen, ezért is előnyös a közös programtervezés gyakorlata mind az intézmények, mind a felhasználók aspektusából vizsgálva. Meg kell szüntetni a párhuzamosságot, együtt kell működni akár az éves program tervezésében is.
- az együttműködésre ösztönző közös pályázatok kiírása is elindíthatja a párbeszédet a kulturális ágazatok között
- közös hirdetési felületek használatával, keresztpromóciók szervezésével, összehangolt reklámstratégiával és marketinggel
- közös adatbankok létrehozásával
- a közös programok, projektek, rendezvények és workshopok is hasznosak lehetnek
- közös tanfolyamok és továbbképzések által, ahol a munkatársak bepillantást nyerhetnek a másik ágazatban dolgozó kollégák munkájába.

A felsoroltak képezik az együttműködési javaslatok összességének fő csapásirányát.

A kategória megjelenése a külföldi mintában

A külföldi válaszok esetében a múzeumokat képviselők szerint fontossá válik a generációk közötti szakadék áthidalása. Míg a fiatalabbak a modernizáció, a média és az újítások hívei, addig az idősebb korosztály a hagyományos formák mellett foglalt állást. Problémaként jelenik meg a nem megfelelő kiállítási módszerek alkalmazása, a rohanó világ általi gyors informatikai változások, amelyekkel a múzeumok nem tudják felvenni az iramot.

A külföldi mintában a legtöbb könyvtár problémaként a kommunikációs gondokat emelte ki. Mindez abban is megmutatkozik a válaszadók szerint, hogy az intézmények nem kommunikálnak egymással, így sokszor elmarad a kölcsönös segítségnyújtás és a programok összehangolása is. Ezen a területen a másik fontos probléma a csekély pénzügyi támogatás, amellyel jelentős fejlesztések (akár gyűjteménybeli, akár technikai) nem vihetők véghez. Alacsony az alkalmazottak száma és alacsony a fizetés is.

Közművelődési területen a külföldi válaszadók a problémák között jelölték meg a következőket:

- humán erőforrás és technikai adottságok fejlesztése
- az esélyegyenlőség és társadalmi felzárkóztatás
- a válaszadók fontosnak tartják megszólítani a különböző csoportokat, lehetőség szerint eljutnának minden társadalmi réteghez, különös tekintettel a hátrányos helyzetűekre – ennek érdekében a digitalizációt kiemelten szükséges tartják, és megjelenik az együttműködés igénye is más ágazatokkal.

II.10. Vízió – az ideális állapot tíz év múlva

Az eredeti kérdés:

Draft your vision for the next decade of your local cultural/community house/centre, library or museum? (Milyennek látná szívesen tíz év múlva a települése művelődési házát / könyvtárát/múzeumát?)

A vízió tekintetében két fő vonal rajzolódott ki: az intézmény funkcióját érintő kérdések és az üzemeltetéssel kapcsolatos megjegyzések.

A két fő irányt két alkategória képviseli:

ALKATEGÓRIA1: funkció

Az intézmény funkcióját körüljáró víziók három témakör köré csoportosulnak, melyeket három dimenzió képvisel:

- DIMENZIÓ1: az intézmény, mint közös időtöltésre alkalmas tér, közösségi központ, többfunkciós létesítmény
- DIMENZIÓ2: az intézmény, mint szellemi műhely, a kutatások otthona
- DIMENZIÓ3: az intézmény, mint idegenforgalmi célpont (korábban már megjelent a trendek között a kulturális turizmus erősödése, ez a dimenzió is ezzel áll összefüggésben.)

ALKATEGÓRIA2: üzemeltetési tényezők

Az alkategóriában leginkább a humán erőforrás problémái köszönnek vissza, a stabilabb finanszírozás igénye, a digitális jelenlét, a modern infrastruktúra és a technikai felszereltség.

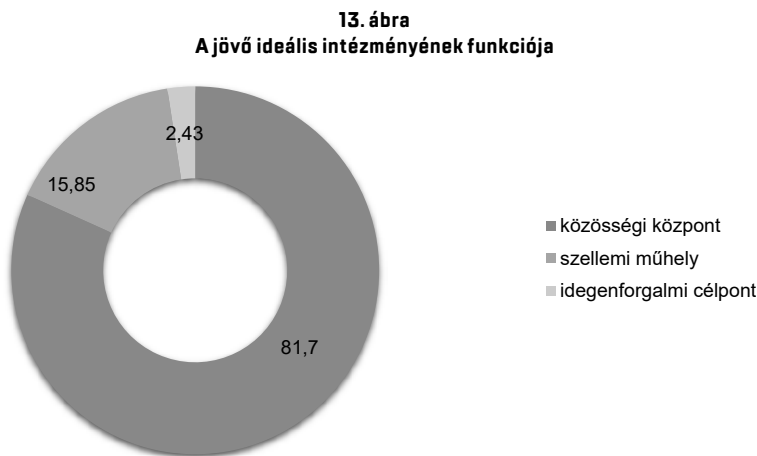
DIMENZIÓ1: stabilabb finanszírozás

DIMENZIÓ2: humán erőforrás

DIMENZIÓ3: digitális jelenlét, modern infrastruktúra és technikai felszereltség

A vízióban láthatóan visszaköszönt a problémákra irányuló kérdések témaköre, így megerősítést nyertek az ott elhangzó felvetések, hiszen éppen azon vágyak megtestesüléséről szólnak a víziók, amelyek ma a problémáknál megfogalmazott mondatok miatt nem valósulhatnak meg, (részben) az anyagi és a humán erőforrások hiánya miatt.

A három terület közös víziójának jellemzői a következőképpen alakultak az intézmények funkcióit illetően [13. ábra]:



Egyértelműnek látszik, hogy a jövő kulturális intézményeinek egyfajta közösségi központként kell majd funkcionálniuk, ahol sokrétű szolgáltatást nyújthatnak az azokat körülvevő közösség tagjainak. Egyenként vizsgálva a területeket is ugyanezt a fontossági sorrendet kapjuk, a mintázatok csak kis eltéréseket mutatnak a súlyozásban, például azt, hogy a múzeum és a könyvtár esetében jóval hangsúlyosabb a szellemi műhelyként való működés, mint a közművelődési intézmény esetében.

A közösségi központ funkció értelemszerűen a közművelődési intézmények esetében a leghangsúlyosabb, itt a magyar mintában 37, a múzeumoknál 21, a könyvtáraknál pedig 9 kifejezés került a dimenzióba, de a külföldi mintában is valamennyi szakterület kiemelte ezt a prioritást.

Az idegenforgalmi központ, mint aspektus egyedül a múzeumok esetében lett megemlítve a magyar mintában.

Az üzemeltetési tényezők kategóriájában a közös eredmények a harmadik dimenziót, a modern infrastruktúrákat hozták ki abszolút győztesnek – ez pontosan 67,36%-ot tesz ki az üzemeltetéssel kapcsolatos dimenziók szeletei közül. Eszerint, ha a jövő ideális kulturális intézményének üzemeltetéséről beszélnek a szakértők, több mint kétharmad részben egy modernebb, szebb, technikailag jobban felszerelt épületet álmodnak maguknak.

A másik két dimenzió összefügg mind az előzővel, mind egymással: a humán erőforrást érintő bővítések és változtatások a torta további csaknem egyharmadát, míg az egyéb finanszírozási vágyakra irányuló kijelentések 4,21%-ot fednek le.

A magyar válaszadók esetében megállapíthatjuk tehát, hogy a szakértők a jövő kulturális intézményeihez több támogatást szeretnének, melyet elsősorban technikai-infrastrukturális, másodsorban olyan, a humán erőforráshoz kapcsolódó bővítésekre és fejlesztésekre szánának, mint a modern eszközök, a felújított és letisztult, otthonos épületek és közösségi terek, valamint a hozzáértő és megbecsült, kedves, dupla létszámú személyzet. A harmadik vágyuk pedig maga a számukra elérhető források bővítése.

Az agóra típusú, modern, minden korosztályt egyaránt kiszolgáló, értelmiségiek workshopjaként is működő, kombinált funkciójú intézmény a jövő közművelődési intézménye, múzeuma és könyvtára, interaktív elektronikus eszközökkel, adatbázisokkal, ahol az emberek szívesen töltik a szabadidejüket, s mindez közösséget épít.

„Maradjon a mostanihoz hasonlóan nyitott, kifelé figyelő, változásokra reagálni képes, változtatásokat kezdeményező, nem a rutinból élő szervezet, amelynek terei megőrzik a modernitásukat, infrastruktúrája XXI. századi kiszolgálást és támogatást tesz lehetővé, és nem szegényes retro hangulatot áraszt.”

II.10.1. A kategória megjelenése a külföldi mintában

A magyar válaszokhoz hasonlóan alakultak a külföldi vélemények is. A múzeumok esetében az intézmények programjainak összehangolása, a személyes kapcsolattartásuk és együttműködésük emelkednek ki.

Jövőképként jelent meg több múzeumnál:

- a modernizálás és informatizálás
- a nagy jelentőségű projektekben való részvétel
- az interaktív programok, kiállítások szervezése, a látogatás lehetőségének biztosítása minden korosztály és társadalmi csoport számára
- a tapasztalatcsere, stratégiák felállítása és véghezvitele, valamint pénzügyi segítség biztosítása a múzeumok számára.

A könyvtári szakterületről bevont külföldi szakértők közül is sokan emelték ki az intézmények (akár kulturális, akár politikai, akár más nyilvános) közötti jó kommunikáció és együttműködés fontosságát. Fontosnak tartották a helyi lakosság bevonását, valamint az oktatási programokban való részvételt. Észrevehető a hasonlóság a magyarországi könyvtárak és a határon túli magyar könyvtárak között. Ezek a könyvtárak fontosnak tartják a kompetenciákkal rendelkező alkalmazottak számának növelését, az anyagi forrás biztosítását, a továbbképzéseken való részvételt, valamint a megfelelő helyiségek és felszerelések biztosítását.

Az angol nyelvű kérdőívekben leginkább a közművelődési intézmény, mint közös időtöltésre alkalmas tér, közösségi központ és többfunkciós létesítmény kapott hangsúlyt. Megjelenik még a válaszok között az intézmény, mint szellemi műhely is. Egyértelmű igény mutatkozik a stabilabb finanszírozás és a humán erőforrás fejlesztésének lehetőségére is.

II.11. A válaszadó terve – mit tenne a vezető a vágyott állapot elérésére?

Az eredeti kérdés:

What would you do to realise it? (Ön mit tenne ennek érdekében?)

A főkategóriában szógyakoriság-mérés után lettek meghatározva a fő irányvonalak, melyek az alkategóriákban öltenek testet:

ALKATEGÓRIA1: humán erőforrás

Itt elsősorban a személyzet szakmai felkészültségét, lelkesedését és hozzáállását tekintik fontos tényezőnek a kitöltők, valamint a személyzet számának bővítését. A bérezés megfelelővé tétele az előbbieket egyik alappillére és feltételre, ez is meg lett említve az alkategóriában. **A képzések, továbbképzések fontosságát ugyancsak kiemelik a szakértők (például a digitális kompetenciák fejlesztése érdekében).**

Az ideális állapot eléréséhez szükséges személyzeti teendők a magyar válaszok esetében a közművelődési intézményekben kapták a legnagyobb hangsúlyt (18 említés), a könyvtárakban kisebbet (11), végül pedig a múzeum zárja a sort (5) – valószínűleg azért, mert ez utóbbi esetében a válaszadók már a problémákkal foglalkozó kérdéseknél elmondták az emberi erőforrásokkal kapcsolatos aggályukat (náluk végzett a legmagasabb százalékkal a HR problémák alkategóriája).

A személyzetfejlesztés kérdése azonban a külföldi mintában is meghatározó. A múzeumi válaszadók többsége kiemelte a tapasztalatcserét, mint jelentős tényezőt. Az alkalmazottak továbbképzése és fejlődési lehetőségeinek biztosítása is fontossá válik, ezáltal kreatívabbá válhatnak az alkalmazottak.

ALKATEGÓRIA2: infrastrukturális fejlesztések

Az alkategóriában a magyar mintában ismét megjelentek a technikai és az épületek általános körülményeinek hiányosságai, amit a vezetők víziójuk elérésének érdekében korrigálnának.

II.11.1. A kategória megjelenése a külföldi mintában

A külföldi mintában a múzeumi válaszadók részéről is megjelent a társadalmi-kulturális életbe való bekapcsolódás, valamint az új technológiák bevezetése és a nagyméretű projektekben való részvétel. Fejlesztési lehetőséget véleményük szerint a

külsős szakértők invitálása jelenthetne azzal a céllal, hogy segítsék a múzeumok munkáját.

A külföldi válaszadók között mindegyik könyvtár fontosnak tartja a közösségi tér kialakítását. Második fontos tevékenységként említették a szorosabb közreműködést a helyi kulturális és oktatási intézményekkel, valamint más könyvtárakkal. Fontosnak tartják az intézmények közötti tapasztalatcserét, legyen az akár jó, akár rossz. Több kulturális program szervezését is kiemelték, melyek segítségével be lehetne vonni a helyi közösséget akár a szervezésbe, akár a döntéshozatalba is. Mindemellett technológiai fejlesztések végrehajtását és továbbképzések szervezését is lehetővé tennék. A kulturális területen nemzetközi szinten a humánerőforrás- és az infrastrukturális fejlesztés mellett megjelent az igények elemzésének PR vonatkozású kiterjesztése, mintaprojektek kivitelezése, valamint monitoring rendszer kiépítése a válaszok között. Felmerült még az együttműködés az adott település más kulturális intézményeivel, valamint európai kulturális szervezetekkel is.

ALKATEGÓRIA3: anyagi források biztosítása, finanszírozás

Az alkategóriában azon elemek foglalnak helyet, amelyekben a magyar válaszadók az anyagi források bővítésének szükségességére tesznek kijelentéseket.

Érdekes az eredeti kontextussal együtt olvasni a sorokat:

„A jóléti rendszereket úgy felépíteni, hogy az ember munkaerejének megfizetése oly módon váljon kötelezővé, hogy abban a lelkiéleti/szellemi/rekreációs paraméterek is benne foglaltatnak, tehát az egyén fizetésében van benne a kultúra finanszírozása, nem pedig az állam kegyességétől függ a kérdés”.

Itt szintén a már korábban sokszor felmerült problémakör és vélemény tükröződik, amelyet vagy finoman, szinte észrevehetetlen utalásokkal, vagy markáns állásfoglalással közöltek a vezetők: a kulturális intézmények tevékenysége rendkívüli módon alulfinanszírozott.

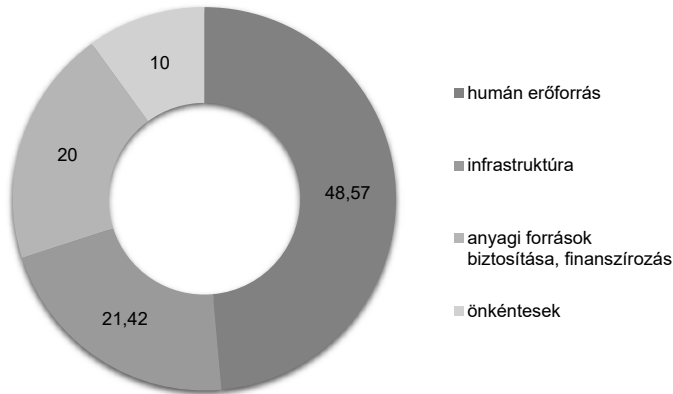
ALKATEGÓRIA4: önkéntesek

Az alkategória a magyar válaszok alapján az önkéntesek bevonásával kapcsolatos elemeket tömöríti, amilyen például az „önkéntesi köröket építeni” és az „önkéntesek bevonása”. Az önkéntesekre a közművelődési intézményekben lenne a legnagyobb igény (5 említés), a múzeumoknál ez két esetben merült fel, a könyvtáraknál pedig a vezetők tervei között egyáltalán nem.²⁸

A magyar válaszadók a következő területeken tevékenykednének intézményük fejlesztését illetően, ha lenne rá lehetőségük [14. ábra]:

²⁸ A múzeumok esetében a tényleges hazai folyamatokat a válaszok erősen alulreprezentálják.

14. ábra
A válaszadó terve
Azon területek egymáshoz viszonyított százalékos megoszlása, melyeket szükséges lenne fejleszteni az ideális állapot eléréséhez – hazai minta



A válaszok alapján a legsürgősebb teendők a szakembergárda területén lennének, ez majdnem a felét (49%) lefedi az összes változtatási igénynek, hangsúlyosan az alábbiak szerint:

- több, felkészültebb, képzettebb és motiváltabb szakember
- a jelenlegi kollégák bérének korrigálása, továbbképzésük
- második helyen az épületek átalakítása, felújítása és a technikai eszközök beszerzése, modernizálása végzett 22%-kal
- hasonlóan nagy területet fed le az anyagi források biztosításának vágya (20%)
- végül a hiányosságok önkéntesekkel való pótlásával kapcsolatos kategória zárja a sort, az említések egy tizedével (10%).

II.12. A közösségi kezdeményezések vonzóvá tétele

Az eredeti kérdés:

How can the local initiatives of cultural/community house/centres, libraries or museums be made more attractive? (Hogyan lehetne vonzóvá tenni a művelődési ház/ könyvtár/múzeum közösségi kezdeményezéseit?)

A főkategóriában a magyar mintában a következő alkategóriák mutatkoztak:

ALKATEGÓRIA1: kommunikáció, PR, marketing és piackutatás által

Ebből az alkategóriából azt tudhatjuk meg, hogy mennyire jelentős a kommunikáció és a marketing, valamint a célcsoportok tökéletes ismerete a termék (azaz a kultúra) eladásához.

A közművelődési intézmények és a könyvtárak területén csaknem egyforma igény mutatkozott a kommunikáció és marketing fejlesztésére (18% és 19% a vála-

szok szövegéhez viszonyítva), a múzeumok esetében azonban még az előző kettőnél is nagyobb: az összes eszközből, ami a vonzóvá tételt szolgálhatja, egyharmad részben a kommunikáció és a marketing területe szerepelt.

ALKATEGÓRIA2: programok szervezésével

Az alkategóriából az derül ki, hogy a válaszadók szerint mekkora a programok jelentősége a közösségi kezdeményezések népszerűsítésében. Itt olyan említések szerepelnek, mint a „lakosság körébe kivitt külső rendezvényekkel”.

A programok jelentősége a népszerűsítésben a múzeumok területén volt a legkiemelkedőbb (11 említés), majd a könyvtárak (5), azt követően pedig a közművelődési intézmények következtek (1).

ALKATEGÓRIA3: önkéntesek segítségével

A népszerűsítésnél is felmerült az önkéntesek bevonásának kérdése, itt a múzeum és a könyvtár területéről kerültek ki az említések.

A vonzóvá tétel eszközeként az önkéntesség a múzeum (2 említés) és a könyvtár területén merült fel (1).

ALKATEGÓRIA4: infrastrukturális fejlesztésekkel

Az infrastrukturális fejlesztések szerepe a vonzóvá tételben – ez a szempont jellemzi az alkategóriát. Ide olyan szövegelemek lettek bekódolva, mint az „infrastruktúra jelentős javításával”, a „varrógépekkel vagy 3D-s nyomtatókkal”, vagy a „korszerű megjelenés”.

Az infrastruktúra fejlesztésének súlyát a népszerűsítésben a könyvtárak emelték ki a legjobban (6 említés), a közművelődési intézmények (2) és a múzeumok (1) hasonlóan kisebb arányban.

ALKATEGÓRIA5: HR fejlesztésekkel, hozzáállás-váltással

A személyzet szerepét a vonzóvá tételben magasan a legfontosabbnak a közművelődési intézmények válaszadói értékelték (20 említés) – itt számos közvetett kritika érte a munkatársak szakmai és mentális felkészültségét.

Visszatérő motívumként ismét jelen van a megbecsült, elkötelezett, megfizetett munkaerőre, a szakemberek képzettségére vonatkozó vízió.

ALKATEGÓRIA6: anyagi források bővítésével

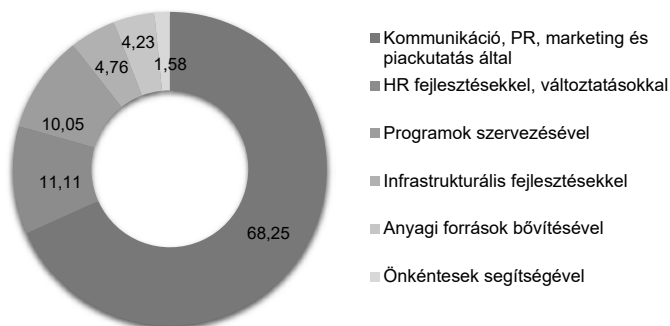
Az anyagi források bővítésének igénye itt a vonzóvá tétel kontextusában jelenik meg. Az alkategória egyaránt tartalmaz kritikákat és fejlesztési javaslatokat, amilyen például az „ezekre is jellemző a pénztelenség” vagy a „jól meg kéne fizetni”.

A könyvtáraknál található a legtöbb említés (6), a közművelődési intézményeknél csak 2, a múzeumok pedig itt nem is szerepelnek.

Többször felmerült a célcsoportok szokásainak, igényeinek felmérése, mint alapvető lépés a közösségi kezdeményezés népszerűsítésében. Javasolt lenne egy erre fókuszáló kutatás, először országos, majd lokális szinten, akár a közösségi médi-

ában megjelenő tartalmak/hozzászólások tartalomelemzésével, hiszen a fiatalok szokásainak és maguknak a fiataloknak a megismerésére is ez a legjobb helyszín. (Akár survey kutatás is elképzelhető lenne.) **Ahogy a vezetők is érzik a stratégiai tervezés és az igényekre szabott kampány fontosságát**, vélelmezhető, hogy **a használói csoportok mélyrehatóbb ismerete és az erre épülő célzott marketing a szintén gyakran felmerülő paradigmaváltás origója lehetne, és kilendíthetné a kulturális szektort a népszerűségi holtpontról** (a népszerűsítésnek természetesen csak az infrastrukturális megújulással párhuzamosan lenne hatása).

15. ábra
Hogyan lehetne vonzóbbá tenni a közösségi kezdeményezéseket? - hazai minta (%)
Az eszközök egymáshoz viszonyított százalékos megoszlása



A közösségi kezdeményezések népszerűsítésében 68%-os arányban, elsősorú többséggel végzett az élen a marketing és a kommunikáció. Eszerint megalapozott, átgondolt, ténylegesen a **használói igényekre szabott kommunikációra és kampányokra lenne a legnagyobb szükség** ahhoz, hogy a közösségi kezdeményezések elérjék a célcsoportjaikat.

A kulturális intézmények népszerűségének növelésében a második helyen, 11%-kal a személyzet megújulása, minőségi javítása végzett. Ehhez hasonló arányban (10%) merültek fel a programok, majd az infrastruktúra fejlesztése (5%), az anyagi források bővítése (4%), végül pedig – néhány említéssel – az önkéntesek (2%) népszerűsítő tevékenysége.

A válaszokban az ország társadalmi berendezkedését, állapotát véleményező, minősítő hangok, utalások éppúgy felmerültek, mint a fizikai és mentális modernizálás fontossága:

„Amíg az ország lakosságának 40%-a a létminimum alatti fizetést visz haza, szabadidejében ennek kiegészítésén fáradozik, nem az olvasóteremben böngész a napilapokat.”

„A közösségiség ügye a társadalom egészében és egészét megrendítő állapotban van. Már felnőtt generációk sorának nincs közösségi élménye, tapasztalata.”

„Ki kellene jönni az évtizedekkel ezelőtt túlhaladott „sztorikból”, és észre kellene venni, hogy itt van a XXI. század, a 4. ipari forradalom”.

II.12.1. A kategória megjelenése a külföldi mintában

A külföldi mintában a válaszadók egységes vélemény alapján a célközönség elérését tartják a legfontosabbnak.

A múzeumok kiemelik a megfelelő témaválasztás jelentőségét annak érdekében, hogy jobban el tudják érni a célközönséget. **Fontos az attraktív programok, kiállítások szervezése és hirdetése, akár a közösség bevonásával is. Eszköz még az emberek érdeklődésének feltérképezése és az ezekhez való alkalmazkodás is.**

Ugyancsak ez a feladat fogalmazódott meg a külföldi könyvtárak válaszaiban is. Véleményük szerint fontos feladat a közösségi szükségletek alapos feltérképezése. Ennek érdekében szükségesnek tartják a PR, a közösségi média és természetesen a helyi célközönség bevonását is. Új és vonzóbb tevékenységek, valamint szolgáltatások bevezetése, a közösségi tér modernizálása is jelentős szerepet játszanának ebben a folyamatban.

A kulturális területen is hangsúlyosan van jelen a célközönség igényeinek megfelelő programok szervezése. A humán erőforrás fejlesztése és a perspektívaváltás szintén előkerült a külföldi válaszokban. Kulturális területen megemlítették az önkéntes tevékenység bevonását is, bár csak kis mértékben. Előkerült témaként továbbá az infrastrukturális fejlesztés, valamint az anyagi források bővítése.

II.13. A kulturális szakemberek képzésének súlypontjai

Az eredeti kérdés:

What kind of theoretical and practical contents are important to train and retrain the experts of the cultural sector? (Milyen elméleti és gyakorlati tartalmak fontosak a kulturális szakemberek továbbképzésében és felkészítésében?)

A főkategória elemzésével arra a kérdésre kaphattunk választ, hogy mely szakterületeken lenne a legszükségesebb a szakemberek képzése, milyen tudományágak, szakterületek, képességek hiányoznak a kulturális szektor emberi erőforrásaiból.

A főkategóriában a hazai válaszadók véleménye szerint 18 fontos terület rajzolódott ki, ezek a kulturális szakemberek képzésének súlypontjai:

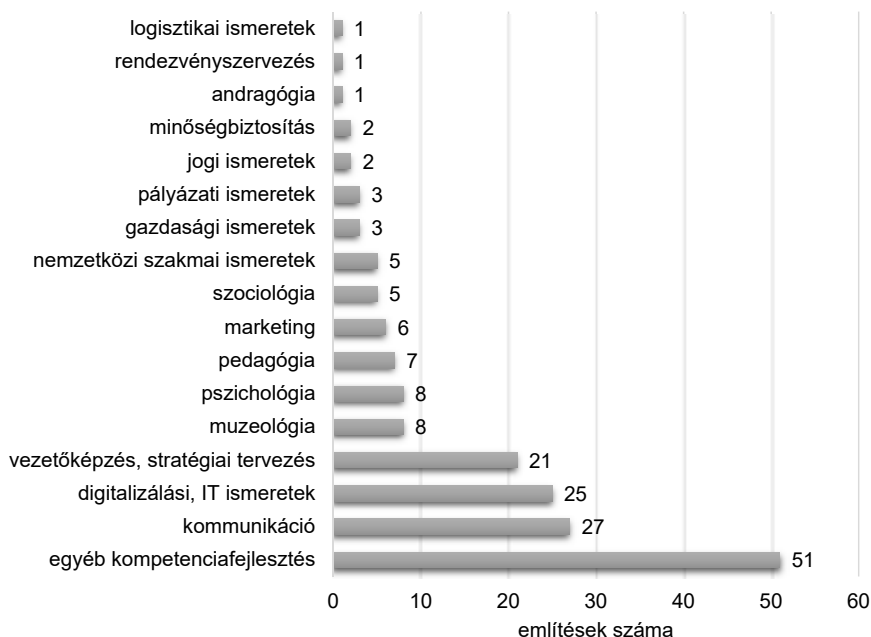
- ALKATEGÓRIA1: andragógia
- ALKATEGÓRIA2: gazdasági ismeretek
- ALKATEGÓRIA3: szociológia
- ALKATEGÓRIA4: muzeológia
- ALKATEGÓRIA5: pedagógia
- ALKATEGÓRIA6: marketing
- ALKATEGÓRIA7: kommunikáció
- ALKATEGÓRIA8: pszichológia

- ALKATEGÓRIA9: digitalizálási, IT ismeretek
- ALKATEGÓRIA11: vezetőképés, stratégiai tervezés
- ALKATEGÓRIA12: rendezvényszervezés
- ALKATEGÓRIA13: nemzetközi szakmai ismeretek
- ALKATEGÓRIA14: pályázati ismeretek
- ALKATEGÓRIA15: jogi ismeretek
- ALKATEGÓRIA16: logisztikai ismeretek
- ALKATEGÓRIA17: minőségbiztosítás
- ALKATEGÓRIA18: egyéb kompetenciafejlesztés.

A 18. alkategóriába azok az említések kerültek, amelyek ugyan a szakemberek kompetenciájának fejlesztésére utaltak, mégsem feleltek meg egyik alkategória bekerülési kritériumainak sem.

A különféle alkategóriák említéseinek száma alapján alakult ki a prioritáslista [16. ábra], amely a képzési súlypontok közötti fontossági sorrendet hivatott megállapítani:

16. ábra
Milyen tartalmak fontosak a szakemberek képzésében? - hazai minta alapján
Az említett kompetenciák említések száma alapján történt besorolás szerint (prioritáslista)



A kommunikáció (27 említés), valamint a digitalizálási és IT ismeretek (25) bizonyultak a legfontosabbnak a szakemberképzés területén. Ezt

kövezték a vezetői kompetenciák és a stratégiai tervezés képessége (21), majd hosszú szünet után a specifikusabb területek, mint a muzeológia (8), a pszichológia (8), a pedagógia (7), a marketing (6), a szociológia (5), valamint a nemzetközi ismeretek a szakma területén (5). A listán megjelenik még a gazdasági (3), a pályázati (3) és a jogi (2) ismeretek szükségessége, valamint a minőségbiztosítási, az andragógiai, a rendezvényszervezői és a logisztikai területek ismeretének fontossága.

Az alábbi szófelhőn [17. ábra] látható az egyéb kategóriába került, kevesebb említést elért képzettségi igények megoszlása a mintában:

17. ábra
Az „Egyéb” kategória szófelhője



Ha a válaszadók egyéb olyan kompetenciákról beszéltek, amelyeket fontosnak tartanának a szakembereik esetében, akkor a közösségfejlesztési kompetenciák kerültek előtérbe. Ez az adat egybecseng azzal, hogy **a jövő kulturális intézményei közösségi térként hivatottak működni**, illetve azzal, hogy **a kulturális intézmények legfőbb értéke a közösségépítő és fejlesztő képességük**. Hiány mutatkozott még a kollégák együttműködési és konfliktuskezelési képességében, valamint módszertani ismereteiben is. A szakemberek szerint a terepmunka és a képzésben nagyobb hangsúllyal megjelenő szakmai gyakorlat is hasznos lehetne.

A főkategóriák első helyén megjelenő, a kommunikációs szakemberekre irányuló vezetői igényt (és intézményi hiányt), amelyet a kérdezettek megfogalmaztak, mindhárom terület említi (közel egyforma arányban). A digitalizálási és IT ismeretek sem állnak távol egy kommunikáció- és médiatudomány végzettségű szakembertől – ez a második legfontosabb igény. **A vezetői, menedzseri ismeretek az intézmények szolgáltató-központúvá válásáról szóló trend létezését támasztották alá, bizonyítva azt, hogy a kultúra a 21. században olyan termék**

lett, amit el kell adni a célcsoportnak ahhoz, hogy látogatottak legyenek a kulturális intézmények. Ehhez pedig szakemberekre van szükség, akik ismerik és kezelni tudják a célközönséget.

A kulturális intézményeknek tehát leginkább kommunikációs és IT szakemberekre lenne szükségük – az előbbieket esetében vezetői kompetenciákkal és a stratégiai tervezés képességével kiegészítve, felvértezve.

II.13.1. A kategória megjelenése a külföldi mintában

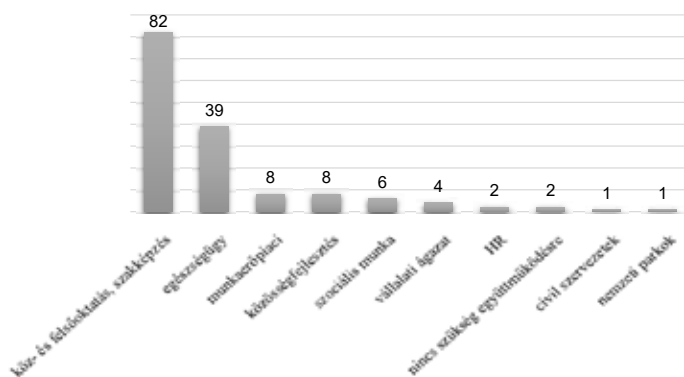
Megállapítható, hogy ezt a kérdést nehezen tudták értelmezni a külföldi válaszadók. Ennek megfelelően a válaszok többsége az egyéb kompetenciafejlesztés kategóriába volt sorolható, vagy nagyon általános válaszok születtek. Majdnem mindegyik válaszadó megjelölte a tapasztalatcserét más intézményekkel, mint jelentős súlypontot. Fontosnak tartják a gyakorlatorientált képzést, valamint a tanulmányutak szervezését. Meglátásuk szerint a továbbképzések, workshopok, konferenciák és projektek szervezése nagyon fontos feladatai a szakemberek képzésének. **Az új trendek megismerése is jelentős mértékben emelné a szakemberek képességeit, kreativitását. Szükség van motivációra, a helyi történelemben való jártasságra és nyitott gondolkodásmódra.**

II.14. A szektorális együttműködés célpontjai

Az eredeti kérdés:

What kind of sectoral cooperation can strengthen and increase the recognition and significance of the cultural fields? (e.g. sectors in education, health and employment etc.). Milyen szektorális (pl. oktatás, egészségügy, foglalkoztatás) együttműködési lehetőségeket lát a kulturális ágazat elismertségének és jelentőségének növelésére?

18. ábra
A szektorális együttműködés potenciális célpontjai - hazai minta az említések száma szerinti sorrendben



A kulturális terület együttműködése az oktatással nagy hagyományokkal rendelkezik, így joggal feltételezhető, hogy az irányított kérdés nélkül is magas említésszámot ért volna el. Az egészségügynél ugyanezt nem lehet állítani, így az alkategória által elért említésszám nem értékelhető. Az alanyok egy része válaszaiban hangot is adott a csodálkozásának az egészségüggyel kapcsolatos együttműködés okán, valaki a közművelődési intézményekben történő vérnyomás- és vércukormérés lehetőségén tűnődött, más a humor segítségével fejezte ki velős véleményét:

„Az egészségügy számunkra még szűz terület, köszönjük a kérdést, agyalunk a múzeumi ajánlaton a megyei kórház felé”.

Mások szerint nem a szektorok szerinti kooperáció segítene a kulturális szféra elismertségén, hanem a paradigmaváltás, például a ténylegesen családbarát hozzáállás meghonosítása, a szakemberek társadalmi elismertségének fokozása és a szakembergárda megújítása.

„A kulturális ágazat véleményem szerint azzal tehet szert nagyobb elismertségre, ha nyit az olyan területek felé, amelyek még kevésbé elfogadottak Magyarországon. Például családbarát, kutyabarát, akadálymentesített.”

„A kultúra munkásai nincsenek értéküknek megfelelően elhelyezve a társadalomban.”

II.14.1. A pénzhiánnyal összefüggő említések halmaza

Az elemzés fő irányvonala a hazai válaszokban egyértelműen a forráshiányokra mutat. A következő táblázat azokat a kategóriákat tünteti fel, ahol az említések forráshiányhoz voltak köthetőek (a forráshiányra utalást ismételt átolvasással ellenőriztük, és kihagytuk azokat az elemeket, amelyeket nem ebben a kontextusban említettek – tehát a mutatott elemszám nem feltétlenül lesz azonos a kategória teljes elemszámával) [8. táblázat].

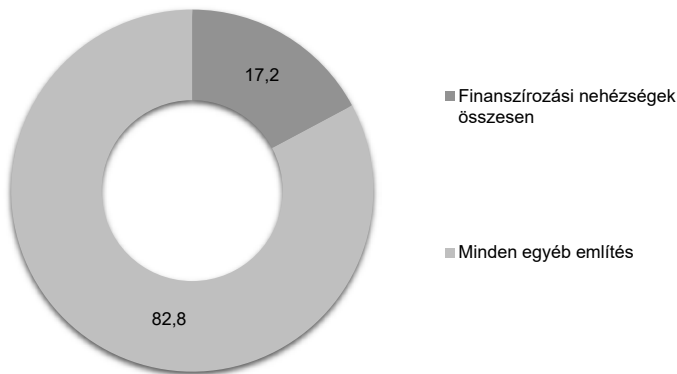
8. táblázat
A forráshiányhoz köthető említések a hazai mintában

Témák	Elemszám
TRENDEK / finanszírozási nehézségek	10
PROBLÉMÁK, FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK / humán erőforrás-/szakemberhiány	37
PROBLÉMÁK, FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK / humán erőforrás /a társadalmi és az anyagi megbecsülés hiánya	10
PROBLÉMÁK, FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK / humán erőforrás / technikai és IT skillek, modern eszközök szükségessége	76
PROBLÉMÁK, FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK / humán erőforrás / finanszírozás és bérszínvonal	75
VIZIÓK / üzemeltetési tényezők / digitális jelenlét, modern infrastruktúra és technikai felszereltség, egyéb modernizáció	64
VIZIÓK / üzemeltetési tényezők /humán erőforrás	17

VIZIÓK /üzemeltetési tényezők / stabilitás a finanszírozásban	4
A VEZETŐ TERVE / humán erőforrás	14
A VEZETŐ TERVE / infrastruktúra	15
A VEZETŐ TERVE / anyagi források biztosítása, finanszírozás	14
A KÖZÖSSÉGI KEZDEMÉNYEZÉSEK VONZÓVÁ TÉTELE / HR fejlesztésekkel, hozzáállásváltással	4
A KÖZÖSSÉGI KEZDEMÉNYEZÉSEK VONZÓVÁ TÉTELE / infrastruktúrális fejlesztésekkel	9
A KÖZÖSSÉGI KEZDEMÉNYEZÉSEK VONZÓVÁ TÉTELE / anyagi források bővítésével	8
A finanszírozási nehézségekhez kapcsolódó említések, összesen	357
Az összes kódolt említés	1720

A pénzühiannyal egyértelműen összefüggő említések az összes besorolt említéshez viszonyított megoszlása a következő diagramon látható [19. ábra]:

19. ábra
Anyagi erőforrások hiányához kapcsolódó említések az összes kódolt említéshez képest hazai minta
Megoszlás, %-ban kifejezve



Az, hogy egy szakmai kérdőív majdnem egyötöde az anyagi források hiányosságairól szól, jelentős gondokról tanúskodik. **A válaszadók a szakmai kérdésekben történő előrelépés helyett arra kényszerültek, hogy az egzisztenciális megmaradás elsődleges feltételeinek biztosításához kérjenek segítséget a fenntartótól, és azzal kapcsolatban fogalmazzák meg aggodalmaikat.**

II.15. Az első említések szógyakorisága kérdésenként

Külön vizsgálatban mutatjuk be a kérdésekre adott válaszok első említéseinek fő témaköreit, leggyakrabban előforduló szavait. A tanulmány egész eddigi részeiben pontosabb és informatívabb módszerekre alapozott elemzés olvasható, így a jelen-

II.15.5. A vezető terve – mit tenne a vezető a vágyott állapot elérésére?

24. ábra
Első említések – a vezető terve



Itt is felmerült a szakembergárda bővítése és a felújítások szükségessége, a „több” szó is a sürgős bővítési és fejlesztési igényekre utal [lásd 24. ábra].

II.15.5. A szektorális együttműködések

Ezen a területen a hazai és a külföldi mintában egyaránt az oktatási szektort jelölték meg a legtöbben, ugyanis fontosnak tartják az oktatási intézményekkel való együttműködést, illetve ezen keresztül látják biztosítottak a fiatalabb generáció bevonását. Emellett jelentős szerepet tulajdonítottak a más kulturális intézményekkel való összefogásnak. Megjelölték még a médiával való, valamint az egészségügyi és az üzleti szektorral történő együttműködést is. Ezen túl a közművelődés terén megemlítették a közigazgatás területét, valamint a sportot is a külföldi mintában.

III. Második kör

III.1. Módszertani háttér

A kutatás második körében az első kör eredményeinek összefoglalóját és kérdéseit 2018. március 19-én kezdtük kiküldeni az első körben válaszolóknak számára. A lekérdezést 2018. április 20-án zártuk le.

A kiküldött kérdőív nyolc kérdést tartalmazott, ebből kettő kizárólag véleményt kérő, kifejtő választ igénylő kérdés volt, míg hat kérdés az első kör prioritáslistájából a kulturális ágazatra, valamint a három szakterületre jellemző legfontosabb trendek kiválasztására, illetve rangsorolásra irányult. Azonban ez a hat kérdés is lehetőséget adott a szakértőknek a rangsorok és prioritások felállítása mellett az egyéni véleményük szöveges kifejtésére is.

Minden kitöltött kérdőívet szó szerint áttettünk Microsoft Word szövegszerkesztőbe, majd előkészítettünk elemzésre. A kvantitatív válaszokat Excel táblázatban rögzítettük, majd SPSS program segítségével feldolgoztuk. A kvalitatív válaszokat a kutatás első köréhez hasonlóan kategóriákat alkotva dolgoztuk fel. A tartalomelemzés almintái sávosan, a kérdésekből adódó témakörönként jöttek létre: a minta nem organikusan kialakult szöveg volt, hanem kérdésekkel irányított.

A szakértői vélemények lehetőséget adtak az első körben a válaszadó saját szempontjainak érvényesüléséhez, majd azok szövegelemzése rámutatott a lényegi elemekre. Ezek absztrahálásával vált létrehozhatóvá a konceptualizált mérőeszköz, vagyis a második kör kérdőíve, immár zárt kérdésekkel.

A második szakasz magában foglalta azt a megértési folyamatot, amelyben egyértelművé vált, hogyan szemléli a szakértői csoport a feltett kérdéseket. Majd a harmadik szakaszban feltárhatóak és megismertethetőek lettek a különbségek okai is. Utolsó fázisként megtörtént az értékelések végső visszacsatolása. **A delfi tehát annyiban különbözik egy hagyományos lekérdezési eljárástól, hogy hangsúlyt kap az egyéni vélemények megosztásán túl a csoporttól összegyűjtött információk visszacsatolása, valamint az egyének azon lehetősége, hogy a csoport kollektív nézeteire adott válasza alapján módosítsa vagy finomítsa meglátását.**

A delfi sokféle módon kivitelezhető, csupán azon szerkezeti elemei meghatározóak, amelyek az első kör strukturálatlan adatfelvételéből, a második kör erre épülő strukturált kérdőívéből és a tanácsadási fázisok közötti visszacsatolásokból állnak.²⁹ A leggyakoribb az, hogy a második körben medián értékeket számítanak, amennyiben a válaszadói megoszlás optimumára kíváncsiak, ám a jelen kutatás keretében a kérdőív skálaértékek számítását tervezte, s ezzel az első körben nyert

29 Rowe – Wright 2001. 126.; Brown 1968. 5.

értékváltozók fontosságát igyekezett kifejezni. Habár az első szakasz tervezése szerint Likert-skálákat alkalmazott volna, ahelyett értékelő skálák kerültek a végső kérdőívbe. Rensis Likert³⁰ híressé vált skálázási technikája egyfajta áthidaló megoldás létrehozására törekedett a pszichofizikai pszichológusok szubjektív jelenségek mérésére³¹ kidolgozott bonyolult skálázási technikái és az alkalmazott társadalomkutatási gyakorlat követelményei között.

Ezzel ellentétben a kutatás olyan értékskálát alkalmazott, amelyben a válaszadónak a válaszlehetőségeket kellett sorrendbe rendeznie, oly módon, hogy hozzárendel értékeket, amelyek kifejezik annak fontossági sorrendjét a válaszadó véleményének megfelelően.

A második kör nem magát a tesztet alkalmazta, hanem annak módszertani alapvetéseit igyekezett átültetni a delfi kontextusába. Három, a teljes válaszadói mintának feltett ilyen kérdés szerepelt a kérdőívben. Az első a kulturális intézmények erősségeinek megítélésére vonatkozott, és az alábbi értékváltozókat tartalmazta:

- Tárgyi szint – maga a gyűjtemény
- Tradíciók ápolása, a hagyományörzés elősegítése
- Identitás – az identitás megőrzése, ápolása
- Közösség – közösségépítés, -megőrzés
- Oktatás
- Esélyegyenlőség
- Minőségi szabadidő.

A hét megnevezett értéken felül lehetősége volt a szakértőnek egyéb válaszként más lehetőséget is megadni. Erre csupán módszertani biztosítékként volt szükség, s a pontos tervezést mutatja, hogy lényeges és számottevő mennyiségű válasz az Egyéb kategóriába nem érkezett (mint ahogy egyik kérdésnél sem), a válaszadói kategóriák pontosan lettek meghatározva az első körben.

A második értékelő kérdés a kulturális intézmények problémáinak értékelésére vonatkozott, s az alábbi tizenkét értéket, választási lehetőséget tartalmazta:

- Finanszírozás és bérszínvonal
- Humán erőforrás
- Technikai adottságok fejlesztése, információtechnológiai és egyéb tárgyi fejlesztések
- A modernizáció szükségessége
- Esélyegyenlőség, társadalmi felzárkóztatás
- Együttműködés más ágazatokkal
- Marketing, népszerűsítés
- Nyitvatartási idő
- Generációk közötti szakadék áthidalása

30 Likert 1932.

31 Például Thurstone – Chave 1929.

- Nem megfelelő kiállítási módszerek
- Gyors informatikai változások
- Kommunikációs problémák.

Látható, hogy „rokeachi” fogalmakkal operálva sem az első hét, sem a második tizenkét változós skála nem homogén, így nem is alkalmas tényleges összehasonlításra. Ezt a tervezés sem várta, a skála foka sem volt azonos számú. Az azokban szereplő értékek jellege is vegyes, vannak eszköz- és célértékek is, így a nyitvatartási idő és az esélyegyenlőség igen eltérő jellegű értékfogalmak. Az eredeti módszert 130 fős megkérdezés és szakirodalmi tájékozódás segítségével hozták létre, s érte is éppen elég kritika, hogy mind az idő, mind a minta jelentős eltéréseket okoz a válaszadók és a kötött értékek felületei között, vagyis nem fedik a válaszadói preferenciákat és véleményeket kellő mértékben.³² A delfi ezen szakaszában ez a hibalehetőség ki volt zárva, hiszen a kategóriarendszer éppen ugyanannak a mintának a válaszai alapján jött létre, mint akik a második körben is válaszolnak.

A harmadik értékskálás kérdés arra vonatkozott, hogy a kulturális intézmények számára melyek a legfontosabb eszközök, amelyekkel a közösségi kezdeményezéseket vonzóbbá lehet tenni. A válaszlehetőségek az alábbiak voltak:

- Kommunikáció, PR, marketing és piackutatás által
- Programok szervezésével
- Önkéntesek segítségével
- Infrastrukturális fejlesztésekkel
- HR fejlesztésekkel, hozzáállás-váltással
- Anyagi források bővítésével
- Témaválasztás jelentőségével
- Közösségi szükségletek feltérképezésével
- Új és vonzóbb tevékenységek és szolgáltatások kialakításával.

Amint látható, ez is összetett skála volt, kilenc változóval. Mindhárom kérdés változónak jelentőségét az azokra adott válaszok, vagyis sorszámok átlagával mértük. Ezzel azt az alapvető válaszadói hibát is kiküszöböltük, amelyben a válaszadók nem teljes számsort rendeltek a válaszokhoz, hanem saját belátásuk szerint adtak több 1-es, 2-es vagy egyéb rangértékeket. Hogy a súlyok eltolódását is kizárjuk, feltételes sorszámokat adtunk, vagyis a hiányzó számok átlagát rendeltük a válaszokhoz. Az eredmény így minden válasz változónál egyfajta jelentőséget fejezett ki, s a válaszokon belül sorrendiséget is tartalmazott.

Mindhárom kérdést külön-külön feltettük az egyes szakértői csoportoknak is, ezzel sokkal pontosabb képet alkothattunk az eltérő jellemzőkről, mintha utólag, megoszlások kimutatásával jutottunk volna eredményhez. Ebben az esetben ugyanis a válaszadói áthallások kizártak, minden szakértő pontosan tudja, hogy csakis a saját területére vonatkozik a kérdés, nem feltételez egyéb elvárásokat. A

³² Gibbons – Walker 1993.

hátránya, hogy a válaszok csak részmintára érvényesek, így összefüggéseket nem lehet számolni rájuk.

További három kérdés megoszlásokkal is tájékozódott a kulturális intézmények fejlődési irányáról, a vonzóvá tételére vonatkozó lehetőségekről, illetve arról a három fejlesztendő kompetenciáról, amelyeket a szakértők a kulturális szakemberek szemléletformálásához leginkább szükségesnek tartanak. Ezen kérdéseknél a válaszadás három lehetőség kiválasztását jelentette, aminek elemzése a válaszadói gyakoriságok kiszámításával adott súlyt a válaszoknak. Minél nagyobb tehát az érték, annál több szavazatot kapott a változó, s így annál nagyobb a jelentősége.

III. 2. Alapadatok bemutatása

A kutatás második fordulójában 58 válasz érkezett vissza [9. táblázat], 47 hazai és 11 külföldi szakember értékelésével (1=hazai; 2=külföldi).

9. táblázat
A második kör válaszadó szakértőinek száma

		Gyakoriság	Százalék (%)	Érvényes százalék (%)	Összesített százalék (%)
Érvényes válaszok	Hazai	47	81,0	81,0	81,0
	Külföldi	11	19,0	19,0	100,0
	Összes	58	100,0	100,0	

A külföldi szakembergárda viszonylag kisszámú, tőlük mindössze tizenegy válasz érkezett vissza.

A válaszadók megoszlása [10. táblázat] szakterület szerint a következő (1=könyvtár; 2=múzeum; 3=közösségi művelődés):

10. táblázat
A második kör válaszai szakterület szerint

		Gyakoriság	Százalék (%)	Érvényes százalék (%)	Összesített százalék (%)
Érvényes válaszok	Könyvtár	19	32,8	32,8	32,8
	Múzeum	14	24,1	24,1	56,9
	Közös- ségi művelő- dés	25	43,1	43,1	100,0
	Összes	58	100,0	100,0	

A legtöbben tehát a közösségi művelődés területéről küldtek vissza válaszokat, de viszonylag kiegyenlített a három tudomány-, illetve szakterület szakértői válaszadóinak számaránya.

A hazai és külföldi szakemberek szakterület szerinti megoszlása (11. táblázat) a következő:

11. táblázat
A hazai és külföldi szakemberek szakterület szerinti megoszlása

		Hazai	Külföldi
Szakterület	Könyvtár	16	3
	Múzeum	12	2
	Közösségi művelődés	19	6

Egy nemzetközi vizsgálat tágabb, regionális megközelítésként túlmutat az államhatárok intézményi keretein, s ez jobban illeszkedik a magyar valósághoz is. Nem csupán a lehetséges felhasználói csoportok határokon átnyúló jellege, hanem maguknak az intézményeknek a regionális szervező ereje is szempontként merülhet fel.

III. 3. Leíró statisztikai elemzések

Az első tartalmi (függő) kérdés a skálaértékekre kérdezett rá, amit az egyszerűség kedvéért itt a válaszlehetőségeknek megadott cellákban tüntetünk fel.

1. A beérkezett válaszok alapján kérjük, állítsa rangsorba a kulturális intézmények értékeit, erősségeit! (1. = legfontosabb, 8. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- Válaszlehetőségek**
- Tárgyi szint – maga a gyűjtemény
 - Tradíciók ápolása, a hagyományörzés elősegítése
 - Identitás – az identitás megőrzése, ápolása
 - Közösség – közösségépítés, -megőrzés
 - Oktatás
 - Esélyegyenlőség
 - A minőség szabadidő
 - Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig

skálaértékek
4,45
3,94
3,83
2,83
4,13
5,23
4,37
–

Az Egyéb kategóriában a legtöbb említés a múzeumi területről érkezett, ahol 8 válaszadó az élethosszig tartó tanulást emelte ki a kulturális intézmények legfőbb értékeként, erősségeként. A közművelődés területéről az innovációt 7 válaszadó, az értékek közvetítésének, értékek megőrzésének és átadásának fontosságát 2 válaszadó, míg a múzeum területéről 1 válaszadó említette. A könyvtár részéről két

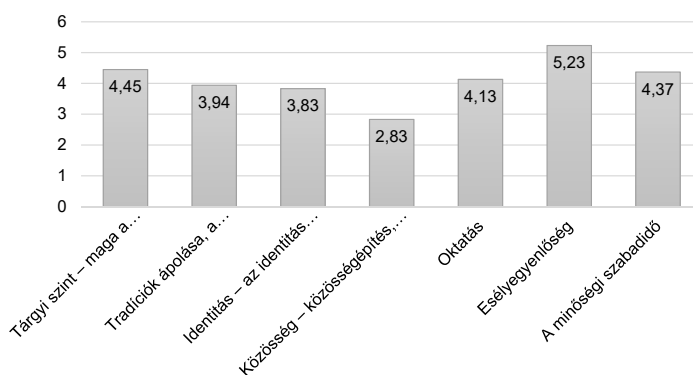
válaszadó a kulturális sokszínűség ünneplését jelölte meg, míg a múzeumi terület válaszadói között 5 említés a turizmus kiszolgálására vonatkozott. Egy említés ugyanerről a területről a kulturális relativizmus, a másság elfogadásának, az empátia és tolerancia átélésének, gyakorlásának fontosságát emelte ki.

12. táblázat
A kulturális intézmények értékei, erősségei

		a	b	c	d	e	f	g
N	Érvényes	58	58	58	58	58	58	58
	Hiányzó	0	0	0	0	0	0	0
Átlag		4,45	3,94	3,83	2,83	4,13	5,23	4,37
Medián		4,75	4,00	3,00	3,00	4,00	6,00	4,00
Módusz		7	2	3	1	6	6	7
Összeg		258	229	222	164	240	304	254

Amint az látható, a szakemberek összesített véleménye szerint a kulturális intézmények legnagyobb erőssége a **Közösség – közösségépítés, -megőrzés**. Ez kapta a legalacsonyabb átlagértéket, és a leggyakrabban rangsora is az 1. **A három legkevésbé jellemző erősség, vagy leggyengébb tulajdonság az „Esélyegyenlőség”, majd a „Tárgyi szint – maga a gyűjtemény” és „A minőségi szabadidő”**. A két ellenpólust tehát mind a skálaértékek átlagai, mind a Thurstone-skála gyakoriságai alapján a közösség és az esélyegyenlőség jelentette. Ilyen értelemben az esélyegyenlőség hiánya tartalmilag kifejezettebbé válik, hiszen a kirekesztés közösségi kirekesztést is jelenthet, nem csupán technikai hiányosságokat.

25. ábra
I. kérdés – A kulturális intézmények értékei, erősségei: skálaértékek



A közkönyvtár egy demokratikus kiegyenlítő szerv, amely mindenki számára nyitva áll, és hozzáférést biztosít az információkhoz. Az internet korában a könyvtári személyzetnek, a támogatóknak és a szószólóknak az intézményük korábbi, vala-

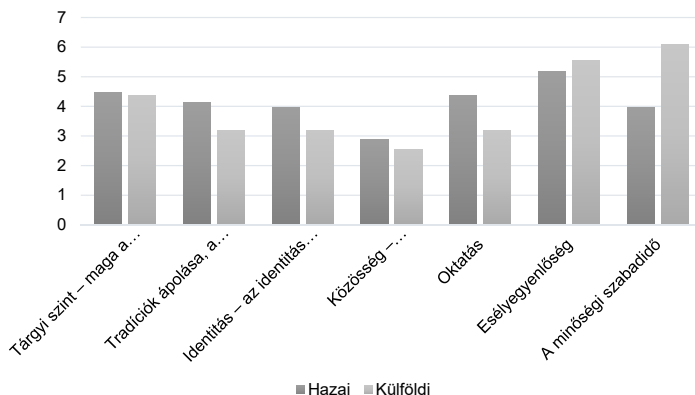
mint újabb szerepeit is artikulálniuk kell az érintett közösségekben. A könyvtárak ma közösségi központokként működnek, gyakran olyan szolgáltatásokat nyújtanak, amelyeket a látogató közönség nem tud máshol elérni.³³ Számos forrás hangsúlyozza a közösségépítés fontosságát a közkönyvtárban és annak környékén. Jól ismert David Lankes munkája a könyvtárosra vonatkozó elképzelésével, akinek feladata a társadalom javítása a közösségek létrehozásának megkönnyítése révén.³⁴

A közösségi művelődés esetében nem is szükséges külön kiemelni az egyébként is szakspecifikus tevékenység és cél meghatározását a közösségépítés terén. A külföldi és magyar válaszadók összehasonlításának eredménye némi eltérést mutatott a kulturális intézmények értékei, erősségei tekintetében.

13. táblázat
A kulturális intézmények értékei, erősségei a hazai és külföldi szakemberek szerint

átlag							
	a	b	c	d	e	f	g
Hazai	4,4681	4,1170	3,9787	2,8936	4,3511	5,1596	3,9681
Külföldi	4,3636	3,1818	3,1818	2,5455	3,1818	5,5455	6,0909
Összes	4,4483	3,9397	3,8276	2,8276	4,1293	5,2328	4,3707

26. ábra
A kulturális intézmények értékeit, erősségeit a hazai és külföldi szakemberek szerint: skálaértékek



Habár a közösség mindkét válaszadói csoportban a legnagyobb erősség, a külföldi szakértők megítélésében a tradíció és az oktatás előrébb került, míg a minőségi szabadidő jóval hátrább, mint a kulturális intézmények erőssége. A hazai szakértők a minőségi szabadidőt tartják másodlagosan fontos tulajdonságnak a kulturális intézmények esetében, s mindkét csoport számára jelentős erőt képvisel az „Identitás – az identitás megőr-

33 Scott 2011. 191-227.

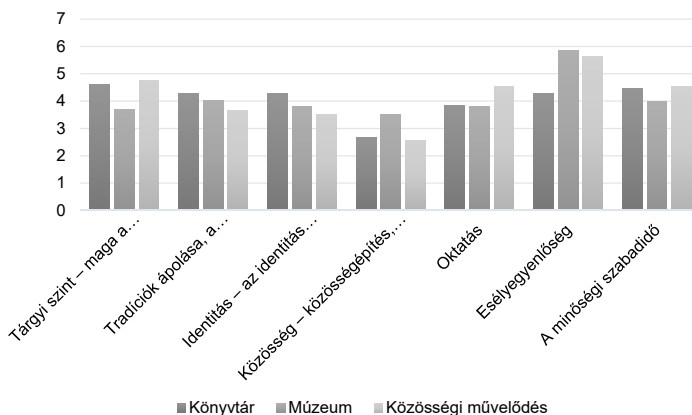
34 Lankes 2011. 31.

zése, ápolása”. Az intézmény és az identitás nem áll távol egymástól, különösen hazai vonatkozásban. Nem csupán történelmi szimbolikákra utalhat ez az eredmény, hanem sokkal inkább nyelvi-kulturális kohéziós erőre.

14. táblázat
A szakterület és az első kérdés hét válaszlehetősége skálaértékeinek összefüggése

Átlag							
	a	b	c	d	e	f	g
Könyvtár	4,6053	4,2632	4,2632	2,6842	3,8421	4,2632	4,4474
Múzeum	3,6786	4,0357	3,7857	3,5000	3,7857	5,8571	4,0000
Közösségi művelődés	4,7600	3,6400	3,5200	2,5600	4,5400	5,6200	4,5200
Összes	4,4483	3,9397	3,8276	2,8276	4,1293	5,2328	4,3707

27. ábra
A szakterület és az első kérdés hét válaszlehetősége skálaértékeinek összefüggése



A szakterületek szerint a kulturális intézmények erősségei eltérő képet mutattak [27. ábra]. Ugyan a leggyengébb terület összességében itt is az esélyegyenlőség volt, a könyvtárosok számára a gyűjtemény és a minőségi szabadidő a két legkevésbé erős tulajdonság az intézményeikben.

Jellemző eltéréseket mutatott az egyes szakterületek szétválasztásakor a válaszadói magatartás. Amíg közösen válaszoltak általánosságban a kulturális intézményekről, addig a saját preferenciáik felülírták a közvetlen tapasztalatokat. A saját intézményekre vonatkozó rangsorolás az erősségek tekintetében jóval nagyobb távolságokat is mutat egyben.

I.A) Kérjük, állítsa rangsorba a múzeumok értékeit, erősségeit!

(1. = legfontosabb, 8. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Tárgyi szint – maga a gyűjtemény
- b. Tradíciók ápolása, a hagyományörzés elősegítése

- c. Identitás – az identitás megőrzése, ápolása
- d. Közösség – közösségépítés, -megőrzés
- e. Oktatás
- g. Esélyegyenlőség
- g. A minőségi szabadidő
- h. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:

15. táblázat
A múzeumok erősségeinek sorrendje skálaértékek alapján, I.A)
kérdés, melyre csak a muzeológusok válaszoltak

Átlag						
a	b	c	d	e	f	g
1,82	4,04	3,64	4,14	3,64	6,00	4,86

A múzeumok erősségeinél kiemelt jelentősége és lényegesen nagyobb támogatottsága volt a válaszadó szakemberek részéről a gyűjteménynek, mint ahogy az általában szerepelt a kulturális intézmények állapotának megítélésekor. Amint az a többi kérdésre adott válaszokból is kitűnt, a múzeumok szakértő válaszadói szinte kettéosztották intézményeik tulajdonságait a jellemzően pozitív és hiányzó jellemzők szerint.

16. táblázat
A múzeumok erősségeinek sorrendje skálaértékek alapján
I.A) kérdés, melyre csak a múzeumi szakemberek/szakértők válaszoltak,
 hazai és külföldi válaszadók bontásában

Átlag							
	a	b	c	d	e	f	g
Hazai	1,54	4,46	3,67	4,25	3,67	5,92	4,67
Külföldi	3,50	1,50	3,50	3,50	3,50	6,50	6,00
Összesen	1,82	4,04	3,64	4,14	3,64	6,00	4,86

A külföldi válaszadók egészen más fontossági sorrendet jelöltek ki az erősségek megítélésekor. Számukra a „Tradíciók ápolása, a hagyományörzés elősegítése” a legnagyobb erő, amit a múzeumok képviselnek.

I.B) Kérjük, állítsa rangsorba a könyvtárak értékeit, erősségeit!

(1. = legfontosabb, 8. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Tárgyi szint – maga a gyűjtemény
- b. Tradíciók ápolása, a hagyományörzés elősegítése
- c. Identitás – az identitás megőrzése, ápolása
- d. Közösség – közösségépítés, -megőrzés
- e. Oktatás
- f. Esélyegyenlőség

g. A minőségi szabadidő

h. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:

17. táblázat.

A könyvtárak erősségeinek sorrendje skálaértékek alapján

I.B) kérdés, melyre csak a könyvtár(ügy)i szakemberek/szakértők válaszoltak

Átlag						
a	b	c	d	e	f	g
2,7895	5,6053	5,2368	3,4737	2,8947	3,6316	5,1579

A könyvtárügyi szakemberek ugyancsak a tárgyi állományt tartották legfőbb erősségüknek, emellett azonban szinte azonos mértékben az oktatást is megjelölték. A könyvtárak eredeti célja közelebb is esik az oktatáshoz, s a nagyszámú felsőoktatási könyvtár mellett a közkönyvtárak és a nagy nemzeti gyűjtemények is egyértelműen kiemelt szerepet játszanak az oktatásban. **A digitális eszközök és források azonban folyamatosan változtatják az oktatási tájat, felvetik a multimodalitással és a digitális írástudással kapcsolatos kérdéseket, és a könyvtárak ebből a szempontból kiemelt jelentőségű intézményeknek tekinthetők, illetve azokká válhatnak ebben a tekintetben.**

Néhány fontos tanulmány bemutatta az iskolai könyvtár jelentőségét az olvasási teljesítményben.³⁵

18. táblázat

A könyvtárak erősségeinek sorrendje skálaértékek alapján

I.B) kérdés, melyre csak a könyvtárosok válaszoltak, a hazai és külföldi válaszadók bontásában

Átlag							
	a	b	c	d	e	f	g
Hazai	2,7500	5,9688	5,4063	3,5000	3,0000	3,5000	4,8125
Külföldi	3,0000	3,6667	4,3333	3,3333	2,3333	4,3333	7,0000
Összesen	2,7895	5,6053	5,2368	3,4737	2,8947	3,6316	5,1579

Nem véletlen, hogy a külföldi szakértői válaszadók az oktatást tartották a könyvtárak legnagyobb erősségeinek, míg a hazai válaszadók a gyűjteményt, de a kettő távolsága egymástól – ahogy fentebb összegeztük – nem jelentős. A hazai szakemberek a hagyományok ápolását gondolták a legkevésbé jellemző erősségnek a könyvtárak vonatkozásában, míg a külföldi válaszadók a minőségi szabadidőről gondolkodtak hasonlóképpen. **A múzeumok és a könyvtárak közti távolság ebben a tekintetben figyelemreméltó.**

35 Például Baker – Scher 2002. 239-269.; Clark – Akerman 2006.; Clark – De Zoysa 2011.; Guthrie – Wigfield 2000. 403-422.; Krashen – Lee – McQuillan 2012. 26-38.; Lance – Hofschire 2012.; Tonne – Pihl 2012, 183-194.

I.C) Kérjük állítsa rangsorba a közösségi művelődés értékeit, erősségeit!

(1. = legfontosabb, 8. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Tárgyi szint – maga a gyűjtemény
- b. Tradíciók ápolása, a hagyományörzés elősegítése
- c. Identitás – az identitás megőrzése, ápolása
- d. Közösség – közösségépítés, -megőrzés
- e. Oktatás
- f. Esélyegyenlőség
- g. A minőségi szabadidő
- h. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:

19. táblázat

**A közösségi művelődés erősségeinek sorrendje skálaértékek alapján
I.C] kérdés, melyre csak a közösségi művelődési intézmények szakértői válaszoltak,
a hazai és külföldi válaszadók bontásában, valamint együtt**

Átlag							
	a	b	c	d	e	f	g
Hazai	6,16	3,89	3,53	2,11	4,87	5,13	4,21
Külföldi	6,33	3,33	3,17	1,50	3,33	4,50	5,50
Összesen	6,20	3,76	3,44	1,96	4,50	4,98	4,52

A közösségi művelődés területén a „Közösség – közösségépítés, -megőrzés” egyértelmű erősség mindkét válaszadói csoportban, s mivel gyakorlatilag nem létezik tényleges tárgyi gyűjtemény, ez a legkevésbé jellemző tulajdonsága ezen intézményeknek. A válaszokból kiderülő tulajdonságoknál fontosabbnak ítéltük, hogy a hazai szakértői vélemény az esélyegyenlőséget, míg a külföldi a minőségi szabadidő eltöltését jelöli meg gyengességként.

II. A szakértői vélemények alapján, kérjük, húzza alá a három legfőbb trendet, amelyet a kulturális intézmények fejlődési irányának tart!

(Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Közösségfejlesztés, társadalomalakító funkció
- b. Popularizálódás, szolgáltató-központúság erősödése
- c. Hagyományörzés
- d. Finanszírozási nehézségek
- e. Technikai fejlődés, digitalizálódás
- f. A kulturális turizmus erősödése
- g. A kulturális örökség feldolgozása és bemutatása
- h. Hálózatosodás
- i. A lakosság helyzetének és szükségleteinek feltárása
- j. A lakossági részvétel erősítése
- k. A közösség felé való nyitás
- l. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:

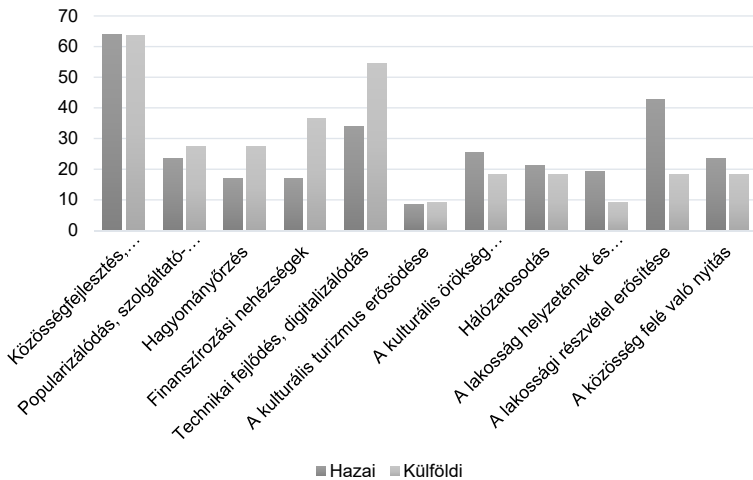
20. táblázat
A három legfőbb trend, amelyet a kulturális intézmények fejlődési irányának tart;
a választások gyakorisága

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Hazai	30	11	8	8	16	4	12	10	9	20	11
Külföldi	7	3	3	4	6	1	2	2	1	2	2
Összesen	37	14	11	12	22	5	14	12	10	22	13

21. táblázat
A három legfőbb trend, amelyet a kulturális intézmények fejlődési irányának tart;
a választások aránya

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Hazai	63,8	23,4	17	17	34	8,5	25,5	21,3	19,1	42,6	23,4
Külföldi	63,6	27,3	27,3	36,4	54,5	9	18,2	18,2	9	18,2	18,2
Összesen	37	14	11	12	22	5	14	12	10	22	13

28. ábra
A három legfőbb trend, amelyet a kulturális intézmények fejlődési irányának tart;
a választások súlya



Összesen 30 hazai és 7 külföldi aláhúzást, vagyis választást kapott a „Közösségfejlesztés, társadalomalakító funkció”, tehát egyértelműen azt a legfontosabb trendként jelölték meg a szakértők. A fejlődés és az ideálisnak tartott fejlődés között nem feszül lényeges ellentét, ahogy az egyik válaszadó megfogalmazta:

„A múzeumok tekintetében nemzetközi irányzat a közösség nagyobb részvételének ösztönzése, a közösséggel együtt dolgozó múzeumok gyakorlata (...)”.

II.A) Kérjük, húzza alá a három legfőbb trendet, amelyet a múzeumok fejlődési irányvonalának tart!

- a. Közösségfejlesztés, társadalomalakító funkció
- b. Popularizálódás, szolgáltató-központúság erősödése
- c. Hagyományörzés
- d. Finanszírozási nehézségek
- e. Technikai fejlődés, digitalizálódás
- f. A kulturális turizmus erősödése
- g. A kulturális örökség feldolgozása és bemutatása
- h. Hálózatosodás
- i. A lakosság helyzetének és szükségleteinek feltárása
- j. A lakossági részvétel erősítése
- k. A közösség felé való nyitás
- l. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:

22. táblázat

**A három legfőbb trend, amelyet a múzeumok fejlődési irányának tart;
a választások gyakorisága a muzeológusok között**

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Hazai	3	4	4	4	7	3	6	12	1	1	2
Külföldi	0	1	1	0	1	1	1	2	0	1	0
Összesen	3	5	5	4	8	4	7	14	1	2	2

A „Hálózatosodás” az a trend, amelyet mind a hazai, mind a külföldi muzeológus szakértők a legtöbbször választottak. A fenti vélemény egybecseng azzal a különbséggel, amit a múzeumok fejlődési irányvonaláról a szakértők általában gondoltak. Válaszadói megfogalmazásban:

„Társadalmias, a hozzáféréshez mindenki számára differenciáltan esélyt teremtő közösségi intézményekké kellene válni, a lakosság részvételével vagy együttműködésével a fejlesztéseket és szolgáltatásokat illető döntéshozatalban”.

II.B) Kérjük, húzza alá a három legfőbb trendet, amelyet a könyvtárak fejlődési irányvonalának tart!

- a. Közösségfejlesztés, társadalomalakító funkció
- b. Popularizálódás, szolgáltató-központúság erősödése
- c. Hagyományörzés
- d. Finanszírozási nehézségek
- e. Technikai fejlődés, digitalizálódás
- f. A kulturális turizmus erősödése
- g. A kulturális örökség feldolgozása és bemutatása
- h. Hálózatosodás
- i. A lakosság helyzetének és szükségleteinek feltárása

- j. A lakossági részvétel erősítése
- k. A közösség felé való nyitás
- l. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:

23. táblázat
A három legfőbb trend, amelyet a könyvtárak fejlődési irányának tart;
a választások gyakorisága a könyvtárosok között

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Hazai	6	9	16	1	11	16	3	5	6	2	5
Külföldi	1	1	3	2	2	3	1	1	1	0	0
Összesen	7	10	19	3	13	19	4	6	7	2	5

A „Hagyományörzés” és „A kulturális turizmus erősödése” az a két jellemző, amelyet a legtöbb hazai és külföldi könyvtáros is a könyvtárak fejlődési irányának tart. A probléma némileg abból fakadhat, hogy az eredeti koncepció összemos egymástól nagyon különböző intézménytípusokat. Egészen eltérő funkciókkal, spektrummal rendelkeznek az egyetemi, akadémiai, köz- és nemzeti könyvtárak.

Az egyik válaszadó könyvtáros szakember pontosan megfogalmazza ezt a hibát:

„Miközben fontosnak tartom az egyes intézménytípusok kulturális szférán belüli együttműködését, a problémákról, trendekről való közös gondolkodást, összefoglaló jellegű trendek megfogalmazását, problémának érzem az intézménytípusok leegyszerűsített megközelítését. (...) Nehéz csak könyvtárra, vagy csak múzeumra gondolni. A rangsorok azon belüli intézménytípusonként jelentősen eltérőek. Például az iskolai könyvtárban az oktatási funkciót teljesen más helyre sorolnám, mint a nemzeti könyvtár esetében”.

Habár a könyvtárak ikonikus védjegyei a könyv, a csend és a nyomtatott szó, valójában a könyvtárosok mára egy igen gyorsan változó környezetben dolgoznak. Beépítették szolgáltatásaik közé a digitális információt, az új pedagógiai gyakorlatokat, a digitális anyanyelvűek (például tanulók) elvárásainak és a tudományos kommunikációban bekövetkezett változásoknak megfelelő elvárásokat, s tették mindezt a technológiai változások nyomán és a nagyobb nyitottság iránti vágyból.³⁶

Két dolog optimizmusra sarkall: egyrészt az, hogy miközben a technológia egyre izgalmasabb területekre (például hordozható technológia) terjed ki, addig a szervezeti és megőrzési képességek újra felértékelődnek; másrészt pedig, hogy az oktatásban a diákok a lábukkal szavaznak a könyvtárak egyre növekvő számban való látogatásával. A könyvtárosoknak meg kell tárgyalniuk és találniuk a „tartós” és az ikonikus³⁷ fenntartása közötti útvonalat, miközben segítséget nyújtanak a szervezetek digitális információinak kezelésében és felhasználásában.

³⁶ Gwyer 2015. 269-285.

³⁷ Gorman 2003.

II.C) Kérjük, húzza alá a három legfőbb trendet, amelyet a közösségi művelődés fejlődési irányvonalának tart!

- a. Közösségfejlesztés, társadalomalakító funkció
- b. Popularizálódás, szolgáltató-központúság erősödése
- c. Hagyományörzés
- d. Finanszírozási nehézségek
- e. Technikai fejlődés, digitalizálódás
- f. A kulturális turizmus erősödése
- g. A kulturális örökség feldolgozása és bemutatása
- h. Hálózatosodás
- i. A lakosság helyzetének és szükségleteinek feltárása
- j. A lakossági részvétel erősítése
- k. A közösség felé való nyitás
- l. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), és pedig:

24. táblázat

**A három legfőbb trend, amelyet a közösségi művelődés fejlődési irányának tart;
a választások gyakorisága a közösségi művelődési intézmények szakemberei között**

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Hazai	16	2	4	1	2	2	1	4	5	13	5
Külföldi	5	1	1	1	1	0	2	0	2	4	1
Összesen	21	3	5	2	3	2	3	4	7	17	6

A közösségi művelődés területén a szakemberek kimagaslóan fontosnak tartották a jövőbeni fejlődés szempontjából a „Közösségfejlesztés, társadalomalakító funkció”-t és „A lakossági részvétel erősítésé”-t. Mindkét érték egyértelműen fakad az intézmények alapvető jellegéből, amelynek csupán annyiban lehet kérdéses a jellege, hogy a közösség mint lokális, vagy mint virtuális csoport nyer értelmezést. A hálózatosodás e téren csupán 4 hazai szavazatot jegyez, ami arra utal, hogy azt a személyes részvétellel kibékíthetetlen ellentét párnak tarthatják a szakértők. Ugyanakkor a közösségi integráció már a hatvanas években egyre inkább fordult a lokálistól a virtuális felé, ami nem jelenti az involváltságból való kizárást.

Szakembereink a nyitott kérdésekben olyan szempontokat fejtegettek, amelyek ezektől eltérő képet mutattak: szellemi műhely, felszerelt intézmény, a lakosság életkörülményeinek javítása, modernizálódás és ágazati együttműködés. A kívánatos és a valós fejlődés tehát nehezen egyeztethető össze. Azt is fontos megjegyezni, hogy a lakosság bevonása nagyobb részvételt is jelent. Ha nagyobb aktivitásról és részvételről beszélünk, akkor viszont nem biztos, hogy a helyi közösségekre gondolunk; hanem a helyi kultúrára. Ebben az értelemben már lehet ágazati együttműködésről és akár funkciómegosztásról is szó (hiszen a könyvtárak is rendeznek kiállításokat, és a múzeumoknak is van hagyományosan könyvgyűjteménye).

III. A szakértői vélemények alapján, kérjük, állítsa rangsorba a kulturális intézményekre vonatkozó problémás, fejlesztendő területeket, ahol az első a legkomolyabb fejlesztendő terület/problémát jelenti! (1. legfontosabb, 13. legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Finanszírozás és bérszínvonal
- b. Humán erőforrás
- c. Technikai adottságok fejlesztése, információtechnológiai és egyéb tárgyi fejlesztések
- d. A modernizáció szükségessége
- e. Esélyegyenlőség, társadalmi felzárkóztatás
- f. Együttműködés más ágazatokkal
- g. Marketing, népszerűsítés
- h. Nyitvatartási idő
- i. Generációk közötti szakadék áthidalása
- j. Nem megfelelő kiállítási módszerek
- k. Gyors informatikai változások
- l. Kommunikációs problémák
- m. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:

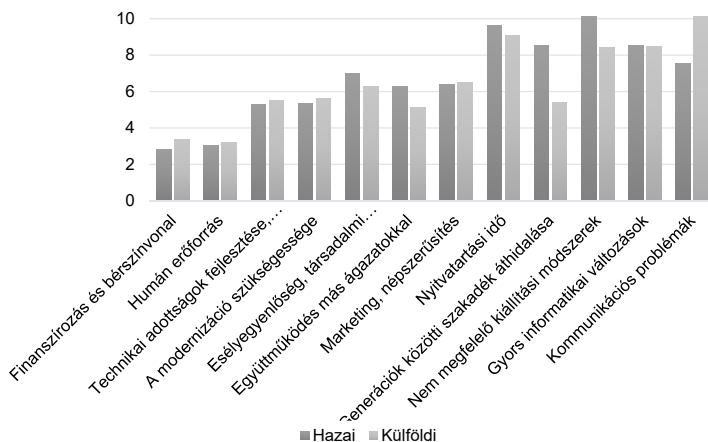
25. táblázat

A kulturális intézményekre vonatkozó problémás fejlesztendő területek skálaértékei hazai és külföldi szakemberek megoszlásában

Átlag												
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
Hazai	2,8370	3,0435	5,2826	5,3696	7,0000	6,2826	6,3804	9,6413	8,5217	10,1196	8,5326	7,5326
Külföldi	3,3636	3,2000	5,5000	5,6364	6,2727	5,1000	6,5000	9,1000	5,4000	8,4000	8,5000	10,1000
Összesen	2,9386	3,0714	5,3214	5,4211	6,8596	6,0714	6,4018	9,5446	7,9643	9,8125	8,5268	7,9911

29. ábra

A kulturális intézményekre vonatkozó problémás fejlesztendő területek skálaértékei hazai és külföldi szakemberek megoszlásában



A fenti skálák alapján egyértelműen a „Finanszírozás és bérszínvonal” a leginkább fejlesztendő terület, amelyet a „Humán erőforrás” követ, sőt ez a külföldi szakemberek véleménye alapján valamivel fontosabb is. Mindkét változó igen alacsony értéket kapott a tizenkét fokú értékelő skálán, ami arra utal, hogy nincs mögötte semmilyen megosztó tényező. **A finanszírozási, bér- és munkaerő-problémák egyértelműen összekapcsolódnak minden szakterületen.** Az egyik válaszadó így fogalmazza meg ezt a nyitott kérdésre adott válaszában:

„Alapvetően több forrást kellene biztosítani erre a szférára. Sürgősen rendezni kellene a bérvizonyokat, mivel ez kezd alapvető humánerőforrás-utánpótlási problémákat jelenteni, mindenekelőtt az informatikai szaktudást, fejlesztést igénylő területeken (...).”

Az anyagi természetű fejlesztési gondok azonban a hozzáférést is magukban foglalják. Anyagi támogatás nélkül piaci feltételeknek van kitéve minden kulturális intézmény, amivel egyfelől a létét kockáztathatja – hiszen a legtöbb esetben nincsenek ároptimumok, amelyek stabil piaci mechanizmust hozhatnak létre –, másfelől, ha ezek a körülmények rendeződnek is, az azt jelentheti, hogy a fogyasztói piacokhoz volt kénytelen alkalmazkodni az adott intézmény, s így erős kirekesztő mechanizmust generált.

„A szolgáltatások, programok, lehetőségek igénybevételéhez egyenlő esélyt kellene biztosítani minden társadalmi, generációs, egzisztenciális csoport számára, ezért a megoldást nem az intézmények bevételeinek növelésében, hanem a költségvetési támogatás megfelelő szintű biztosításában látom célszerűnek, természetesen a szükséges kontrollal. (...).”

A probléma sokrétűsége magában foglalja a források nem hatékony elosztását, a pályázati rendszerek és az alaptámogatások közti feszültséget:

„... Ha egy pályázat meg is valósítana magas színvonalú programot, az nem változtat az infrastrukturális gondok súlyosbodásán” – írja az egyik válaszadó.

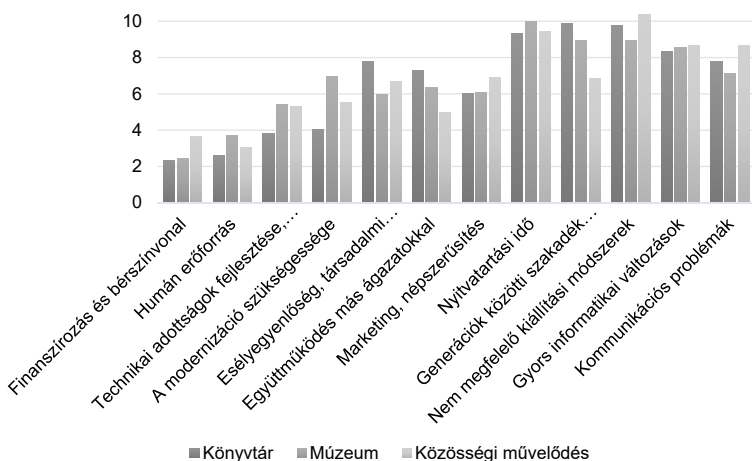
Csupán felsorolásszerűen az alábbi gondok tartoznak még ide:

- Új módszerek kifejlesztése a kulturális intézmények hatékonyságának javítására, túllépve a tisztán gazdasági és megtérülési szempontokon.
- Képzések és lobbitevékenység, a döntéshozók befolyásolása.
- A közösségek és a média támogatásának megszerzése.
- Megfelelő finanszírozás.
- Együttműködés más intézményekkel a forrásmegosztás területén, elkerülve a párhuzamos funkciók és tevékenységek létrejöttét.
- A források ésszerű optimalizációja a jelentéktelen vagy lényegtelen tevékenységek csökkentésének kiküszöbölésével.
- A hatékonyság növelése kevesebb, de magasan képzett és jobban fizetett munkaerővel.
- Magántőke bevonása.
- Önkéntesek alkalmazása.

26. táblázat
A kulturális intézményekre vonatkozó problémás fejlesztendő területek skálaértékei az egyes szakterületek szerinti megoszlásban

Átlag												
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
Könyvtár	2,3333	2,6111	3,8333	4,0556	7,7778	7,2778	6,0000	9,3333	9,8889	9,7778	8,3333	7,7778
Múzeum	2,4286	3,6786	5,3929	6,9643	5,9643	6,3571	6,0714	10,0000	7,4286	8,9286	8,5714	7,1429
Közösségi művelődés	3,6600	3,0625	6,3958	5,5400	6,7000	5,0000	6,8958	9,4375	6,8333	10,3542	8,6458	8,6458
Összesen	2,9386	3,0714	5,3214	5,4211	6,8596	6,0714	6,4018	9,5446	7,9643	9,8125	8,5268	7,9911

30. ábra
A kulturális intézményekre vonatkozó problémás fejlesztendő területek skálaértékei az egyes szakterületek szerinti megoszlásban



Az egyes területek azonos módon látják a helyzetet: a finanszírozás és a humán erőforrás a legnagyobb problémája az intézmények működésének. Érdeemes azonban megjegyezni, hogy **a könyvtárak hasonlóan erős hangsúlyt helyeztek a „Technikai adottságok fejlesztése, információtechnológiai és egyéb tárgyi fejlesztések” megnevezésű változóra. Ez is anyagi természetű probléma,** ám sem a múzeumok, sem a közösségi művelődési intézmények esetében nem tekinthető jelentős kihívásnak.

A rangsor állítása mellett a beérkező szöveges válaszok alapján az alábbi fejlesztendő területekre érkezett említés a kulturális intézményekre vonatkozóan:

A közművelődés területéről (1 említés):

„Annak a közösségnek az igényeinek, szükségleteinek ismerete, amelyet szolgálni hivatott, illetve a közösség ösztönzése és támogatása igényei, szükségletei kifejezésére”.

A könyvtár területéről a legtöbben (10 említés) a társadalmi szerep, megítélés jelentőségét hangsúlyozzák; két válaszadó javaslata: a stabil, hosszú távon kiszámítható életpálya, értelmiségihez méltó megélhetési lehetőségek biztosítása az ágazat dolgozóinak a jelenlegi inadekvát viszonyok helyett; további egy válaszadó a kulturális sokszínűség ünneplése fejlesztésének jelentőségét említette.

A múzeumi terület válaszadói részéről legtöbben (5 említés) az idegennyelv-tudás fejlesztését; két fő a kiállítási, szolgáltatási tartalmak fejlesztését; míg egy fő az élethosszig tartó tanulás lehetőségének fejlesztését emelte ki.

III.A) A szakértői vélemények alapján, kérjük, állítsa rangsorba a múzeumokra vonatkozó problémás, fejlesztendő területeket, ahol az első a legkomolyabb fejlesztendő területet/problémát jelenti! (1. legfontosabb, 13. legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Finanszírozás és bérszínvonal
- b. Humán erőforrás
- c. Technikai adottságok fejlesztése, információtechnológiai és egyéb tárgyi fejlesztések
- d. A modernizáció szükségessége
- e. Esélyegyenlőség, társadalmi felzárkóztatás
- f. Együttműködés más ágazatokkal
- g. Marketing, népszerűsítés
- h. Nyitvatartási idő
- i. Generációk közötti szakadék áthidalása
- j. Nem megfelelő kiállítási módszerek
- k. Gyors informatikai változások
- l. Kommunikációs problémák
- m. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:

27. táblázat

A múzeumokra vonatkozó problémás fejlesztendő területek skálaértékei hazai és külföldi muzeológusok megoszlásában

Átlag	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
Hazai	2,25	3,71	4,75	6,83	6,58	8,00	5,92	10,46	8,29	7,79	7,29	6,54
Külföldi	6,50	8,50	6,00	6,00	4,50	4,50	6,00	11,50	6,00	2,50	8,00	8,00
Összes	2,86	4,39	4,93	6,71	6,29	7,50	5,93	10,61	7,96	7,04	7,39	6,75

A hazai muzeológusok a finanszírozást és bérszínvonalat tartották válszaik alapján a legfontosabb fejlesztendő területnek, külföldi téren pedig a „Nem megfelelő kiállítási módszerek” vezetett, mint fejlesztendő terület, s ezt is az „Esélyegyenlőség, társadalmi felzárkóztatás” és az „Együttműködés más ágazatokkal” követette. A múzeumok szakértői életpályamodell, normatív finanszírozás bevezetését javasolják.

A rangsor állítása mellett a beérkező szöveges válaszok alapján az alábbi fejlesztendő területekre vonatkozóan érkezett említés:

„A perfekcionizmus hiánya: kiállítások/témák választásában a súlyozás, a relevancia helyett más szempontok, policy-k érvényesülése (gyakori a nagyon esetleges választás), a fogyaszthatóság (tárgyak láthatósága, szövegek olvashatósága, nyelvi helyessége) háttérbe szorítása.”

Eltért a helyzet a könyvtárak területén. Habár a modernizáció és az esélyegyenlőség is komoly gondokat jelent, egyértelműen körülhatárolhatóvá vált a finanszírozás.

III.B) A szakértői vélemények alapján, kérjük, állítsa rangsorba a könyvtárakra vonatkozó problémás, fejlesztendő területeket, ahol az első a legkomolyabb fejlesztendő terület/problémát jelenti! (1. legfontosabb, 13. legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Finanszírozás és bérszínvonal
- b. Humán erőforrás
- c. Technikai adottságok fejlesztése, információtechnológiai és egyéb tárgyi fejlesztések
- d. A modernizáció szükségessége
- e. Esélyegyenlőség, társadalmi felzárkóztatás
- f. Együttműködés más ágazatokkal
- g. Marketing, népszerűsítés
- h. Nyitvatartási idő
- i. Generációk közötti szakadék áthidalása
- j. Nem megfelelő kiállítási módszerek
- k. Gyors informatikai változások
- l. Kommunikációs problémák
- m. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:

28. táblázat
A könyvtárakra vonatkozó problémás fejlesztendő területek skálaértékei hazai és külföldi könyvtárosok megoszlásában

Átlag	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
Hazai	2,4375	2,3125	4,5000	4,5625	7,8750	6,8750	6,5625	9,8750	9,5000	10,5625	7,6250	6,6875
Külföldi	2,6667	3,0000	4,6667	4,3333	9,0000	8,0000	4,3333	5,3333	10,0000	10,0000	6,6667	10,0000
Összesen	2,4737	2,4211	4,5263	4,5263	8,0526	7,0526	6,2105	9,1579	9,5789	10,4737	7,4737	7,2105

A könyvtárosok mind hazai, mind nemzetközi téren leginkább a bérezést fejlesztenék. Velük ellentétben a közösségi művelődés területén, legalábbis nemzetközi téren a „Technikai adottságok fejlesztése, információtechnológiai és egyéb tárgyi fejlesztések” szempontrendszerre is jelentős feladatnak tekinthető.

III.C) A szakértői vélemények alapján, kérjük, állítsa rangsorba a közművelődési intézményekre vonatkozó problémás, fejlesztendő területeket, ahol az első a legkomolyabb fejlesztendő terület/problémát jelenti! (1. legfontosabb, 13. legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Finanszírozás és bérszínvonal
- b. Humán erőforrás
- c. Technikai adottságok fejlesztése, információtechnológiai és egyéb tárgyi fejlesztések
- d. A modernizáció szükségessége
- e. Esélyegyenlőség, társadalmi felzárkóztatás
- f. Együttműködés más ágazatokkal
- g. Marketing, népszerűsítés
- h. Nyitvatartási idő
- i. Generációk közötti szakadék áthidalása
- j. Nem megfelelő kiállítási módszerek
- k. Gyors informatikai változások
- l. Kommunikációs problémák
- m. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:

29. táblázat

A közösségi művelődésre vonatkozó problémás fejlesztendő területek skálaértékei hazai és külföldi szakemberek megoszlásában

Átlag	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
Hazai	3,76	3,42	6,13	6,03	7,37	6,05	6,50	8,24	7,11	11,31	8,16	8,16
Külföldi	2,67	2,50	3,60	4,00	5,80	6,60	9,20	10,00	4,80	10,25	6,00	7,60
Összesen	3,50	3,26	5,60	5,60	7,04	6,17	7,06	8,54	6,63	11,11	7,78	8,04

Miközben a közösségi művelődés területén dolgozó szakemberek számára is kiemelt probléma a bérezés, a hazai és a külföldi szakemberek a humán erőforrást tartják a legfontosabb fejlesztendő területnek. A hangsúlyok tehát itt máshol vannak, s a problémarendszer is összetettebb. Több válaszban szerepelt és **komoly szerepet játszik a „Társasági adóból lehívható támogatások” igénye az intézményi fejlesztések lehetséges forrásainak megnevezésekor, de a problémák legegyszerűbb, legkívánatosabb megoldásának általában az állami támogatás normatív formáját tartják a válaszadók.** A hálózatos, szakmaközi rendszerek kialakítása is, sőt a humántőke, a digitális kompetenciák fejlesztése is szerepelt a megnevezett fejleszthető elemek között.

A szakterületről érkező szöveges válaszok a rangsor felállítása mellett az alábbi fejlesztendő területeket jelölték meg: idegennyelv-tudás hiányának pótlása (5 említés), felhasználók igényeire való reagáló képesség (4 említés), élethosszig tartó tanulás (1).

III. 4. A szöveges kérdések elemzése

A kérdőív két szöveges kifejtést igénylő kérdést tartalmazott (a kérdésekre adott válaszok eredeti szövege a mellékletben található):

IV. Ön szerint mit kellene tenni a kulturális intézmények finanszírozásának javításához?

V. Amennyiben van észrevétele a beérkezett vélemények alapján kialakult irányokról a kulturális intézmények tíz év múlva elérendő ideális állapotával kapcsolatban, kérjük, itt jelezze!

Ezek a kérdések a főkategóriák meghatározásának alapját képezték.

III.4.1. A főkategóriák meghatározása

A kérdéskörök alapján a következő főkategóriák (második szintű csomópontok v. 'nódok') kerültek meghatározásra:

INTÉZKEDÉSEK A FINANSZÍROZÁS JAVÍTÁSÁRA – a négyes kérdésre adott válaszokat dolgozta fel

VÍZIO – az ideális állapot tíz év múlva – az ötös kérdésre adott válaszokat dolgozta fel

A kategorizálás során előfordult, hogy a válaszokban egy szó vagy kifejezés több kategóriához is szervesen kapcsolódott, vagy a válaszban olyan tartalom volt, amely egy másik alkategóriához is kapcsolódott. Ebben az esetben a szót vagy kifejezést mindkét kategóriába, illetve alkategóriába is besoroltuk.

IV. Ön szerint mit kellene tenni a kulturális intézmények finanszírozásának javításához?

30. táblázat

A fenti kérdésre összesen 52 válasz érkezett az alábbi bontásban

Intézmény	Válaszok
Közművelődés	25
Múzeum	12
Könyvtár	15
Összesen	52

A négyes kérdés alkotta témakörnél (kategóriánál), amely az „INTÉZKEDÉSEK A FINANSZÍROZÁS JAVÍTÁSÁRA” elnevezést kapta, a következő alkategóriák kerültek meghatározásra:

ALKATEGÓRIA 1. Költségvetési támogatás növelése

Ebbe az alkategóriába került minden olyan szó és kifejezés, amely a kulturális intézmények költségvetési támogatásának növelésére utal.

Az alkategóriához kapcsolódtak az olyan javaslatok is, amelyek a költségvetési támogatás növelése mellett az ágazat hatékonyabb működtetésére, a költségvetési keret elosztásának pontosítására tesznek javaslatot egy-egy említés keretében:

- Szolgáltatások regionális megszervezése.
- Társadalmi csoportok egyenlő esélyeinek biztosítása költségvetési támogatással.
- Források optimalizációja jelentéktelen vagy lényegtelen tevékenység kiküszöbölésével.
- Programok és műszaki fejlesztés.
- Európai gyakorlatot megközelítő intézményfinanszírozás.
- A források igényeknek megfelelő, ellenőrzött felosztása.
- Intézmények minimális önálló mozgástere.
- LLL, közösségi tanulás.
- Önkormányzatok forrásainak bővítése.
- A kulturális területen szakágazatonként a normatív állami hozzájárulás helyett a kulturális közszolgáltatásokra kidolgozott feladatalapú finanszírozásra történő mihamarabbi áttérés.
- Céltámogatásokra, infrastruktúra-fejlesztésre, tartalmi tevékenységek fejlesztésére pályázatkíírás.
- Képzésekkel fel kellene készíteni a munkatársakat fund-raising tevékenységek szakszerű folytatására.
- Visszaadni a költségvetési formában működő intézményeknek az önálló gazdálkodás jogát.
- Kulturális témájú pályázatok számának növelése, több pályázatírói képzés indítása.
- Teljesítmény alapú intézménytámogatási rendszer (alptámogatás+ projektfinanszírozás).

31. táblázat
Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban

Intézmény	Válaszok
Közművelődés	12
Múzeum	4
Könyvtár	10
Összesen	26

ALKATEGÓRIA2: Bérrendezés

Ehhez az alkategóriához kapcsolódtak az olyan javaslatok is, amelyek a bérrendezés mellett a humán erőforrás fejlesztésére irányultak egy-egy említés keretében:

- Informatikai szaktudás fejlesztése.

- Magasabban képzett, de jobban fizetett munkaerő.
- Életpályamodell kidolgozása az elvándorlás megakadályozására.
- Béremelés, képzettség és teljesítmény alapú differenciálás.
- Átfogó tervet szükséges összeállítani és javaslatként átadni a kormány részére (többek között a bérek emeléséről, a közművelődési szakember **életpályamodellről**, /közművelődés 3 említés/ képzésekről).

32. táblázat
Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban

Intézmény	Válaszok
Közművelődés	5
Múzeum	3
Könyvtár	7
Összesen	15

ALKATEGÓRIA3: Magántőke vagy egyéb forrás bevonása, piaci szemlélet
Ehhez az alkategóriához kapcsolódtak az olyan javaslatok is, amelyek a magántőke vagy egyéb forrás bevonása mellett a források pontosítására, bemutatására tesznek javaslatot egy-egy említés keretében:

- Az ágazat népszerűsítése.
- A szerencsejáték rendszerbe befolyó pénzek egy meghatározott százalékának, egy alaposan kidolgozott rendszeren keresztül forrásként való eljuttatása a kulturális intézményekhez.
- A **társasági adó pénzek** egy alaposan kidolgozott rendszer szerinti eljuttatása a kulturális intézményekhez (közművelődési területen **5 említés**).
- PPP (ú.n. public-private partnership) rendszer elvei alapján működő fejlesztések kereteinek kidolgozása, működtetése.
- Pénzügyi cégek, privát szponzorok támogatásának megszerzése.
- Piaci szemlélet, termékpiramis és klienspiramis kialakítása, tudatos és teljesítménymenedzsment.
- Még több kulturális feladat átadása az eredményesen, színvonalasan tevékenykedő kulturális civil szervezetek számára.
- Szponzorációs hajlam erősítése.
- Társadalmi presztízs emelése.
- A helyi lakosság, mint felhasználó bevonása a közművelődési intézmények finanszírozásába.
- A jelenleg a látványsportokat előnyben részesítő adókedvezmények rendszerébe beemelni a közösségi kulturális alkotótevékenységeket.
- A kulturális ügyek nem kezelhetők csupán gazdasági kérdésként, ugyanakkor az intézmények számára nem ésszerű a túlélésük biztosítására csak állami támogatásra hagyatkozni (ez azt jelenti, hogy teljesen a politikai hatalomtól függenek).
- Források optimalizációja.

- Kulturális szolgáltatások regionális megszervezése.
- Intézményi terek különböző funkciókra történő felhasználása.

33. táblázat
Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban

Intézmény	Válaszok
Közművelődés	9
Múzeum	3
Könyvtár	3
Összesen	15

ALKATEGÓRIA4: A támogatás ne pályázati forrásokhoz és működési bevételekhez kötődjön

Ehhez az alkategóriához kapcsolódtak az olyan javaslatok is, amelyek a pályázati források felhasználásához kapcsolódnak egy-egy említés keretében:

- A pályázatok finanszírozási területei nem kiegyenlítettek.
- A pályázatok megvalósítása különböző színvonalon történik.
- A pályázati forrásokat ne alapfeladat ellátására fordítsák.
- Múzeumok finanszírozásából kivenni a régészeti bevételeket.
- Múzeumok esetén a műtárgyállománnyal való – szigorúan szabályozott – gazdálkodás kereteinek megteremtése.
- A kulturális intézmények finanszírozása nem kellene, hogy problémát jelentsen a költségvetési szervek számára. A finanszírozás összetevői, részben az állami támogatás, a magántőke, részben a magánszemélyek adományai, illetve magának a közösségnek a bevonása.
- Nagyobb hangsúly az önkéntes munka elismerésére.

34. táblázat
Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban

Intézmény	Válaszok
Közművelődés	3
Múzeum	1
Könyvtár	3
Összesen	7

ALKATEGÓRIA5: Intézmények közötti együttműködés, minőségirányítás

Az alkategóriához kapcsolódtak egyéni vélemények egy-egy említés keretében:

- Hálózatos működés kialakítása.
- Mérhető eredmények, teljesítménymérés.
- Döntéshozók és lakosság szemléletformálása.

35. táblázat
Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban

Intézmény	Válaszok
Közművelődés	3
Múzeum	-
Könyvtár	3
Összesen	6

Ahogy az alábbi diagramon is látható, **a legtöbb válaszadó (37%) a kulturális intézmények finanszírozásának megoldásaként a költségvetési támogatások emelését** javasolta. A válaszadók azonban ezt a kulturális intézmények önállóságának növelésével párhuzamosan, a szakfeladatok magasabb szintű ellátása és ezek ellenőrzése mellett a szélesebb társadalmi nyilvánosság és felelősségvállalás birtokában képzelik el.

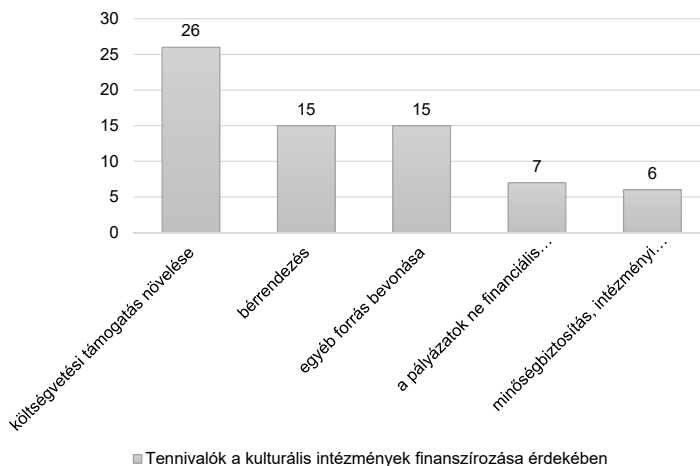
A költségvetési támogatáshoz kapcsolódóan a válaszadók 22%-a bérrendezés kérdését említette, ami a magasabb szintű szaktudással, mint elvárással párhuzamosan jelent meg.

A válaszadók további 22%-a hangsúlyozta a magántőke vagy egyéb forrás bevonásának, vagyis a piaci szemlélet fontosságának követelményét. Az alkategórián belül több válaszadó kiemelte a TAO támogatás felhasználásának problémakörét is.

A jelenlegi finanszírozási helyzet ismeretében nem tartja megoldásnak az intézménytámogatás háttéréként a pályázati lehetőségek igénybevitelét a válaszadók 10%-a, felhívva a figyelmet a pályázati források elosztásának egyenlőtlenségeire.

A válaszadók 9%-a a fentiek mellett a minőségbiztosítás, a mérhető teljesítmény és az intézmények közötti jobb együttműködés megvalósításában lát lehetőséget a kulturális intézmények finanszírozásának javítására.

31. ábra
Tennivalók a kulturális intézmények finanszírozása érdekében



V. Amennyiben van észrevétele a beérkezett vélemények alapján kialakult irányokról a kulturális intézmények tíz év múlva elérendő ideális állapotával kapcsolatban, kérjük, itt jelezze!

36. táblázat

A vízió bemutatására vonatkozóan összesen 26 szöveges válasz érkezett az alábbi bontásban

Intézmény	Válaszok
Közművelődés	9
Múzeum	6
Könyvtár	11
Összesen	26

Az ötös kérdés alkotta témakörnél (kategóriánál), amely a „VÍZIÓ – az ideális állapot tíz év múlva” elnevezést kapta, a következő alkategóriák kerültek meghatározásra:

ALKATEGÓRIA1. Társadalmiasítás

Ebbe az alkategóriába került minden olyan szó és kifejezés, amely a kulturális intézmények és a társadalom kapcsolatára, valamint intézményrendszere társadalmi funkcióinak változására utal. Az alkategóriához kapcsolódtak az olyan javaslatok is, amelyek a társadalmiasítás tartalmát pontosítják, kiegészítik.

- „A kulturális intézmények jelenlegi skálája specializálódással alakult ki. Országos szinten a múzeum, helyi szinten a könyvtár az, amely többfunkciós létesítményként képes működni, ezt kellene erősíteni. A helyi lakosság bevonásának támogatása ugyanakkor éppen azon kis/közepes városi szinten indokolt, ahol a közművelődés intézményeit is erősíteni kellene. Ugyanis a kistelepülésen a hagyományok, a tájegységi kultúra még „magától” él, a nagyvárosokban pedig a minőségi kultúra teljes vertikumának képviselőit át tudják venni azok az intézmények (...), melyeket a nagyváros már el tud tartani.”
- „A társadalom rezdülései iránt érzékeny, együttműködő, elkötelezett vezetőjű nyitott intézményhálózat.”
- „Társadalmias, a hozzáféréshez mindenki számára differenciáltan esélyt teremtő közösségi intézményekké kellene válni, a lakosság részvételével vagy együttműködésével a fejlesztéseket és szolgáltatásokat illető döntéshozatalban.”
- „Aktív partnerségben dolgozni a helyi közösségekkel, megosztva a stratégiát, a döntéshozatalt és az irányítást”.

37. táblázat

Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban

Intézmény	Válaszok
Közművelődés	5
Múzeum	5
Könyvtár	3
Összesen	13

ALKATEGÓRIA2: Intézmények közötti együttműködés, hálózatépítés

Az alkategóriába került minden olyan szó és kifejezés, amely a kulturális intézmények kapcsolatára vagy a hálózatépítésre utal.

- „Hatékonyabb beágyazódás az oktatás kereteibe, különös tekintettel annak informális részébe. A múzeumok és a könyvtárak tevékenységük jó részét tekintve valójában oktató/ismeretközlő jellegűek (...). A kultúra területén dolgozó szakembereknek ezt fel kellene ismerniük és hatékonyan kommunikálniuk.”
- „Az ágazati intézmények közötti együttműködés javítása elkerülhetetlen lesz az alapfeladatok teljesítése érdekében. Ehhez a múzeumi, könyvtári és közművelődési intézmények szerepének tisztázása. (...) Az intézmények jelenleg inkább konkurensnek gondolják a másik felet, mint partnernek. Ennek egy példája: mostanság a közösségfejlesztés „divat” lett, erre nagyobb összegű pályázati források állnak rendelkezésre, így most „mindenki” közösséget akar fejleszteni. A kultúra (tudás) elsajátításában mindhárom intézménytípusnak megvan a feladata. (...)”

38. táblázat

Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban

Intézmény	Válaszok
Közművelődés	3
Múzeum	2
Könyvtár	6
Összesen	11

ALKATEGÓRIA3: Közösségfejlesztés

Az alkategóriába került minden olyan szó és kifejezés, amely a szolgáltató-közpon-túság, a szabadidős szokások, a közösséggel együtt dolgozó intézmény témakörhöz kapcsolódik.

- „Fontos kérdés még, hogy a lakosság bevonhatósága, a lakosság életkörülményeinek javítása hogyan alakul. Nem pótolható a biztonság és egyensúly a társadalmiasítással. Eszköz lehet, de inkább cél legyen. A humán erőforrás hiányát nagy nehézségnek tartom. A jelenlegi szakemberek elfásulnak, kiégnek, és nem látszik az utánpótlás, nem túl ösztönző a munka, csak a nagyon elhivatottak számára.”
- „A „Tanuló társadalom”, az „Élethosszon át tartó egyéni és közösségi tanulás” intézményének kell lennie minden közösségi, társadalmi, kulturális intézménynek Magyarországon.”
- „Az intézmény, mint szellemi műhely fontosságát hangsúlyoznám, amely ösztönöz, aktivizál és segíti a helyi közösségi kezdeményezéseket, állandóan „szondázza” a lakossági igényeket, nem csak kiszolgáló, hanem bátorító, ötletadó funkciót is ellát.”
- „Közösségfejlesztés – a múzeumok tekintetében nemzetközi irányzat a közösség nagyobb részvételének ösztönzése, a közösséggel együtt dolgozó múzeumok gyakorlata.”

39. táblázat
Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban

Intézmény	Válaszok
Közművelődés	4
Múzeum	4
Könyvtár	4
Összesen	12

ALKATEGÓRIA4: Fejlett infrastruktúra

Az alkategóriába került minden olyan szó és kifejezés, amely a kulturális tevékenység lehetőségei és az infrastruktúra összefüggéseire utal.

- „10 (de inkább 20) éves távlatban az ideális állapot egy német, osztrák vagy dán (általában skandináv) szint elérése lenne. Az intézményrendszer szolgáltatásainak hozzáférése / elérési rátája országos tekintetben még mindig nagyon szerény, és benyomásom szerint nagyon Budapest-centrikus.”
- „Az ideális állapot az lenne, ha a humán erőforrás megbecsülése és a vonzó közösségi terek, valamint az infrastrukturális fejlesztések megvalósítása egy komplex stratégiai terv mentén kerülnének megvalósításra. Nem kampányszerű, hanem értékalapú fejlesztések valósulnának meg, amelyeknek egy része fizikailag is maradándó, többször és többféle módon felhasználható, ezzel együtt fenntarthatóbb fejlesztést is jelentene.”
- „Jelentős technikai megújulásra, az infrastruktúra nagymértékű fejlesztésére van szükség. Fontos lenne, hogy az intézmények működéséhez, kiállítások, rendezvények, programok megszervezéséhez szükséges források középtávon tervezhetőek legyenek, ne csak az adott költségvetési év keretein belül kelljen gazdálkodni. Ez ugyanis szűk, nem megfelelő keretek közé szorítja az egyik évről a másikra átívelő programsorozatokat. Számos helyen szükség lenne az intézmények (épületek) rekonstrukciójára.”
- „A kulturális intézményeknek, különösen a könyvtáraknak meg kellene fontolniuk olyan csúcstechnológiák kiépítését, amelyek felszabadítják a humán erőforrást az adminisztratív feladatok alól (például: katalogizálás, indexelés), és átcsoportosítják oda, ahol a legfontosabb az emberi jelenlét, mint például a felügyelet, közösségi programok.”

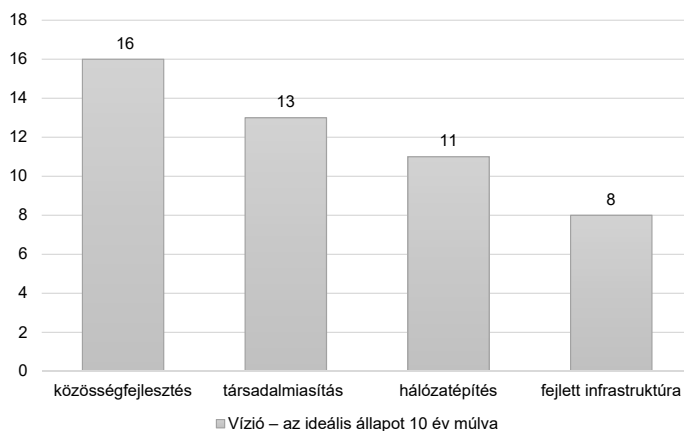
40. táblázat
Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban

Intézmény	Válaszok
Közművelődés	1
Múzeum	1
Könyvtár	6
Összesen	8

Ahogy az az alábbi grafikonon látható, a válaszadók többsége (33%) a kultúra-közvetítés intézményrendszerének változását vizionálva a legfontosabb elemként az intézményrendszer közösségfejlesztő funkciójának erősödését prognosztizálta. Ehhez szervesen kapcsolódik az intézményrendszer társadalmi szerepének és beágyazottságának növekedése (27%), valamint az intézmények közötti kapcsolat erősödése, a hálózatépítés erősödése (23%).

Mindez nem képzelhető el az intézmények infrastrukturális feltételeinek javulása nélkül, amelynek szerves része a digitális csúcstechnológia megjelenése az intézményrendszeren belül – legalábbis a válaszadók 17%-nak véleménye szerint.

32. ábra
Vízió - az ideális állapot tíz év múlva



VI. Kérjük, a szakértői vélemények összesítése alapján nevezze meg, hogy a közösségi kezdeményezések vonzóvá tétele érdekében melyik három módszert tartja a leginkább hatásosnak! (Válaszát aláhúzással jelölje!)

- a. Humán erőforrás fejlesztése
- b. Infrastrukturális fejlesztések
- c. Anyagi források biztosítása, finanszírozás
- d. Önkéntesek bevonása
- e. A társadalmi-kulturális életbe való bekapcsolódás
- f. Új technológiák bevezetése
- g. Nagyméretű projekteken való részvétel
- h. Külsős szakértők invitálása
- i. Vonzó és aktív közösségi tér kialakítása
- j. Hálózatosodás a helyi kulturális és oktatási intézményekkel
- k. Több kulturális program szervezése a helyi közösség bevonásával

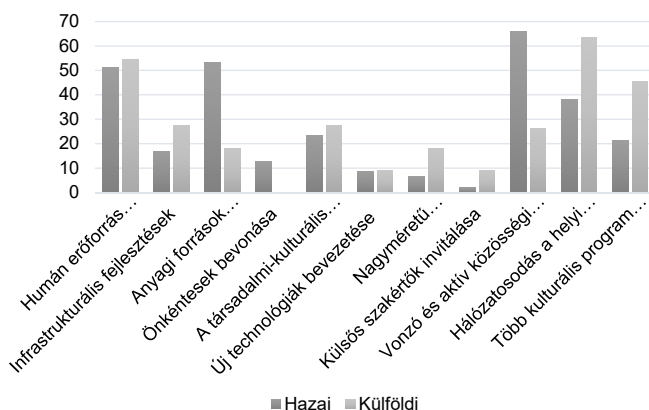
41. táblázat
A közösségi kezdeményezések vonzóvá tétele érdekében leginkább hatásosnak tartott három módszer

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Hazai	24	8	25	6	11	4	3	1	31	18	10
Külföldi	6	3	2	0	3	1	2	1	4	7	5
Összesen	30	11	27	6	14	5	5	2	35	25	15

42. táblázat
A közösségi kezdeményezések vonzóvá tétele érdekében leginkább hatásosnak tartott három módszer csoporton belüli súlya

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Hazai	51	17	53,2	12,7	23,4	8,5	6,4	2,1	66	38,3	21,3
Külföldi	54,5	27,3	18,2	0	27,3	9,1	18,2	9,1	26,4	63,6	45,5

33. ábra
A közösségi kezdeményezések vonzóvá tétele érdekében leginkább hatásosnak tartott három módszer csoporton belüli súlya



A VI. kérdésnél a három aláhúzott válaszlehetőség mindegyike egyforma súlyt adott a változóknak, ám a tizenegy válaszlehetőség közül egyértelműen elkülöníthető jellemzőket kaptunk. **A legtöbb szavazatot a „Vonzó és aktív közösségi tér kialakítása” kapta, 35-en jelölték meg, mint a közösségi kezdeményezések vonzóvá tételének lehetséges módszerét.** A külföldi szakemberek közül azonban a „Hálózatosodás a helyi kulturális és oktatási intézményekkel” válaszlehetőséget jelölték meg a legtöbben, valamint a „Humán erőforrás fejlesztése” kapott azzal majdnem azonos mértékű voksot. Ez utóbbi a hazai szakértők véleménye szerint is az egyik leghatásosabb módszer.

Mindez egybecseng a korábban a problémás területekre kapott válaszokkal. Az aktív közösségi tér forgalmas és valamiképp vonzó teret jelent. Ez nem fizikai

elemekkel érhető el könnyebben, a szolgáltatások és az imázsépítés egyaránt fejlesztendő terület. Mindez a közösségfejlesztéshez kapcsolódik, s egyértelműen annak fizikai térben való elképzelését jelenti. A hálózatosodás szerepe is egyértelmű: a fizikai tér nem csak egy adott épületet jelent, hanem fizikailag is megfogható eszköztárat a virtuális kapcsolathálóból létrejövő közösség működésére.

A közösségi igények és prioritások megváltoztatása, valamint az új bevonási módok létrehozása az egész országban elengedhetetlen ahhoz, hogy a kulturális intézmények a hagyományos intézményi formákon és beállításokon túlmutató módon kapcsolódjanak a nyilvánossághoz és szolgálják a nyilvánosságot. A múzeumok és könyvtárak reagáltak erre a kihívásra. Új módon kapcsolódnak a nyilvánossághoz, megerősítve a közösséget támogató társadalmi és intézményi hálózatokat. Vannak ágazati különbségek a könyvtárak és múzeumok között, elsősorban az állami és a magánszféra csoportosításkor, ami következményekkel jár a pénzügyi biztonságra és a megbízási intézmények típusaira vonatkozóan. A közkönyvtárak a nyilvánosság számára nyitottak, és általában a városi vagy megyei önkormányzatok által fenntartott intézmények.³⁸

43. táblázat
A közösségi kezdeményezések vonzóvá tétele érdekében leginkább hatásosnak tartott három módszer szakterületek szerint

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Könyvtár	8	4	12	0	4	2	1	1	12	9	4
Múzeum	8	4	7	2	3	1	1	0	8	4	4
Közösségi művelődés	14	3	8	4	7	2	3	1	15	12	7
Összesen	30	11	27	6	14	5	5	2	35	25	15

A három szektorban sok a közös vonás. Számos múzeumi és könyvtári szakember rámutatott arra, hogy az ágazati divíziók kevésbé érzékenyek a létszám, a helyszín (városi, vidéki vagy külvárosi), a más helyi intézményekkel való kapcsolatok és az intézményi struktúra vagy **beállítódás egyéb elemei szempontjából**. Az intézmények befolyásolják az általuk különböző módon kiszolgált közösségeket is. **A sokféleség ellenére a múzeumok és könyvtárak számos olyan lehetőséget hordoznak magukban, amely kedvező helyzetet biztosít számukra: beépülnek a helyi közösségekbe és közszolgálati irányultsággal rendelkeznek.**

A humán erőforrás és az aktív közösségi tér a közösségi művelődési intézmények szakemberei által legfontosabbnak tartott módszer, és a hálózatosodás is segítheti még az ez irányú fejlődést.

³⁸ Norton és Dowdall 2016. 3.

VII. Kérjük, állítsa rangsorba, hogy a kulturális intézmények számára melyek a legfontosabb eszközök, amelyekkel a közösségi kezdeményezéseket vonzóbbá lehet tenni! (1. = legfontosabb, 10. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- Kommunikáció, PR, marketing és piackutatás által
- Programok szervezésével
- Önkéntesek segítségével
- Infrastrukturális fejlesztésekkel
- HR fejlesztésekkel, hozzáállás-váltással
- Anyagi források bővítésével
- Témaválasztás jelentősége
- Közösségi szükségletek feltérképezése
- Új és vonzóbb tevékenységek és szolgáltatások kialakítása
- Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:

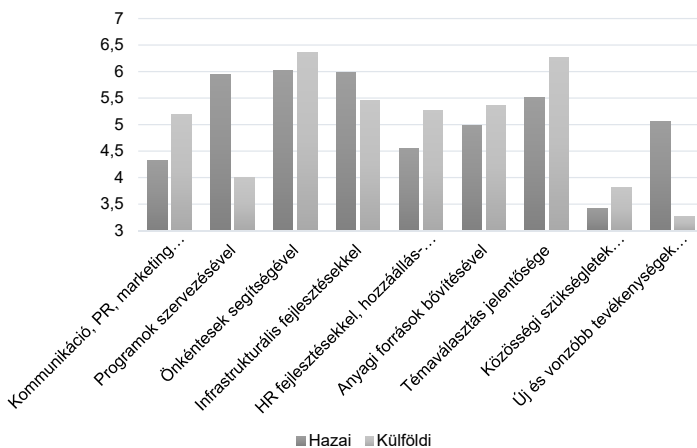
44. táblázat

**A kulturális intézmények számára legfontosabb eszközök, amelyekkel a közösségi kezdeményezéseket vonzóbbá lehet tenni
Skálaértékek a hazai és külföldi szakemberek véleménye alapján**

Átlag	a	b	c	d	e	f	g	h	i
Hazai	4,3261	5,9348	6,0217	5,9787	4,5543	4,9787	5,5109	3,4239	5,0543
Külföldi	5,1818	4,0000	6,3636	5,4545	5,2727	5,3636	6,2727	3,8182	3,2727
Összesen	4,4912	5,5614	6,0877	5,8793	4,6930	5,0517	5,6579	3,5000	4,7105

34. ábra

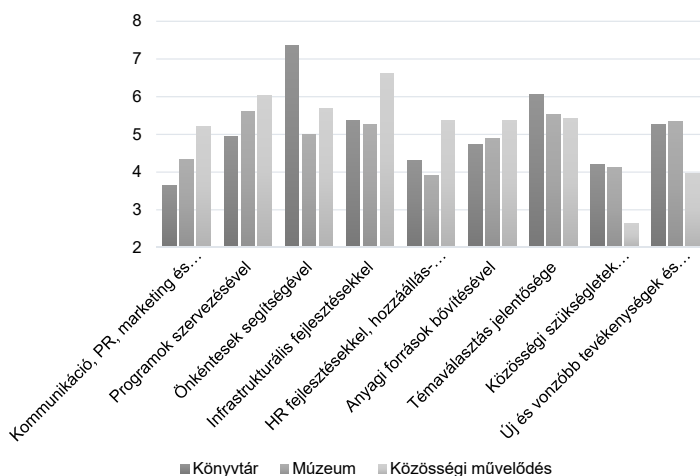
A kulturális intézmények számára legfontosabb eszközök, amelyekkel a közösségi kezdeményezéseket vonzóbbá lehet tenni. Skálaértékek a hazai és külföldi szakemberek véleménye alapján



Arra a kérdésre, hogy „Kérjük, állítsa rangsorba, hogy a kulturális intézmények számára melyek a legfontosabb eszközök, amelyekkel a közösségi kezdeményezéseket vonzóbbá lehet tenni!”, lényegesen kevesebb megoszoló vélemény érkezett. **A kulturális intézmények számára legfontosabb eszközök között a „Közösségi szükségletek feltérképezése” kiemelt jelentőségű, a külföldi szakembergárda még ennél is fontosabbnak tartja az „Új és vonzóbb tevékenységek és szolgáltatások kialakítását”-t. Valójában a közösség bevonásának és integrálásának az eszköztára visszhangzik mindkét szempont mögött.** Egy olyan valós és/vagy virtuális teret kell létrehozni, amely bevonzza és ott is tartja azokat a fogyasztókat, akik ezáltal kialakítanak egy közösséget, ami egyben értéket is teremt. Mindez visszaforgatható az intézmény, s rajta keresztül a közösség-társadalom számára is.

Az egyéb válaszok között a kulturális sokszínűség ünneplését, a közösség bevonását és az élethosszig tartó tanulást említette meg egy-egy válaszadó.

35. ábra
A kulturális intézmények számára legfontosabb eszközök, amelyekkel a közösségi kezdeményezéseket vonzóbbá lehet tenni. Skálaértékek az egyes szakterületek szakembereinek véleménye alapján



A könyvtárosok számára a „Kommunikáció, PR, marketing és piackutatás (által)” azok az eszközök, amelyekkel a közösségi kezdeményezéseket vonzóbbá lehet tenni, míg a muzeológusok közül a legtöbben a „HR fejlesztésekkel, hozzáállás-váltással” válaszlehetőséget választották, a közösségi művelődés szakemberei pedig a „Közösségi szükségletek feltérképezését”-t. A vélemények mind piaci eszközöket feltételeztek, illetve tartottak kívánatosnak az intézmény közösségteremtő fejlesztésének működtetéséhez.

A tudományos élet felhasználói közösségének nagy része már régóta online felhasználó. Az internetes marketing és PR használata meglehetősen releváns eszköz a mai könyvtárosok számára. Ezenkívül nemcsak a meglévő könyvtári szolgáltatások népszerűsítése fontos, hanem annak kérdése is, hogy milyen új szolgáltatásokat és lehetőségeket támogat az új médium. A kérdés nem egyszerűen egy meglévő marketingmix alkalmazása, hanem a szervezet képének, felfogásának és státuszának javítására vagy megváltoztatására vonatkozó lehetőségek felmérése is.³⁹

Minden könyvtár, múzeum és közösségi művelődési intézmény rendelkezik weboldallal, esetleg online kezdeményezésekkel, de kevesen használják azokat hatékonyan. Ezek a hibák azonban nem korlátozódnak kizárólag a kulturális intézményekre: a kereskedelmi szervezetek és kormányok által biztosított webhelyek és online szolgáltatások sokasága ugyancsak korlátozott a promóció szempontjából.

VIII. Melyik az a három fejlesztendő kompetencia, amelyet a kulturális szakemberek szemléletformálásához leginkább szükségesnek tart? (Kérjük, választását aláhúzással jelölje!)

- a. Digitalizálás, IT
- b. Kommunikációs képességek
- c. Pályázatírás
- d. Stratégiai tervezés
- e. Üzleti tervezés
- f. Online marketing
- g. Együttműködési készség
- h. Szakmai tapasztalatcsere, jó gyakorlatok, új trendek megismerése
- i. Aktivizáló módszerek
- j. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:

45. táblázat

A kulturális intézmények szerint a kulturális szakemberek szemléletformálásához leginkább fejlesztendő kompetenciák. Skálaértékek az egyes szakterületek szakembereinek véleménye alapján

Átlag									
	a	b	c	d	e	f	g	h	i
Könyvtár	3,6316	4,9474	7,3684	5,3684	4,3158	4,7368	6,0526	4,2105	5,2632
Múzeum	4,3462	5,6071	5,0000	5,2500	3,9231	4,8929	5,5385	4,1154	5,3462
Közösségi művelődés	5,2200	6,0208	5,6800	6,6200	5,3800	5,3800	5,4200	2,6400	3,9600
Összesen	4,4912	5,5614	6,0877	5,8793	4,6930	5,0517	5,6579	3,5000	4,7105

39 Ashcroft – Hoey 2001. 68-74.

46. táblázat

A három fejlesztendő kompetencia, amelyet a kulturális szakemberek szemléletformálásához leginkább szükségesnek tartottak a hazai és külföldi szakemberek

	a	b	c	d	e	f	g	h	i
Hazai	9	21	2	23	6	5	22	30	16
Külföldi	1	5	2	5	0	0	6	9	5
Összesen	10	26	4	28	6	5	28	39	21

Az utolsó kérdés esetében is három lehetőséget kellett kiválasztaniuk a válaszadóknak. A leggyakoribb választások fejezik ki a legnagyobb fontosságot. A legfontosabb fejlesztendő kompetencia a kulturális szakemberek szerint a „Szakmai tapasztalatcsere, jó gyakorlatok, új trendek megismerése”. A hazai és a külföldi szakértői vélemények itt egybecsengenek. Nem sokkal maradtak el mögötte a „Kommunikációs képességek”, a „Stratégiai tervezés” és az „Együttműködési készség”. Ez utóbbi a külföldi szakemberek legnagyobb számban választott változója.

A könyvtárosok jelentős szerepet játszanak kutatási projekteknél, a kutatókkal való együttműködés révén. Az efféle koprodukción egyre gyakoribb, és a könyvtárosok közreműködése messze túlmutat a hagyományos keresési készségeken. A könyvtári feldolgozás, a professzionális keresés továbbra is a könyvtárosok alapvető értékei maradnak, ám az irodalomfigyeléssel kapcsolatos ismeretek és tapasztalatok révén a könyvtárosok betekintést és szakértelmet nyújthatnak a teljes kutatási ciklus során. A University of Michigan egy könyvtáros kutatócsapata 2017-ben hat alapvető kompetenciát mutatott ki a könyvtárosok munkájának elemzése alapján. A hét informatikus-könyvtárosból álló csapat felmérést folytatott, és saját szaktudását használta azon alapvető kompetenciák és készségek azonosítására, amelyek a szisztematikus felülvizsgálati projekteknél különböző szerepet töltenek be. A csoport összesen hat kompetenciát határozott meg, amelyek szerepet játszanak a könyvtárosok munkájában: „Rendszeres felülvizsgálati alapok”, „Folyamatmenedzsment és kommunikáció”, „Kutatási módszertan”, „Átfogó keresés”, „Adatkezelés” és „Jelentés”.⁴⁰

Különösen releváns az a válaszadók által felvetett probléma, hogy az egyes szakterületeken belül számottevő különbségek találhatóak a tevékenységi körökben, s ennek kompetenciái is igen eltérőek lehetnek. Ahogyan könyvtárról, s különösen könyvtári szakemberről nem beszélhetünk homogén csoportként, úgy igaz ez a múzeumok esetében is. A diákok tanulási folyamatainak támogatása érdekében a múzeumok gyakran alkalmaznak múzeumi munkafüzeteket, kiadványokat.⁴¹ Kezdetben a legtöbb idegenvezetést a múzeum igazgatói vagy kurátorai bonyolították le, (Hooper-Greenhill 1991) a huszadik század fordulóján azonban oktatók kezdtek megjelenni a múzeumokban, (Hein 1998) az 1960-as

40 Townsend et.al 2017.

41 Best 2012. 35-52., Burnham – Kai-Kee 2011., Kristinsdóttir 2016. 424-439., Tran – King 2007.

években a múzeumi ismeretátadás már külön szakmává vált. Napjainkban szinte minden nyugat-európai és amerikai múzeumban működik olyan osztály, ahol vagy az alkalmazottak, vagy önkéntesek foglalkoznak az ismeretátadással. Érdekesség, hogy egy holland kutatócsoport 2017-ben 45, a múzeumi tárlatvezetők számára fontos kompetenciát határozott meg, négy fő területre csoportosítva azokat, amelyeket egyúttal a kutatásba bevont múzeumpedagógiai szakértők is megerősítettek. A négy fő terület: (1) a csoport múzeumi környezetben való kezelése, (2) kommunikációs készség, (3) ismeretek és pedagógia, valamint (4) szakmaiság.⁴²

A kutatásunkban részt vevő szakemberek az alábbi fejlesztendő kompetenciaterületeket jelölték meg a leggyakrabban:

47. táblázat

A három fejlesztendő kompetencia, amelyet a kulturális szakemberek szemléletformálásához leginkább szükségesnek tartottak az egyes szakterületek szakemberei

	a	b	c	d	e	f	g	h	i
Könyvtár	6	11	2	8	3	1	4	13	7
Múzeum	2	8	0	7	1	2	8	9	3
Közösségi művelődés	2	7	2	13	2	2	16	17	11
Összesen	10	26	4	28	6	5	28	39	21

A szakmai tapasztalatcsere kiemelkedő szerepe egybevág a nemzetközi kutatások eredményeivel. Ez egy általános szakmai kompetencia lehet bármely szakterületen, amely fejlesztést igényel, hiszen ennek eszköztárát, infrastruktúráját is biztosítani szükséges. **Ugyancsak egybevág a nemzetközi eredményekkel a kommunikációs készségek fejlesztésének igénye, érdekes megfigyelés azonban, hogy míg a múzeumok és könyvtárak szakértői kiemelt területnek tekintik, a közösségi művelődés területén ez már annak létrejöttékor alapfeltétel volt, így a fejlesztése, továbbfejlesztése kevésbé fontos feladat.** A stratégiai tervezés alapvetően intézményi, s nem munkatársi kompetencia, habár annak személyi vonatkozásai értelemszerűen a megvalósításban résztvevőknél is megjelennek. Az együttműködési készség ugyanakkor elválik a kommunikációs készségtől – ezt mutatja az is, hogy a közösségi művelődés területén legalább akkora jelentősége van fejlesztésének, mint a múzeumoknál, kevésbé fontosnak tartják ugyanakkor a könyvtári szakemberek, akik inkább az aktiváló módszerekre szavaztak.

Egyéb válaszként a három szakterületről az alábbi említések érkeztek:

- Közművelődés:
 - Szakmai alázat és elkötelezettség
 - Innovatív gondolkodás fejlesztése

⁴² Schep et.al. 2017. 2-24.

- Könyvtár:
 - Kulturális sokszínűség ünneplése
 - Anyagi megbecsülés
 - Múzeum:
 - Társadalmi felelősségvállalás
 - Élethosszig tartó tanulás.

A második kör válaszai és eredményei határozták meg a harmadik, egyben utolsó kör kérdéseit.

IV. Harmadik kör

IV.1. Módszertani háttér

A kutatás harmadik körében a második körös lekérdezés eredményeinek összefoglalóját és a harmadik kör kérdőívét valamennyi válaszadónak kiküldtük. A kiküldött kérdőív nyolc kérdést tartalmazott – ebből egy kizárólag véleményt kérő, kifejtő választ igénylő kérdés volt, míg hét kérdés a második kör prioritáslistájából jellemző legfontosabb trendek pontosítására, illetve rangsorolására irányult.

A válaszadók száma ebben a fordulóban is némileg csökkent a megkérdezettekhez képest. Az alábbi táblázat a harmadik kör válaszolóinak számát mutatja szakterületenként, valamint hazai és külföldi bontásban. A „Cselekvő közösségek – aktív közösségi szerepvállalás” projekt delfi kutatásának harmadik körében 41 elemezhető válaszlevelet kaptunk.

48. táblázat

A harmadik körös válaszadók megoszlása hazai/külföldi vonatkozásuk és szakterületek szerint

		Hazai	Külföldi
Szakterület	Könyvtár	10	3
	Múzeum	9	1
	Közösségi művelődés	13	5

Mind a három szakterületről nagyrészt a korábbiaknak megfelelő, egyenletes eloszlásban kaptunk válaszokat.

A trendkutatás harmadik körében kutatógárdánk tizenhat Likert-skálás kérdésre kereste a választ. Ez volt a reflexív visszacsatolás végső fázisa, amelyben csupán a korábbi eredmények alapján meghatározható központi – tehát már korábban is fontosnak bizonyult – elemek újraelemzése zajlott. A kérdőíveket, a korábbi körökhöz hasonlóan, elektronikusan kapták meg a válaszadók, s akként is érkeztek be a válaszok, amelyeknek az adatait rögzítettük és feldolgoztuk. Ennek a kérdőíves lekérdezési körnek az a legfontosabb szerepe a kutatás folyamatában, hogy a kérdéseket valójában maguk a válaszadók alkották meg, noha megfogalmazásuk és operacionalizálásuk a kutató feladata volt. Olyan kérdéseket kaptak, amelyek az általuk fontosnak tartott szempontokat sorolják fel, ám lehetőséget adnak arra, hogy azokat a korábbi témakörökből kivonva és egymás mellé állítva, immár közvetlenül összehasonlítva is mérlegeteljék.

Mivel a válaszok egyszerű átlagából skálaértéket kaphattunk, elengedhetetlen volt, hogy a skálaértékek közötti távolságot egyformának definiálhassuk. Ennek a kérdéstípusnak a helye a kutatásban azért igazán indokolt, mert az adott pont eleve attitűdökre vonatkozó kijelentéseket tartalmaz, s nem kérdéseket. A kijelentéseket olyan összefoglalásokként adtuk meg, amit nem a saját előzetes ismereteink vagy koncepcióink szerint alakítottunk ki, hanem maga a kutatás, a résztvevők korábbi állításai alapján lehetett összegezni. Az így kialakított állításokra vonatkozó attitűdök adtak lehetőséget a vélemények mértékének változtatása segítségével arra a bizonyos véleménymódosításra.

Egy skála önmagában is az értékek közötti intenzitásstruktúrán alapuló összetett mérőeszköz. Mikor megszerkesztjük, a különböző válaszokból kirajzolódó mintázatokat rendelünk a pontszámokhoz. Ezzel ellentétben a Likert-skála esetén egyedi elemeknek értelmezzük a válaszerőértékeket, s mint egymástól független pontszámokat összegezzük, tehát akár indexként, akár hagyományos skálaként is egyszerre funkcionál. A kérdőív tizenhat kérdése tematikus csoportokba rendeződött, a kérdéseket ettől függetlenül azonos skálatartományban mértük. Ennek elméletileg hátránya lehetne, hogy hajlamosabbá tesz a mechanikus válaszolásra, ám a jelen körülmények, a válaszadók korábbi magatartása, a kérdések csoportosítása és összességében is viszonylag csekély száma ezt a gondot nagyrészt kizárta. Előnyként viszont a kérdéscsoportok átfedésére és a skálaértékek teljes spektrumban való összehasonlítására is lehetőséget nyújtott.

IV.2. A kérdéscsoportok és a kérdések

A korábbi témastruktúrának megfelelően az első kérdéscsoport az intézmények és a közösségek közötti kapcsolatra vonatkozott. **A közösségfejlesztés mind a nemzetközi kutatások, mind a közművelődés hagyományos feladatai, és természetesen a válaszadók viszonylag domináns véleményei alapján is kiemelten fontos feladat volt mindhárom szakterületen a múltban, s fokozott mértékben válik azzá a jövőben is.** A közösségek azonban három fő aspektusból nyertek értelmezést a korábbi kutatási szakaszokban, s ezek között, valamint a szakterületek speciális megítélése alapján jelentős különbségek várhatók. A szakmai közösség, a lokális és/vagy társadalmi közösségépítés, valamint magának a közösségi értékeknek a megjelenítése és közvetítése három alapvetően eltérő feladat, ami a kérdésekben megfogalmazódott.

A második kérdéscsoport a hálózatosodás témakörbe vezette vissza a válaszadókat, s a még sokszor nem pontosan körvonalazódott jellemzőket két kérdésre redukálta. Egyfelől a szakmai funkcionalitás volt napirenden, másrészt társadalmi szerepkört is jelentett a szakértők megvilágításában. Ezt a két szempontot sűrítettük egy-egy kérdésbe, amire skálaértékek megadásával válaszoltak szakértőink. Az első kérdés magában foglalta a technológiai fejlődéstől az információáramlás globális rendszerének formálódásáig a lehetséges folyamatok és az intézmények

lehetséges elfoglalt helyének számtalan összetevőjét. A második kérdés a korábban sokszor megjelent társadalmi érzékenységre reflektált. A szakértő válaszadók a korábbi nyitott kérdésekben több esetben is bevonták a feladatkörbe a szakmai funkciókon részben vagy egészében túlmutató társadalmi felelősséget, valamint annak közvetlen formáját. A hálózatok szerepe egyértelműen ebbe az irányba vitte az asszociatív mezőket, így egy értékelő attitűdskála segítségével nyíltan is megfogalmaztuk a kérdést.

A harmadik és hetedik kérdéscsoport az állam szerepére koncentrált. A kérdésekben az alábbi ellentmondás tisztázása kereshető: az állam korlátozó szerepe nélkül a feltételek minimális biztosítása, a munkaerő-piaci helyzet stabilitása és egy esetleges szakmai kontraszelekció elkerülése a cél, vagy átfogóbb anyagi feltételrendszer kialakítására gondoltak a szakértők.

A negyedik kérdéscsoport csupán egyetlen kérdést tartalmazott, amely a fejlesztések egy adott irányát, a lokális kohéziós szerep feltételeinek kialakítását (és természetesen magát a szerepet) járta körül. Ez részben az első, részben a harmadik kérdéscsoportéhoz tartozott, ám eme kettőssége miatt külön kérdésként tettük fel. **A lokalitás egyre nagyobb szerepet játszik az élhető város piaci és társadalmi értelmezésében is.** A növekvő belső vándormozgalom, sőt a globálisra váló munkaerőpiacok számára egyre inkább azon feltételek megteremtése hordozza a lokalitás vonzerejének kialakítási lehetőségét, amelyek túlterjednek az adott életfeltételek anyagilag megfogható dimenzióin. Ezt a jelenséget hazánkban egyelőre legfeljebb Budapesten érzékelhetjük, ám a földrajzi távolságok gyorsuló ütemben való csökkenésével, a társadalmi tér kiterjedésével egyre több terület kapcsolódik ilyen komplex jelenségbe. A kulturális intézmények újfajta szerepköre egyre jobban kirajzolódik, s ezt a szakemberek pontosan érzékelik, ezért ez a kérdés különösen fontos a jövőbe mutató jellege miatt.

Az ötödik kérdéscsoport valójában ezt a potenciális közösségi erőt fejt tovább, annak egyes funkcióit keresve. **A kultúraátadás, a fogyasztói élmény és a szakmai kapcsolatépítés egy-egy olyan szakmai profil, amit önállóan is társítani lehet az intézmények hagyományos feladatköréhez, és amelynek (az első kérdéscsoportban így jártunk el) hatása lehet közösségépítő jellegű.** Másfelől maga a közösség megteremtése különálló cél lehet, s fordított hatásmechanizmusként működve erősítheti a fenti funkciókat. A kérdéscsoportok egymástól elkülönülve, kérdésként sem egymás után állítva remélhetőleg kimutatták ezt a különbséget, ami a korábbi körökben tisztázatlan, homályos pont maradt, valamint továbbgondolásra adott lehetőséget.

A technológia sokrétű kérdéskör a kulturális intézmények életében is. Egyfelől elmaradhatatlan belső igény a könnyebb feladatellátásra, és szükséges alkalmazkodás a folyamatosan erősödő külső nyomás hatására. Másfelől azonban a virtuális közösségek önálló fejlődési teret jelentenek a kulturális kapcsolatháló kialakulásában is, s ebben kiemelkedő az érintett intézmények szerepe. A hatás tehát kétoldalú, és ennek erejét az eltérő intézményi háttér feltételezéseink szerint jelentősen befolyásolhatja, vagyis a

szakértői területek szerint különbözhet. A hatodik kérdéscsoportban erre a problematikára összpontosítottunk.

Végezetül ismét adtunk lehetőséget a saját szavakkal történő magyarázatra is. Az utolsó kérdés nyitott maradt, szöveges választ várt a kulturális intézmények lokális közösségépítésben játszott szerepét illetően.

IV.2.1. Az első kérdéscsoport válaszai

Az első kérdéscsoport első kérdése arra kereste a választ, hogy a válaszadó mennyire ért egyet azzal, hogy a szűkebb szakmai közösségépítés a kulturális intézmények legnagyobb erőssége. A három szakterületről érkező válaszok:

49. táblázat
„A szűkebb szakmai közösségépítés a kulturális intézmények legnagyobb erőssége”
állításra adott 1-5-ig terjedő skálaértékek szakterületenként

	Skálaértékek	
Szakterület	Könyvtár	2,69
	Múzeum	3,30
	Közösségi művelődés	3,17

A múzeumok és a közösségi művelődés szakértői válaszai alapján a közösségépítés mint legfontosabb intézményi erősség magasabb skálaértéket kapott az átlagnál, míg a könyvtárak szakértőitől alacsonyabbat. A szakmai közösségépítés természetesen minden létező szakma számára fontos, de legfontosabb erősségként beállítani már egészen más természetű válasz. Emiatt fogalmaztuk meg ilyen formában a kérdést, hogy ezt a kettősséget tisztázzuk, s alapvetően – habár van némi eltérés a válaszok között, s egy válaszadó a legmagasabb értéket jelölte – a gyakoriságok is azt mutatják, hogy mindenki valahol éppen az imént vázolt köztér területre helyezi ennek jelentőségét. Fontos volt ezt tisztáznunk, mert a korábbi értékelésnél a válaszok más szempontok fényében, más funkciókkal összevetve a legnagyobb fontosságot tulajdonították a közösségépítésnek a kulturális intézmények terén, az azonban nem volt egyértelmű, hogy annak mely aspektusát értik ez alatt.

Természetesen a szakmai közösségépítés nem elhanyagolható terület. A szakmai szervezet közösségépítésre való képességét erősen befolyásolja az egyének (jellemzően önkéntesek) közötti kapcsolat, akik a szervezetet és az egyéneket képviselik (tagok és nem tagok egyaránt), akik részt vesznek a szervezet tevékenységében és kihasználják a szervezet által kínált előnyöket.

Összefoglalva a **múzeumi szakemberek** azt akarják, hogy a **szervezetek biztosítsák a munkájukhoz szükséges hálózati kapcsolatokat és információs erőforrásokat. Az a stratégia, amely a közösséget a tagok felé emeli és nem fordítva, valószínűleg a legjobb mód, hogy ösztönözze az egyéneket arra, hogy intenzívebben vállaljanak szerepet a szakmai közösségben.**

A közösségépítés második fő aspektusa a társadalmi szerep, a társadalmi felelősségvállalás volt, ami a természetét illetően vitatható, hogy hagyományos funkciója-e vagy sem a múzeumoknak és könyvtáraknak, ám egyértelműen az a közösségi művelődésnek. Ha történeti képet akarunk festeni az egyes intézmények társadalmi szerepéről, akkor a közkönyvtári funkció megjelenése mindenképpen ebbe az irányba mozdítaná el a hagyományosan kultúramegőrző és szakmai, tudományos feladatok felől annak szélesedő spektrumát, s a múzeumok is hasonló történeti átalakuláson mentek, s mennek jelenleg is keresztül. Erre a következő állítás megítélésével igyekeztünk választ kapni: *„A tágabban vett közösségépítés (társadalmi) a kulturális intézmények legnagyobb erőssége”.*

50. táblázat
A kulturális intézmények társadalmi közösségépítő szerepének megítélése szakterületenként, skálaértékek

	Skálaértékek	
Szakterület	Könyvtár	3,54
	Múzeum	3,60
	Közösségi művelődés	4,00

Amint látható a fenti adatokból [50. táblázat], a közösségépítés ezen aspektusa mindhárom szakterület megítélésében jóval inkább megfelel a közösségfejlesztésről alkotott korábbi véleményeknek. Egyértelmű, hogy a közösségi művelődés területén ezt elsődleges, tehát a kérdésnek megfelelően legnagyobb erősségnek tartották, ám a másik két intézményi terület is magasabb skálaértékeket adott, mint a szakmai közösségépítés aspektusának.

A kérdésben megfogalmazott „tágabban vett közösségépítés” arra utal, amit maguk a válaszadók sugalltak, olykor explicit fogalmaztak meg a korábbi körökben. Ezek szerint van egy kvázi mellékhatása annak, amilyen szerepeket – bármily széles spektrumban is – ellátnak az intézmények. Ez olyan társadalmi szerepkör, amely nem közvetlen célja az alapfunkcióknak, tehát nem közösségi fórum, szervezett közösségi programok stb., hanem magától, mintegy spontán jön létre, például egy kölcsönző szolgálatnál, múzeumi kávéházban stb.

51. táblázat
A kulturális intézmények társadalmi közösségépítő szerepének megítélése szakterületenként, gyakoriságok

		Válaszértékek				Összes
		2	3	4	5	
Szakterület	Könyvtár	3	4	2	4	13
	Múzeum	3	1	3	3	10
	Közösségi művelődés	0	4	10	4	18
Összesen		6	9	15	11	41

Jól látható a válaszok megoszlásából, hogy kevésbé érvényesült a „középre húzás”. Ez lehet általános fásultság is, de leginkább azt mutatja, hogy a kérdés nem szignifikáns. Mivel nem jellemző, a hármas, középső értékhez nem állíthatjuk. Senki sem adott legalacsonyabb értéket, ami szintén lehet elutasítás is, de általában azt jelzi, hogy mindenképpen jellemző, mindenki által legalább valamilyen mértékben elfogadható az adott állítás: itt azt, hogy legfontosabb tulajdonság, funkció a társadalmi közösségépítés.

A kérdéscsoport harmadik kérdése ugyancsak a közösségépítésre irányult. A válaszadóknak „A kulturális intézmények legnagyobb erőssége a társadalmi közvetítő, építő szerepük” állítással való egyetértésük mértékét kellett kifejezniük.

52. táblázat
„A kulturális intézmények legnagyobb erőssége a társadalmi közvetítő, építő szerepük” állításra kapott skálaértékek

		Skálaértékek
Szakterület	Könyvtár	3,69
	Múzeum	4,10
	Közösségi művelődés	4,44

Mindhárom szakértői csoport a legmagasabb értékeket adta, a legnagyobb egyetértését fejezte ki ezzel az aspektussal kapcsolatban. Fontos kiemelni, hogy a kultúra, kultúraátadás nem szerepelt a kérdésben, csupán látenszen utalt rá, azzal a céllal, hogy árnyaltabb módon kérdezzen rá arra a mellékhatásra, amit a kultúraátadáshoz társítottak a szakemberek.

Fontos kiemelni, hogy mindezek ellenére a könyvtáros szakértők alig adtak magasabb értéket a „tágabb közösségépítés”-hez képest, ami továbbra is adódhat a kettő összemosódásából, ám legalábbis részben származhat a kulturális és társadalmi metszetek szétválasztásának erősebb igényéből – ez utóbbira a további kérdésekre kapott válaszok vetnek majd fényt. Jól mutatja ezt az ellentmondást az a tény, hogy amikor a nyitott kérdésben egészen tágra nyitottuk a kulturális intézmények és a közösségépítés kapcsolatát, megint egymásnak ellentmondó és a terület egészen eltérő aspektusait kihangsúlyozó

válaszok érkeztek. Mindez megerősíti azt a koncepciót, amit a téma részletes bemutatásakor felvetettünk, s annak eltérő aspektusait külön-külön vizsgálni kezdtük. Az oktatás, a hozzáférés, a méltányosság, a befogadás, az elkötelezettség és a közkönyvtárak létezése önmagukban is erősítik a közösségeket, amelyekben élünk.

IV.2.2. A második kérdéscsoport válaszai

A második kérdéscsoportban a hálózatosodás témakörére koncentráltunk. Ez volt az a trend, amit a hazai és a külföldi szakértők is a leggyakrabban választottak a második körben, mikor az intézményük jövőjéről kérdeztük őket. Ugyanakkor gyakran szerepelt a nyitott válaszok között is, sokszor eltérő kontextusban, így például éppen a szakmaközi kapcsolatok fejlesztésével összefüggésbe hozva. Különösen a külföldi szakemberek emelték ki a jelentőségét, ami részben akár a hazai intézményi állapot jövőjeként is értelmezhető, amennyiben az követi a nemzetközi trendeket. A hálózatosodás szerepe szerint a fizikai tér nem csak egy adott épületet jelent, hanem fizikailag is megfogható eszköztárat, amely a virtuális kapcsolathálókból létrejövő közösséget működteti. A kérdés ebben a vonatkozásban a közösségi szerepvállaláshoz kötődik.

53. táblázat

A „Kiemelten fontos a hálózatépítés a jövőben a kulturális intézmények közötti kapcsolat és funkcionalitásuk szempontjából” kérdés megítélése

	Skálaértékek	
Szakterület	Könyvtár	4,15
	Múzeum	3,90
	Közösségi művelődés	4,61

A harmadik körben feltett kérdés ebben a tekintetben nem cáfolt rá a korábban körvonalazódó véleményekre. Mind a három területen fontosnak tartották a hálózatépítést a jövőben, habár sok esetben, különösen a múzeumi szakemberek továbbra is őrzik tradicionális szemléletüket.

A második kérdés ebben a csoportban szintén a társadalmi szerepvállalásra fókuszált. A harmadik körben kaptunk olyan választ a nyitott kérdések között, hogy túlzottan is erre a témára koncentrált a kutatás, ám ennek oka éppen az volt, hogy a korábbi körökben szinte minden téma kapcsán ide vezetett a szakértők gondolatmenete. Ezért került a kérdések közé a hálózatosodás témája kapcsán is annak társadalmi vetülete.

Nehéz volt szétválasztani az egyes összetevőket, akár operacionális szemszögből néztük, akár magának az intézményi folyamatoknak a konnotációit próbáltuk önálló társadalmi jelenségekként világitani meg. Ha technológiai fejlődésről van szó, annak legfontosabb kötődési pontja a hálózatok kialakulása, tehát funkcionális

a motivációja és a következménye is. Ha a szakmai feladatokat vesszük kiindulópontnak, akkor is van egy mellékhatás, amely a közönség nem szakmai hálózatosságát hozza magával. Magának a felhasználói közösségeknek az erősítése egyszerre szolgálja az intézményi célokat és a tágabb társadalmi integrációt is.

54. táblázat
A hálózatépítés társadalmi céljának megítélése, skálaértékek

	Skálaértékek	
Szakterület	Könyvtár	3,62
	Múzeum	3,70
	Közösségi művelődés	3,78

A közepes értékek mindhárom szakértői csoportnál azt mutatják, hogy ilyen kifejezett kapcsolatot nem látnak a hálózatépítés és a társadalmi felelősség között. A tételünk pontosan így hangzott: „A hálózatépítés szolgálja leginkább a társadalmi távolságok csökkentését”.

55. táblázat
A hálózatépítés társadalmi céljának megítélése, szavazatok

		Válaszok				Összes
		2	3	4	5	
Szakterület	Könyvtár	1	4	7	1	13
	Múzeum	3	1	2	4	10
	Közösségi művelődés	1	6	7	4	18
Összesen		5	11	16	9	41

Ha megnézzük az egyes szavazatok eloszlását, akkor láthatjuk, hogy a legtöbb szavazat minden csoportban négyes vagy ötös, egyetért vagy nagyon egyetért. Igaz, a különbségek nem számottevők, de ha azt is figyelembe vesszük, hogy teljes elutasítása az összefüggésnek egyáltalán nem volt, akkor mindenképpen azt kell feltételeznünk, hogy ez a reláció erősségét más fényben tünteti fel: nyilvánvalóan nem elsődleges; és az is egyértelmű, hogy elsősorban nem a hálózatépítés szolgálja a társadalmi problémák megoldását, nem is az ennek az eredeti célja. De a kapcsolat még így visszajára fordítva is létezik. A fent vázolt komplexitás megnehezíti a válaszadói attitűdök sarkítását: nehéz azt válaszolni egyik esetben, hogy egyáltalán nem, míg egy nagyon hasonló másik kérdésre azt, hogy nagyon is létezik az adott összefüggés. Ilyen különbségekre egy fókuszcsoportos kutatás közelebbi választ adhatna.

A legmegosztottabb válaszokat a múzeumok szakembereitől kaptuk, s a téma ilyen tekintetben más kérdéseknél is az ő körükben váltotta ki a legtöbb vitát, ellenállást. A közösségi háló szolgáltatások használata gazdagabb és személyes kapcsolatokat tesz lehetővé.

IV.2.3. A harmadik kérdéscsoport

A második körben kihangsúlyozott téma ellentmondása itt visszaköszön. A kérdés további aspektusainak vizsgálata előtt térjünk ki az állam szerepvállalásának egy nagyon fontos aspektusára, ami általában megjelenik a nemzetközi szintereken is, de különösen nagy szerepe van hazánk viszonylag szerény anyagi feltételrendszere mellett. A harmadik kérdéscsoportban egy, a korábbi körökben gyakran emlegetett témára tértünk vissza: a bérekre. Sokszor egészen különböző kérdések válaszai között, közvetett módon köszönt vissza az egzisztenciális korlátok témaköre.

56. táblázat
Vélemények a bérrendezésről, mint alapfeltételről, szakterület szerint

	Skálaértékek	
Szakterület	Könyvtár	4,46
	Múzeum	4,10
	Közösségi művelődés	4,00

A „Bérrendezés nélkül nem képzelhető el fejlődés/fenntartás a kulturális intézményekben” állítással nagyjából mindenki egyetért, különösen erős az egyetértés a könyvtári szakemberek részéről. Jól kivehető azonban a megoszlás a hazai és a külföldi válaszadók megítélésében, ami rámutat a hazai állapotok fejlesztendő helyzetére.

57. táblázat
Vélemények a bérrendezésről, mint alapfeltételről, hazai/külföldi

	Skálaértékek	
Szakterület	Hazai	4,31
	Külföldi	3,67

Az állami szerepvállalás, az anyagi feltételrendszer biztosításának kérdése korábban sokszor a fenntartás/támogatás köré rendeződött. A kutatásban részt vevő szakértők a korábbi körökben számtalanszor utaltak arra a problematikára, hogy **az intézmények nem öfenntartók, s úgy gondolják, az állami támogatás az egyetlen keretrendszer, amelyben a működésük hosszú távon szavatolt.**

58. táblázat
Vélemények az állami támogatás elengedhetetlenségéről

	Skálaértékek	
Szakterület	Könyvtár	4,38
	Múzeum	3,90
	Közösségi művelődés	3,89

A különbségek egybecsengenek a korábbi eredményekkel: a könyvtárak helyzete lényegesen kedvezőtlenebb, mint a múzeumoké. Ami a kérdés kapcsán újdonság, az a látens tartalom. Az, hogy a támogatás szükséges, nem vitatható; az, hogy ennek állami jellege az egyetlen lehetséges forma, már igen. **Hazai struktúrában gondolkodva a rendezvények és a pályázatok mutatják a legtípusabb kivezető gyakorlatot az állami egypólusú függőségi rendszerből, amelynek a stabilitása és állandósága kérdéses, hatása a harmonikus működésre és az imázsra részben kötött.** Vannak eltérő piaci tendenciák is, ám kérdéses, hogy a hazai piaci feltételek hasonlóké, vagy van-e ilyen irányú tendencia bennük.

A könyvtári tevékenységek számára az üzleti szponzorálás az innováció egyik példája lehet. Ez elméletileg vonzó stratégia mindkét félnek, mert építi a kapcsolatokat és győztes helyzetet hoz létre mind a könyvtár, mind az üzleti partner számára. A könyvtár a társadalom egyik legkedveltebb és legértékesebb intézménye, és a könyvtári program vagy szolgáltatás szponzorálásával foglalkozó vállalkozás ennek révén kapcsolódik ezekhez a pozitív érzelmekhez, attitűdökhöz. A könyvtár cserébe készpénzt, árut vagy szolgáltatást igényel, amire szüksége van. Ez két üzleti partner közti tranzakció, amely a kölcsönös előnyökért jött létre: a könyvtár nem felhasználó, hanem üzlettárs. Erre ma már szakkifejezés is van, az „ügyhöz [nemes ügyhöz] *kapcsolt marketing*” olyan üzleti partneri kapcsolat, amelynek a tárgya valamilyen nemes ügyet szolgál. Nem kell messzire tekinteni, s látható, hogy ez a nonprofit marketing az élet legkülönbözőbb területein már megjelent – különösen szem előtt van a környezetvédelem területén.⁴³

Mindez persze elvezetne a fenntartás kérdéskörének boncolgatásához, az intézményi autonómiához és más kérdésekhez, amihez önálló kutatásra lenne szükség. Ez a probléma már az első körben is igen sokrétű módon szötte át a reflexiókat, a spontán említések elérték az 54%-ot a magyarországi válaszadók között, **az anyagi fenntarthatóság és a forráshiány egyértelműen a legaktuálisabb kérdés, annak rendezése kétséget kizáróan egyformán jelenik meg a különböző szakterületek véleményeiben.** A fenntartókkal szemben megfogalmazott kritikák azt közvetítették, hogy az állami támogatás növelésére lenne szükség, ám a jelen kontextusban inkább a többpólusú, tartós szponzorálás lehetne kiút a nehéz anyagi helyzetből. Lehetséges a másik oldal változtatása is: vonzóvá úgy is lehet tenni, hogy nem az állami támogatásokat növelik (vagy ígérik), hanem vegyes támo-

⁴³ Dowd, 2014.

gatásúvá teszik. A kérdés ilyen megfogalmazása szélesebb piaci elemzés lehetőségét nyitja fel, ami már korábban is ismert volt és heves viharokat váltott ki, különösen a piac térnyerésének negatív (vélelmezett) következményei miatt, ám a jelen körülmények között egészen más megvilágításba kerülhet a kérdés, s természetesen nem csupán egyféle piaci támogatói szerepkör lehetséges a fentiek fényében.

IV.2.4. A negyedik kérdéscsoport kérdései

Amikor kicsit másképp fogalmaztuk meg a közösségi/lokális kérdést, akkor az eredmények váratlanul magas egyetértést, majdnem maximális támogatást mutattak. *„A kulturális intézmények erős lokális kohéziót valósíthatnak meg kellő fejlesztés és szerepvállalás esetén”* – szölt az állítás, amivel egyet, vagy egyet nem értésüket fejezhették ki a szakértők.

59. táblázat
A kulturális intézmények lokális kohéziós erejéről alkotott vélemények

	Skálaértékek	
Szakterület	Könyvtár	4,23
	Múzeum	4,70
	Közösségi művelődés	4,83

A kérdés itt nem arra vonatkozott, hogy a lokális kohézió elsődleges feladata vagy legnagyobb erőssége lenne a kulturális intézményeknek, hanem arra, hogy abban kiemelt szerepe van-e a kulturális intézményeknek. A lokalitás szemszögéből nézve azt láthatjuk, hogy munkájukat, társadalmi feladatukat a három szakterület szakértői igen magasra értékelték.

A kutatói szempont itt el kell, hogy ismerje elfogultságát, vagy másképpen fogalmazva egy olyan látens koncepció meglétét, amely azt az érzést válthatta ki a résztvevőkben, hogy *„Van egy természetes elfogultság a kérdés mögött”*. A kulturális intézmények nem csak közvetlen résztvevőként, marketing szempontból „értékesek”, hanem az adott település számára, s ezen keresztül a lokális közösség számára is. Az egyik reflexió tökéletesen leírja ezt a sokoldalú bonyolult képet:

„Egy-egy kulturális intézmény helyi közösségépítő szerepe erősen függ a település (közösség) méretétől és a helyben elérhető (ekként egymással is „rivális”) intézményi hálózat elemeinek sűrűségétől. Kistelepülések és alacsony intézményszám esetén fokozott ez a szerep, a település nagyságával arányban pedig nem csak a közösségépítésre alkalmas alternatívák száma nő, de az egyes intézmények ilyen jellegű impaktja is. Sok szempontot ötvöz ugyanakkor a „közösségépítés” fogalma is, ti. a közösség keretét adó lokalitások is változnak (specializálódnak), a településszerkezet és a település társadalmi összetétele (a népesség iskolázottsága, érdeklődési köre, kulturális szintje stb.) is”.

Nagyvárosi környezetben nem csupán a lokális tér a tényleges, hanem a virtuális közösségi képet is erősíthetik az olyan szolgáltatások, amelyek közösségi imázst teremtenek. Egy könyvtár vagy múzeum nem csak tényleges helyi integráló erővel rendelkezik, hanem meglétével és kellően formált arculatával egy nagyobb terület, akár egy egész város képét formálhatja. **A kultúra tárgyi értékeihez és a képviselt eszmeiséghez való viszony szerepe a munkaerőpiacok, a városok urbanizációs erejében egészen új.** Mára nem csupán jövedelmi, vagy még inkább kínálati tényezők befolyásolják a munka- és lakóhely-választást. Ez persze összefüggésben van annak egzisztenciális természetével, ami szintén igen különböző még hazai térségi összehasonlításban is. **Egy igen vitatott koncepció meglátásában a posztmodern életforma számára a hagyományos lokalitás (amelynek elvesztését az urbanizáció negatív hatásaként szoktunk emlegetni) már nem vonzó. Úgy tekinthetünk rá, mint kényszerítő erőre, amivel szemben egy kvázi-lokalitást keresnek a ma felnövő, munkát kereső generációk. A lakóhely megválasztásában pedig a legfontosabb szempont éppen a kreativitást segítő és a kulturális életet lehetővé tevő környezet.**⁴⁴ Ez utóbbit képviselik a vizsgált intézmények is.

Európa számos országában mára egyértelművé vált, hogy a könyvtárak vezető szerepet játszanak a közösségi integrációban. Különösen így van ez akkor, amikor társadalmilag kirekesztett vagy hátrányos csoportokról van szó. Az olvasás nyújtotta örömtől egészen a rászorulóknak nyújtott gyakorlati segítségig, az olyan egészségügyi és jótékonyági szervezetekkel való kapcsolatig, amelyek komoly betegséggel küzdő családokat látnak el, mind a könyvtárak tevékenységének spektrumába kerültek. Számtalan olyan terület van, amely sajátos könyvtári alkalmazkodást, funkciókat kíván, a börtönöktől a nagyvárosok szegényebb városrészeiben és gettóiban található könyvtárakig, így nehéz is lenne egységes módon alkotni képet a fenti kérdésről.

IV.2.5. Az ötödik kérdéscsoport kérdései

Az ötödik kérdéscsoportban a társadalom/közösségépítés mint feladat, majd a közösségi szerepvállalás után a szakmai küldetéshez kapcsolódó dimenziót néztük meg a szakértők segítségével. A válaszadók a kultúraátadás, a fogyasztói élmény és a szakmai programok és kapcsolatok mentén gondolhatták újra korábbi állásfoglalásaikat, s önthették egy egységes mérce segítségével formába azt.

⁴⁴ Florida, 2005. és Florida 2017.

60. táblázat
A kultúraátadás a közösségeken keresztül

	Skálaértékek	
Szakterület	Könyvtár	3,92
	Múzeum	4,30
	Közösségi művelődés	4,61

A különbségek még így is hasonlóknak bizonyultak, bár a legjelentősebb, a közösségi művelődés képviselőinek nagyobb mértékű egyetértése várható is volt. A könyvtárak részéről a vártnál magasabb skálaérték azt mutatja, hogy ebben a formában újragondolva tartják igazán elfogadhatónak feladatukat, amennyiben a hangsúly inkább a kultúraátadáson van. A múzeumok viszont egyik összetevőt sem értékelték „kellő” mértékben, ami a korábban kifejtett szempontok miatt, véleményünk szerint nem mutat abba az irányba, mint a nemzetközi trendek.

A fogyasztói élmény megítélése egészen más képet nyújt. Ennek hangsúlyosságát jelentősen alulértékelik a szakértők, a piaci szerepkör felé tololódás, a magas kultúra képviseletével szemben a kommercializálódás konnotációi jelentek meg asszociációs terükben.

61. táblázat
A fogyasztói élmény fő feladatként való értékelése

	Skálaértékek	
Szakterület	Könyvtár	3,23
	Múzeum	3,30
	Közösségi művelődés	3,00

Az az állítás, hogy „A kulturális intézmények alapvető feladata a fogyasztói élmény megteremtése”, úgy tűnik, azt sugallta: a fogyasztó igénye fontosabb, mint az az érték, amit a gyűjtemények, tárgyi és eszmei emlékek képviselnek. Ez erős aggodalmat rejtethet, egybecsengve az állami támogatások mellett az esetleges piaci támogatások elfogadásától való elzárkózással. Nem állítható, hogy ez így igaz, csupán egy gondolati konstrukció, amely az elmúlt néhány évtized hazai közgondolkodásában jelen volt és van, és amelynek itt is szerepe lehet.

Másfelől a piacnak való túlzott kiszolgáltatottság nem feltétlenül jelenti a szolgáltatás leértékelődését. A fogyasztók, a közönség és a bevételek keresése ugyan túlzott és infrastrukturálisan nem támogatott, nem alátámasztott tehernek tűnhet, de **az információs és dokumentumellátási csatornák egyre versengőbb világában a kulturális intézményeknek is komoly figyelmet kell fordítaniuk az ügyfelek, látogatók elégedettségére. Az ügyfelek elégedettsége a teljes fogyasztói élménytől függ, attól a pillanattól kezdve, hogy az ügyfél telefonál vagy parkol az intézmény parkolójában (ha van olyan), egészen**

odáig, amíg az ügyfél a megfelelő információkkal, dokumentumokkal vagy szabadidős tapasztalattal elhagyja az intézményt.

A múzeumok marketing menedzsmentjének legújabb tendenciái azt mutatják, hogy a passzív fogyasztási terekről a sokkal kellemesebb, vonzóbb és átalakíthatóbb területek irányába mozdulnak el. Mára az elemzés a posztmodern fogyasztói társadalom nyilvános attitűdjeivel foglalkozik.⁴⁵ Számos kutatás követte a kilencvenes évek ez irányú kutatási fordulatát, a múzeumi fogyasztási szokások jelenlegi megközelítését.⁴⁶ A múzeumok és az örökségmegőrzéssel foglalkozó marketing menedzsment területén az eredmények fokozatosan fejlődtek ki, a kortárs gondolkodás folyamatosan alakult át.

A szakmai kapcsolattartás jelentőségéről kutatásunk résztvevői általában szintén kedvezően nyilatkoztak, ám különbségek itt is adódtak. Ugyancsak a közösségi művelődés képviselői tartották azt fontosabbnak. A „*Növelni kell a kulturális intézmények szakmai kapcsolatcseréjét (beleértve a mobilitást, szakmai programokat, és a folyamatos kapcsolattartás eszközeit is.)*” állítással való egyetértés mértékére vonatkozó kérdéssel egy elég nagy területet igyekeztünk lefedni, amely az intézmények egymás közti szakmai tapasztalatcseréje körül kialakult vélemények kapcsán próbált egységes álláspontot kérni. Nagyrészt pozitív ugyan a fontosság megítélése, de a többi tényező is az, így azokkal egybevetve összességében jelentéktelen változást láthatunk a korábbi körökben kialakult véleményekhez képest.

62. táblázat
A szakmai kapcsolatok építésének megítélése

		Skálaértékek
Szakterület	Könyvtár	3,92
	Múzeum	4,20
	Közösségi művelődés	4,44

IV.2.6. A hatodik kérdéscsoport kérdései

A kérdőívnek ebben a részében olyan állításokkal való véleményegyeztetést kértünk a szakértőktől, amelyek mind az infotechnológiához, a virtuális közösségekhez és a közösségi médiához kapcsolódnak. A könyvtárak biztosítják a közösségek valós és virtuális terét a demokratikus részvétel és a civil társadalom számára alapvető szabad és nyílt eszmecseréhez. Szinte minden iskola, főiskola és közösség könyvtára tudást és információt biztosít mindenkinek. Ezek azok a helyek, ahol az emberek

45 Mclean 1995. 601-616., Goulding 1999. 647-671.

46 Bennett, Kerrigan, & O'Reilly 2010. 589-592., Jafari, Taheri, & Vom Lehn 2013. 1729-1752., Taheri, Jafari, & O'Gorman 2014., Wells, Gregory-Smith, Taheri, Manika McCowlen 2016 1-17., Wu, Holmes & Tribe 2010. 706-726.

különböző nézeteket kaphatnak a vitatott kérdésekről, és véleményt formálhatnak az aktuális trendekkel szemben.

63. táblázat
Modern technológia és közösségépítés kapcsolata a kulturális intézmények feladataként

	Skálaértékek	
Szakterület	Könyvtár	4,31
	Múzeum	4,50
	Közösségi művelődés	4,72

Amint várható volt, ez a fejlődési irány egyértelműen a leginkább támogatott minden területen, még az általában alacsonyabb értéket adó könyvtárosi vélemények is itt 4,31-es skálaértéket jelöltek, ami kimagasló a többi válaszadásukhoz képest. A könyvtárak ideálisak arra, hogy kritikus szerepet játszanak a polgári szellem újjáélesztésében, nemcsak az információ átadásával, hanem a párbeszéd és tanácskozás kiterjesztett lehetőségeivel is, olyan döntésekkel kapcsolatban, amelyeket közös aggályokról kell meghozni.

Minél inkább szembesülnek a múzeumi szakemberek a digitális kihívásokkal,⁴⁷ annál jobban képezi a múzeumi szakma munkájának részét az online látogatók információs igényeinek kielégítése.⁴⁸ Az elmúlt évtizedekben az online múzeumi látogatók száma jelentősen megnőtt, ezek a változások pedig kihívást jelentettek a múzeumi szakemberek számára, akik igyekeztek megérteni, hogy az internetes látogatók online életében elérhetővé tett digitális múzeumi erőforrásokat hogyan befolyásolják az online látogatók. A látogatók/látogatások tanulmányozása mindig is fontos volt a múzeumi szakemberek számára, és mára számos kutatás elemezte a múzeumok és látogatóik kapcsolatát akár online, akár házon belül.⁴⁹ A múzeumi kutatók és a szakemberek a közelmúltban hangsúlyt helyeztek a digitális múzeumok erőforrásai felhasználó-központú megközelítésének tanulmányozására.⁵⁰

A múzeumok információforrásainak felhasználása terén tapasztalt példa nélküli változások átalakították a múzeumlátogatás tapasztalatát, ami a múzeumi szakemberek és múzeumi látogatók részéről is alkalmazkodást igényelt, és új információs politikákat eredményezett.⁵¹ Ezek a változások az összes felhasználóra – múzeumi szakemberekre és látogatókra egyaránt – hatással voltak. A mindennapi életben a digitális múzeumi erőforrásokkal való interakció, akár a múzeumok személyesen történő látogatásakor, akár múzeumi források online használata során, megválto-

47 Hamma 2004. 11-13.

48 Marty 2004. 20-23.

49 Goldman – Schaller 2004. 223-235., Falk 1998. 38-43., Falk 2006. 151-166., Falk – Dierking 2000., Kravchyna and Hastings 2002., Thomas and Carey 2005.

50 Hertzum 1998. 127-138., Joergensen 2004., Marty 2007. 97-107.

51 Besser 1997., Knell 2003.

zott.⁵² A folyamatban lévő átalakulást befolyásolta és ma is bonyolítja a digitális múzeumok és könyvtárak (és számos egyéb kulturális intézmény) funkcionális konvergenciája, valamint a múzeumi látogatók változó információs igényei és elvárásai.

A digitális, illetve online területszerzés egyértelműen kapcsolódik annak nem közvetlenül az intézményekhez kötődő, ám ott is érvényre jutó jelenségéhez, a közösségi média szerepének viharos növekedéséhez. Ebben a kérdéscsoportban erre vonatkozott a második kérdésünk, s egyben a korábbi körök összefoglalásaként így fogalmaztuk meg az állítást, amivel egyetértésük mértékét fejezhették ki a szakértők. „A virtuális közösségek és a közösségi média szerepe egyre fontosabb a kulturális intézmények életében” állítás nem tartalmaz kizárólagosságot, így az értékelése viszonylag egyszerű volt.

64. táblázat
A virtuális közösségek szerepnövekedésének értékelése

		Skálaértékek
Szakterület	Könyvtár	3,92
	Múzeum	4,20
	Közösségi művelődés	4,44

Amint várható volt, a korábban ki nem mondott vagy nem kifejezett véleménykülönbség ebben a kérdésben egyértelműen megmutatkozott. A közösségi művelődés intézményeinek szakértői számára a virtuális közösségek értéke elmarad a személyes találkozásokétól. Kiegészítő szerepkörben a használatuk akár elkerülhetetlen, akár öngerjesztő fejlődési tendenciáik folytatódása, ám értékelő szempont érvényesült a válaszokban, annak ellenére, hogy az állítás kijelentő, s nem tartalmazott ilyen elemet. **A múzeumok és könyvtárak részéről a korábbi kontextus folytatásaként a virtuális közösségi média jelentős hozzájárulás a tevékenységükhöz.**

Az egyik nézőpont a közösségi szerepkörnek a modern formája. A technológiának és az egész világra kiterjedő együttműködésnek köszönhetően a mai könyvtárak egy része a szűkösség helyzetéből indulva a földrajzi, jogi és politikai határokon átnyúló „bőség” állapotába került, tudás-navigátorokká és tanulássegítőként szolgáló könyvtárosokká váltak. Mindez az 1950-es években kezdődött, majd az anyagfeldolgozás automatizálása a számítógépes adatbázisok telepítéséhez és az információk helyének meghatározásához vezetett az 1970-es években. A könyvtárak közvetlen nyilvános hozzáférést kínáltak az internethez, kiegészítve a megvásárolt kereskedelmi adatbázisokkal, valamint az egyedi helyi gyűjteményeket digitális formátumúvá alakítva; így digitális könyvtárakat hoztak létre, amelyek bárhol és bármikor elérhetőek.

⁵² Müller 2002.

A másik oldal maga a közösségi hálózat fejlődése. A könyvtárakhoz hasonlóan a közösségi hálózatok, például az ingyenes hálózatok, kommunikációs csatornákat hoznak létre a nyilvános párbeszéd számára. A közösségi hálózatok felé irányuló mozgalom tükrözi a demokratikus intézmény iránti vágyat, amely képes felismerni az információhoz való hozzáférés központi jelentőségét, és a kommunikáció fontosságát a modern életformában. A mobil alkalmazásokon keresztüli közösségi médiahasználat rendkívüli ütemben nőtt az elmúlt években.⁵³ A Facebook és az Instagram uralják a közösségi médiahasználatot,⁵⁴ jelentős időfelhasználással. Az olyan alkalmazások viszonylagos újdonsága miatt, amelyek mobiltechnológiához kapcsolódnak, még kevésbé ismert használatuk módja, mértéke és jelentősége a múzeumok és könyvtárak látogatása során. Korrekt ismeretek nélkül feltételezések válnak vélelmezett tudássá akár magával a technológiával, akár azok használatával kapcsolatban.⁵⁵ A kulturális intézmények, például a múzeumok nem mentesülnek ettől a kötelezettségtől, és sok mindent megtudhatnak arról, hogy a múzeumi látogatók hogyan használják az Instagramot.

A múzeumi kiállítások közönsége egy friss kutatás eredménye szerint⁵⁶ az Instagramon elsősorban a kiállítási tartalmakkal foglalkozott, aminek középpontjában a kiállítási tárgyak anyagszerűsége állt. Úgy tűnik, hogy a hangsúly a tárgyak esztétikai megjelenésén van, azok lenyűgöző erejére reagál. Kisebb mértékben, de a látogatók a tárgyakra és az azokhoz kapcsolódó kiállítási installációkra olyan módon is reflektáltak, hogy érdeklődésüket, figyelmüket és magának a szemléltői helyzetnek a fontosságát is közvetítsék. Néhányan a kiállítási tárgyak és a kapcsolódó kiállítási kontextus rögzítésére, dokumentálására és megosztására koncentráltak, elhanyagolva önmaguk vagy a többi látogató jelenlétét.

Mindezek fényében a közösségi média inkább pozitív értéket képvisel, mintsem korlátozó tényező, s ennek megtapasztalása remélhetőleg egyre több tudományos kutatáson alapszik majd, s nem a félismereten alapuló félelmek irányítják a hozzáállást. A korábbiakban ugyanis egyértelműen érezhető ellentmondás a közösségek értelmezésekor némi zavart támaszthat, amikor nem tisztázott, hogy az utóbbi milyen értelmet nyer. Az Instagram, Facebook vagy más médiumok egyértelműen közösségi formációkat hoznak létre, a maguk sajátosságai mentén, s ezt a hagyományos lokális közösségi fogalommal nem szabad összekeverni, de egyben azt sem szerencsés elfogadni, hogy a kettő egyértelmű és egydimenziós értékskála részévé váljon. Nem jobb vagy rosszabb, hanem a megfelelő kontextusban így vagy úgy működik, s ennek szerencsés a pozitív oldalát látni és (ki)használni a kulturális intézmények részéről is. Egyik külföldi szakértőnk ezt a jelenséget pontosan írja körül:

53 Effing et.al. 2016. 281-300.

54 Carah 2014. 137-142.

55 Bland 2014., Fitzgerald 2015. 15-21.

56 Budge 2017. 67-85.

”(...) A megszokott eszközrendszereken túl kell lépni és másként közvetíteni az értéket, a bevonódásra más csatornákat is megnyitni. Nem szabad elfelejteni, hogy a virtuális fejlődés elkerülhetetlen, ugyanakkor a személyes kapcsolatokat nem szabad, hogy kiváltsa. Ebben az esetben a közösség megszűnik. A programkínálat, az eszközrendszer megújítása szükséges. Lehet ugyanazt, ugyanazokat az értékeket felmutatni, csak másként (drámapedagógia, élménypedagógiai, múzeumpedagógia, szakkörvezetők képzése – részükre az új formák ismertetése szükséges (...)).”

IV.2.7. A hetedik kérdéscsoport kérdései

A kérdőív vége felé visszatértünk az állami szerepvállalás témájához. Háromféleképpen tettünk fel kérdést, egyfelől kettéosztva a közvetlen (normatíva/adókedvezmény) támogatásokat és a normatív szerepkört, másrészt a kettő együttesének jelenlétére kérdeztünk rá. Ezzel a korábbi körökben megfigyelhető szempontokat igyekeztünk tisztázni, és a szakértők újraértékelését kértük vele.

65. táblázat
A közvetlen állami szerepvállalás szükségességének megítélése

	Skálaértékek	
Szakterület	Könyvtár	4,23
	Múzeum	3,80
	Közösségi művelődés	4,17

Normatív támogatásra szükség van, ugyanakkor annak a múzeumok részéről kisebb a jelentősége, mint a könyvtárak és közösségi művelődési intézmények szakértői szerint. Azzal az állítással, hogy „Az állami szerepvállalás elsősorban közvetlen (normatíva/adókedvezmény), támogatást kellene, hogy jelentsen”, nagyjából egyetértettek, de más a helyzet az állam ellenőrző funkcióját illetően.

66. táblázat
Az állam, mint szakmai ellenőrző szerv szükségessége

	Skálaértékek	
Szakterület	Könyvtár	3,08
	Múzeum	3,20
	Közösségi művelődés	3,22

Ezt a szerepkört sokkal inkább értékelné bármelyik érintett intézmény az autonómia csökkenéseként. A stabil feltételek csak többpólusú fenntartói-támogatói rendszerrel képzelhetőek el hosszú távon is biztonságosan, amelyben az államnak egyfajta garanciaként kell működnie.

Pozitív értékelést kapott a téma olyan megfogalmazása, amely a meglévő támogatást és ellenőrzést járta körül. Azt az állítást, hogy „Az állami szerepvállalás normatív támogatást és minőségbiztosítást is jelent”, szinte mindenki támogatta.

67. táblázat
Az állam támogató és ellenőrző jelenlétének megítélése

	Skálaértékek	
Szakterület	Könyvtár	3,85
	Múzeum	4,70
	Közösségi művelődés	4,00

Nem kétséges, hogy az állam a legtöbb esetben fenntartó, támogató és ellenőrző is, még akkor is, ha ezt közvetve teszi. Ez egyszerre jelent biztonságot és függő viszonyt. Egy egypólusú fenntartói rendszerben, a versenyhelyzet hiányának eredményeként a rugalmasság és a piaci feltételekhez való alkalmazkodás akár rövid távon is komoly korlátokat kaphat, akár olyan egyszerű tény révén is, mint a fizetésemelések mérséklődése, elmaradása. Emiatt is jelenthet fejlesztést a kétpólusú berendezkedés.

IV.2.8. A nyolcadik kérdéscsoport kérdései

A kérdőív egy szöveges kifejtést igénylő kérdést tartalmazott.

A kvalitatív válaszok feldolgozásának módszertana

A kvalitatív válaszokat a kutatás első és második köréhez hasonlóan itt alkategóriákat alkotva dolgoztuk fel. A tartalomelemzés almintái sávosan, a kérdésekből adódó témakörönként jöttek létre. A kérdésre adott válaszokat az adott alkategóriába soroltuk, annak alapján, hogy az adott témakörökre érkezett válaszban az adott kérdés mely dimenziói hangsúlyosak vagy kevésbé fontosak a válaszadók számára. Ezzel a módszerrel mérhetőek lettek a három szakterület (könyvtár-múzeum-közművelődés), valamint a hazai és külföldi válaszadók válaszaiban jelen lévő prioritásbeli különbségek is.

A kategorizálás során előfordult, hogy a válaszokban egy szó vagy kifejezés több alkategóriához is szervesen kapcsolódott, vagy a válaszban olyan tartalom volt, amely egy másik alkategóriához is kapcsolódott. Ebben az esetben a szót vagy kifejezést valamennyi alkategóriába is besoroltuk.

A szöveges kifejtést igénylő kérdés az alábbi volt:

8. Kérem, fejtse ki véleményét a kulturális intézmények szerepéről a lokális közösségépítés terén!

68. táblázat

A fenti kérdésre összesen 34 válasz érkezett az alábbi bontásban:

Szakterület	Válaszok
Közművelődés	14
Múzeum	8
Könyvtár	12
Összesen	34

A következő alkategóriákat határoztuk meg:

ALKATEGÓRIA 1 Közösség és intézmény – összetartozás

ALKATEGÓRIA 2 Hálózatosodás – együttműködés

ALKATEGÓRIA 3 Településméretetek – eltérések

ALKATEGÓRIA 4 Finanszírozás

ALKATEGÓRIA 5 Kulturális intézmények funkciói

ALKATEGÓRIA 1 Közösség és intézmény – összetartozás

Ebbe az alkategóriába került minden olyan szó és kifejezés, amely a kulturális intézmények és a közösség kapcsolatára utalt. **Megállapítható, hogy valamennyi intézménytípus és ország szöveges válaszadóinak 82%-a egyetértett abban, hogy a kulturális intézmények a lokális közösség szerves részét képezik, tevékenységükkel a helyi kulturális és társadalmi csoportokat kell, hogy támogassák, alkalmazkodva azok igényeihez, kultúrájához és hagyományaihoz.** A könyvtár részéről érkezett olyan válasz, amely ennek a funkciónak a történeti hagyományaira is utal (olvasókörök). A válaszadók többsége azonban közösségi térként értelmezi a kulturális intézmények szerepét. Különösen **a külföldi válaszadók emelik ki a kulturális intézmények helyi identitás és kultúra erősítésére, ezzel a helyben maradás és a fejlődés szolgálatára vonatkozó funkcióját,** együttműködve a helyi társadalmi csoportok képviselőivel. A válaszadók hangsúlyozták, hogy a kulturális intézmény a munkahely és az otthon mellett a „harmadik hely” legyen az emberek életében, amely az érdeklődésüknek megfelelő programokat nyújt és spontán közösségi térként is funkcionál.

69. táblázat

Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban

Szakterület	Válaszok
Közművelődés	11
Múzeum	8
Könyvtár	9
Összesen	28

Az alkategóriához kapcsolódó válaszok:

- „A kulturális intézmények, ezen belül is a könyvtárak jelentős mértékben nyitottak a lokális közösségépítés felé az elmúlt években, évtizedben. Az olvasó-

körök [...] mind összefognak kisebb helyi közösségeket, amelyek később különféle formákban, önkéntes alapon támogathatják az intézményt. A csoport tagjai elkötelezetteké válnak a kulturális intézmény irányába, és foglalkozásaikkal, beszélgetéseikkel folyamatosan értékeket teremtenek az adott településen.”

- „A kulturális intézmények működése erősen függ a helyi közösségektől. Modernebb megközelítésben azt mondhatjuk, hogy már (?) nem csak a helyi közösséggel dolgozunk, nem csak a közösség számára, hanem nyitottan, a közösséggel együtt megbeszélve, átvitatva, együtt gondolkodva. Működő közösségek nélkül alig-alig tudnak létezni a kulturális intézmények. Meg kell találni azokat a kapcsolódási pontokat, ahol a kulturális intézmény hasznára tud lenni a közösségnek. (...)”
- „A kulturális intézményeknek alkalmazkodniuk kellene a helyi közösség életviteléhez és érdeklődéséhez (nyitvatartás, témák), igényeihez (tehetséggondozás, szórakoztatás), és hátrányosságai leküzdésében és az esélyteremtésben kellene szerepet vállalniuk, esélyt teremtve mindenki számára (ingyenesség) a differenciált szolgáltatásokkal. A kulturális intézményeknek először is nyitniuk kellene, és előítélet nélkül közeledve meg kellene ismerniük saját közösségeiket, amelyekhez alkalmazkodhatnak a szolgáltatásaikkal, és amire építhetik a közösséget fejlesztő gesztusait. Mindezek teljesülésével játszhatnak csak releváns motivációs, integrációs, és a jobblétet valóban elősegítő szerepet az egyének és a közösség egésze életében.”
- „**A lokális közösségeket szolgáló, az azokban tevékenykedők aktivitásának erősítését, fejlesztését segítő, lehetővé tevő szerep elvitathatatlan a kulturális intézményektől. (...)**”
- „**A kulturális intézmények (...) szerepe abban rejlik, hogy a „harmadik hely” funkciót töltsék be a lokális társadalomban. Az első hely az otthon, a második hely a munkahely-iskola, és minden ember igényli a harmadik helyet a teljes, minőségi élethez. (...)**” „[...] A magas intenzitású harmadik helyen közös érdeklődés köti össze a közösség tagjait, és valódi, szerves közösségekről beszélünk (szakkör, tánccsoport, sportklub, olvasókör, kórus stb.). A kulturális intézmények küldetése, hogy alacsony intenzitású harmadik helyként működjenek a lokális társadalomban: ahová „csak úgy” be lehet térni, spontán módon megélt találkozások mentén, kötetlen keretek között. (...)”
- „A jól működő kulturális intézmények szimpatizánsi (néha egyenesen rajongói!) kört képesek kialakítani maguk körül, ami maga a lokális közösség. Az odatartozásnak identitásképző ereje van. Az így működő kisebb közösség csoportlényé segíthet a tágabb közösség identitásképzésében is (például a városi könyvtár vagy múzeum pártoló tagsága sokszor aktív az egész város ügyeiben is stb.).”
- „**A kulturális intézmények a helyi társadalom fontos szereplői, amelyeknek ösztönözniük, bátorítaniuk kell a közösségek létrejöttét, segíteni a meglévők tevékenységét. Fel kell ismerniük egy-egy helyi kezdeményezés hasznosságát, szakmai tudásukkal támogatni annak megvalósítását. A kulturális intézmény ne csak „megvalósító, szolgáltató” intézmény legyen, hanem tárja fel a településen meglévő**

hiányokat, problémákat, és azok megoldására indítson közösségi kezdeményezéseket, fejlesztő folyamatokat. [...] Vállaljon fel az intézmény a lokális közösségépítés területén egyfajta inkubátor, közvetítő, információátadó, hálózatépítő, összefogó szerepkört!”

ALKATEGÓRIA 2 Hálózatosodás – együttműködés

Ezen alkategóriához kerültek az intézményi és egyéb együttműködés lehetőségei. Az intézmények közötti együttműködés szerepét a válaszadók 43%-a emelte ki. A válaszok szerint **az együttműködés eredményeképpen létrejöhetne egy sokfunkciós társadalmi léptékű közösségi tér, javulna a szolgáltatások színvonala.**

A múzeumok részéről megfogalmazódott az a vélemény is, hogy az együttműködés eredményeképpen a múzeumi intézmények dinamikusabb ütemben nyithatnának a piaci alapokon működő tevékenységek irányába is.

70. táblázat
Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban:

Szakterület	Válaszok
Közművelődés	5
Múzeum	3
Könyvtár	4
Összesen	12

Az alkategóriához kapcsolódó válaszok:

- *„A kulturális intézmények szerepe nélkülözhetetlen a lokális közösségépítésben, ideális esetben nem csupán koordinálja, hanem bevonja a közösség tagjait, közben az igényeiket is felméri. Különbő csoportok között is kapcsolódási pontokat létesítenek (generációk, különálló civil szerveződések, iskolák, akár szakemberek közötti stb.). A helyi kulturális intézmények együttműködésének még szorosabbá tétele számtalan előnnyel járhatna, együtt sikeresebb lenne a közösségépítés. Nem csupán a bevált gyakorlatok megismertetése, átvétele lenne fontos, hanem ezen intézmények munkatársainak közös szakmai találkozója, akár együttesen a közösségnek szervezett egy-egy rendezvény is. Emellett a közösségépítés terén az együttműködés, szolgáltatás megfelelő kommunikációja is fontos, (...) hogy minél több emberhez eljusson az információ (...).”*
- *„A lokális közösségépítés feladatait egy olyan magyarországi kulturális alapellátó rendszeren keresztül is el tudom képzelni, amely integratív elven működik, önkéntes kulturális társulás generálásával megteremti azt a társadalmi léptékű közösségi teret, amely, mint egy valódi agóra, a tanulásnak, a párbeszéd-kultúrának, a közösségi létezésnek, a társadalmi kohézióknak is népszerű színtere lenne/ lehetne. A múzeumok nyitottak e társulásra/szövetségre, de a felülről megszervezett, intézményi autonómiát felszámoló integrációról hallani sem szeretnénk.”*

- „(...) A múzeumnak a helyi közösségépítésben, a tárgyiasult értékek megőrzésében, közvetítésében; a könyvtárnak az ismeretek közvetítésében, információk nyújtásában, míg a közművelődésnek az identitás kialakításához, megtartásához kapcsolódó közösségi feldolgozásban, együttes megélésben van szerepe. A határok természetesen elmosódhatnak, az őrző, közvetítő, elsajátítást, megélést segítő, szolgáló szerepek egyik vagy másik intézménytípushoz szorosabban, vagy lazábban köthetők, de az is lehetséges, hogy mindegyikben megvannak valamelyest. Ezért fontos a hálózatosodás, az együttműködés, hogy ne öncélú vetélkedéssé, hanem egymást segítő folyamatokká váljanak az aktivitások”.

ALKATEGÓRIA 3 Településméreték – eltérések

Ehhez az alkategóriához kapcsolódtak azok a válaszok, amelyek a kulturális intézmények szerepét a lokális közösségépítésben nem egységesen, hanem a településméretektől függően határozták meg. A válaszadók utaltak arra, hogy a kulturális intézmények szerepe a lokális közösségépítésben akkor jelentős, ha kistelepülésről, illetve kevés intézményről beszélhetünk, ugyanakkor nagyobb települések esetén ezek a funkciók specializálódhatnak.

71. táblázat
Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban:

Szakterület	Válaszok
Közművelődés	4
Múzeum	
Könyvtár	5
Összesen	9

Az alkategóriához kapcsolódó válaszok:

- „Kétségtelenül szerepük van ebben, de véleményem szerint e tekintetben különbség van a különböző kulturális intézmények funkciója között. A kis települések művelődési házai, vagy ezekkel közösen működtetett közgyűjtemények szerepe és funkciója nehezen hasonlítható össze egy városi, megyei vagy országos közgyűjtemény, vagy más kulturális intézmény szerepével és funkciójával. Értem ez alatt az anyagi és személyi forrásait, valamint a kiszolgálandó közönséget is. Ez a közösségépítő szerep leginkább a kistelepülések intézményeire jellemző, és itt valóban fontos ez. Ez a szerep mindenképpen kötődik a lokalitáshoz. Egy országos vagy regionális közgyűjtemény számára épp olyan fontos a gyűjtemény bemutatása, megőrzése, bővítése, és az ehhez kapcsolódó nemcsak alkalmazott, de alapkutatások folytatása, ezek dokumentálása is, valamint az intézmény hazai és nemzetközi kapcsolatainak építése, valamint az ezekkel történő együttműködés. (...)”
- „A kulturális intézmények a települési viszonyokhoz igazodva tudják közösségépítő tevékenységüket, feladatukat és céljaikat megvalósítani. A lokális

közösségépítés elsősorban a kisebb településeken lehet elérhető cél. A megyei jogú városokban a közösségépítés inkább „szakmai”, érdeklődési „csoportként” jelenik meg. (...)”

- „Magyarország településszerkezetében nagy súlyt képviselnek azok az 500 fő alatti kistelepülések – vagy aprófalvak –, melyek demográfiai, gazdasági, szociális, kulturális és ellátottsági mutatói egyaránt folyamatosan romlanak. Ezekre a településekre gyakran az elmaradottság, a szegénység és a társadalmi hátrányok halmozódása jellemző. Magas az elvándorlás mértéke, a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők és a fiatalok elköltöznek a településről, így népességük elöregszik, demográfiai struktúrájuk torzul, ami esetenként teljes elnéptelenedéshez is vezet, ha a település nem képes fejlesztéseit tudatosan új alapokra helyezni, felvenni a versenyt a város, napjainkban egész Európa elszívó hatásával szemben. Településünk (...) korfáján is megmutatkoznak ezek a trendek, azonban az alig 300 főt számláló községünk az efféle mutatói és hátrányos fekvése ellenére számos egyéb vonatkozásban kiemelkedik a magyar kistelepülések közül. Saját 28 éves tapasztalatunk támasztja alá a kulturális intézmények központi szerepét a lokális közösségépítés területén, ami az alapját jelenti a kistelepülések életképességének. A globális versenyhelyzetben tényezőként megjelenő, élő és élhető falvak megteremtéséhez aktív és cselekvő állampolgárookra, közösségekre van szükség, arra, hogy a település a saját adottságai ismeretében, azokra építve önmaga gondolkodjon dolgairól, ne központi irányítás határozza meg fejlődési irányait, kitörési pontjait, élhetővé válásának feltételeit. A társadalmi tervezés – jövőkutató, jövőkép- és stratégiaalkotás, majd -megvalósítás az állampolgárok, gazdasági szervezetek, civil szervezetek bevonásával lehet ennek leghatékonyabb módszere, aminek kezdeményezője és támogatója az önkormányzat, de végrehajtója, eszköze, mai terminológiával menedzsmentjét biztosító szervezete a kulturális intézmény, a benne felhalmozott tudással és kompetens munkatársakkal”.

ALKATEGÓRIA 4 Finanszírozás

Az alkategóriához kapcsolódtak azok az észrevételek, amelyek a finanszírozáshoz és a bérezéshez kötődnek. A válaszadók kiemelték, hogy nem mindig a valóban értékadó programok és rendezvények kapnak anyagi támogatást; illetve ismételtlen kihangsúlyozták az ágazat szakembereinek megfelelő bérezését. Ez a gondolat a fenntarthatóság háttereként a külföldi válaszok között is megjelenik.

72. táblázat
Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban:

Szakterület	Válaszok
Közművelődés	4
Múzeum	1
Könyvtár	3
Összesen	8

Az alkategóriához kapcsolódó válaszok:

- „Az általánossá váló „fesztiválszervezés” vagy „fesztivalizáció”, és az ehhez kapcsolt közösségépítés és közösségszervezés mögött sajnos sok esetben hiányzik a valódi tartalom és értékmegőrzés. A fenntartó költségeket nem kímélve áldoz egy-egy alkalmi programra, meghívott vendégekre, amelyre/akikre később már alig emlékszik valaki. Jelentős pályázati összegek kerülnek elköltésre ilyen körülmények között, **eközben az intézmények infrastruktúrája és terei nem alkalmasak a XXI. századi kihívásokra, a programokat szervező közalkalmazottak bére 2008 óta változatlan. (...)”**
- „A múzeumandragógia tárgykörre kiterjesztett méréseink, vizsgálataink, kutatásaink, összehasonlító elemzéseink „felfedezik azokat az anomáliákat, diszfunkciókat”, amelyek a gyengülő társadalompolitika következményeként visszarendezik a múzeumok társadalmi **presztízsét**, amelyet korábban maga a társadalmi támogatás állított emelkedő pályára. Nyilvánvalóvá vált, hogy a múzeumok újrapozicionálását megkerülni nem lehet, hiszen annak ellenére, hogy széles társadalmi körben elismert lett a múzeum, a muzeális jellegű rendszer, benne a múzeumi civil szféra, és közmegegyezés jött létre, amely elismeri, hogy a múzeumok olyan multi-, inter- és transzdiszciplináris értéktárak, amelyek autentikus tanulási helyszínné emelik a teljes muzeális jellegű hálózatot. Mindezek ellenére a múzeumok „megélhetési kényszer” nyomása alatt „szenednek”. [...] Komplex és összetett problémáról van persze szó, hiszen a múzeumi működést destabilizálja az a szemléletmód is, amely szerint az Európai Unión belül a kultúra nemzeti hatáskör, amit valódi ténynek tekintünk, de mint korábban vázoltuk, világhelyzetet elemző értékelések nélkül a múzeumok nem tudnak választ adni a globális kihívásokra, ami feltételét jelenti a helyi közösségfejlesztésnek, a társadalomalakító funkciók lokális gyakorlásának is. Sajnos azonban az elmaradt motivációs tényezőnek, konkrét értelemben a bérrendezés hiányának következménye lett még, hogy a múzeumoknak már nem maradt vitalitásuk arra, hogy egy új típusú, önfinanszírozó, öngazgató, önrendelkező, öntevékeny múzeumi rendszert is felépítsenek. A múzeumandragógiának is érdekeltsége van ugyanis egy olyan új típusú, autonóm múzeumi rendszer felépítésében, amely állami finanszírozásra építheti fel közösségszolgálati tevékenységét, de a közösségszolgálati munka mellett a piaci pozícióját is erősítenie kell a szakmai függetlenség igénye miatt, hiszen ennek következménye lehet, hogy a múzeumandragógiai boomot elismerve, forrást teremt a felnőtt közönség a muzeológia területén”.

ALKATEGÓRIA 5. Kulturális intézmények funkciói

Ebben az alkategóriában összegeztük azokat a válaszokat, amelyek a kulturális intézmények funkcióira utaltak. A válaszadók 98%-a kitért egyéb véleményének megfogalmazása mellett a kulturális intézmények funkcióinak és az egyes intézménytípusok szerepének meghatározására is.

73. táblázat
Az alkategóriára adott említések intézményi bontásban:

Szakterület	Válaszok
Közművelődés	12
Múzeum	10
Könyvtár	11
Összesen	33

Az alkategóriához kapcsolódó válaszok:

- „Ebben többes szerepet kell betölteniük: helyi információk gyűjtése, megőrzése, rendszerezése, szolgáltatása, terek biztosítása, eszközök biztosítása, szakértelem biztosítása (kiadványokhoz, programszervezéshez...), kommunikációs felületek biztosítása, online, offline, ösztönzés, inspirálás, kezdeményezés.”
- „A kulturális intézmények mellett, hogy helyszínt biztosíthatnak, számtalan területen vannak előnyös helyzetben a közösségek kialakulásának és működésének támogatásában. [...] A könyvtáraknak rálátásuk van a környezetükben élőkre, elsősorban persze a beiratkozott olvasókra és családjukra, azok iskolázottságára, anyagi viszonyaira, szakmai és egyéni érdeklődésükre. Ezen ismeretek segítségével könnyen beazonosíthatják, milyen közös érdeklődés/érdek mentén lehet hatékonyan közösséget alakítani; olyan irányban tudnak fejleszteni, olyan programokat tudnak szervezni, amelyek találkoznak a közösség érdeklődésével. Az emberek különböző motivációval veszik igénybe a könyvtárat (tanulás, üzleti információszerzés, állampolgári jogok, szórakozás, hobbi stb.), így számtalan lehetőség van „ráépíteni” a jól feltárt valódi szükségletekre az egyéb közösségi programokat. Mivel rendszeresen találkoznak a közösség tagjaival, jól tudják kontrollálni a fejlődést, a projektek hatékonyságát, és lehetőségük van a csoportok kohézióját erősíteni. A könyvtárak költségvetési vagy önkormányzati intézmények, olyan lehetőségeik is vannak a pályázásra, amelyek esetleg más típusú civil szerveződéseknek nincsenek, így az együttműködés motorjai lehetnek.”
- „A kulturális intézményeknek a helyi közösségek egyik sarokkövévé kell válniuk, hordozva és építve a helyi identitást, a helyi kultúra iránti büszkeséget, tudatosítva a közösséggel, hogy ők a hagyomány birtokosai, a közösség múltjának és jövőjének tulajdonosai, és helyi identitás megteremtésével ellensúlyozzák a régiók migrációjának és elnéptelenedésének hatásait, tegyék lehetővé a helyi kultúrák egyedülálló és élénk kulturális úticéllá válásának újragondolását.”
- „A kulturális intézmények fontos szerepe többek között polgári küldetésük teljesítése. E szerep értelmes megvalósítása a társadalmi innovációk támogatása és végrehajtása a szolgáltatási tervezés révén. A társadalmi innovációk csak a helyi közösség komoly társadalmi problémáival foglalkoznak, a szolgáltatástervezés olyan eszközöket kínál, amelyekbe a helyi közösség tagjai is beletartoznak.”
- „Semmiképpen nem mosnám össze a kulturális intézményeket. Más a feladata a művelődési háznak, más a könyvtárnak és más a múzeumnak. Miután múze-

umban dolgozom, elsősorban a múzeum közösségépítő feladatairól vannak elképzeléseim. A múzeumnak nem elsődleges feladata a közösségépítés. A múzeum gyűjt, feldolgoz, megőriz, bemutat. A múzeumnak hiteles helynek kell lennie, egyfajta tudományos műhelynek, amelynek tekintélye kell, hogy legyen az adott településen. A múzeum a helyi identitástudat tárgyi és szellemi hordozója és közvetítője kell legyen azon egyének számára, akiknek erre igénye van.”

- „Közösségek létrejöttének támogatása, működésük katalizálása, menedzselése, közösségek működésének, bemutatkozásának terepeként való működés, partnerségi szakmai, menedzseri támogatás a sikeres működéshez.”*
- „Szerepe van elsősorban az alábbiakban: látens igények feltárása, közösségi érdekek és értékek feltárása, kulturális örökségek, értékek gyűjtése, közre adása, menedzselése, közösségi alkalmak lehetőségeinek folyamatos biztosítása, közösségi programok, kiemelt események szervezésében való közreműködés...”*

Mellékletek

1. melléklet

A kutatásban megkérdezett szakértők listája

Ország	Település	Szervezet/Intézmény	Név	Beosztás, tisztség
Magyarország	Debrecen	NMI Művelődési Intézet Nkft. Hajdú-Bihar Megyei Irodája	Angyal László	régió-vezető
Magyarország	Budapest	NKA Hangfoglaló Könyvzenei Támogató Program Ideiglenes Kollégium	Bajnai Zsolt	vezető
Magyarország	Bükkszent-erzsébet	Eötvös József Főiskola	Dr. Balácsi Károly	közösség-fejlesztő, szociológus
Franciaország	Valence	Chargé de Mission Territoriale, Les MJC en Rhône Alpes	Brice Gourdol	NGO szakértő
Magyarország	Budapest	Emberi Erőforrások Minisztériuma Közösségi Művelődési és Művészeti Főosztály	Brüll Edit	közművelődési szakértő
Magyarország	Orosháza	Justh Zsigmond Városi Könyvtár	Buzai Csaba	igazgató
Magyarország	Pécs	Csorba Győző Megyei Könyvtár	Csobán László	könyvtáros
Magyarország	Budapest	ELTE BTK	Csorba László	történész
Magyarország	Budapest	Szép művészeti Múzeum Baráti kör	Csordás Izabella	ügyvezető koordinátor
Magyarország	Alsómocsolád	Alsómocsolád	Dicső László	polgármester
Magyarország	Budapest	Országos Pedagógiai Könyvtár és Múzeum	Dömsödy Andrea	iskolai könyvtári referens
Magyarország	Veszprém	NMI Művelődési Intézet Nkft. Veszprém Megyei Irodája	dr. Balogné Uracs Marianna	központ-vezető

Ország	Település	Szervezet/Intézmény	Név	Beosztás, tisztség
Románia	Székelyudvarhely	Kulturális Szemle szerkesztőbizottság	Dr. Barabási Tünde	szerkesztő-bizottsági tag
Magyarország	Szentendre	Szabadtéri Néprajzi Múzeum	Dr. Cseri Miklós	főigazgató
Magyarország	Budapest	Pulszky Társaság	Dr. Deme Péter	elnök
Magyarország	Debrecen	Debreceni Egyetem, NMI Művelődési Intézet Nkft.	Dr. Juhász Erika	tanszékvezető főiskolai docens, központvezető
Magyarország	Debrecen	Debreceni Egyetem	dr. Szabó József	egyetemi docens
Magyarország	Budapest	Károli Gáspár Református Egyetem	dr. Tóbiás László	főiskolai docens
Magyarország	Miskolc	Herman Ottó Múzeum	Dr. Tóth Arnold	igazgató
Románia	Kolozsvár	Erdélyi Magyar Közművelődési Egyesület	Dr. Szémán Péter	elnök
Németország	Berlin	Jugend Museum	Ellen Roters	igazgató
Magyarország	Budapest	Országos Széchényi Könyvtár Könyvtári Intézet	Fehér Miklós	igazgató
Magyarország	Budapest	Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár	Fodor Péter	főigazgató
Magyarország	Budapest	Magyar Könyvtárosok Egyesülete	Gerencsér Judit	főtítká
Magyarország	Budapest	BME-OMIKK	Giczi András	osztályvezető
Szerbia	Zenta	Vajdasági Magyar Művelődési Intézet	Gondi Martina	igazgató
Németország	Potsdam	Potsdam University College	Prof. Dr. Hans Christian Hobohm	egyetemi tanár

Ország	Település	Szervezet/Intézmény	Név	Beosztás, tisztség
Magyarország	Győr	Dr. Kovács Pál Könyvtár és Közösségi Tér	Dr. Horváth Sándor Domonkos	könyvtár-igazgató
Szlovákia	Dunaszerdahely	Szlovákiai Magyar Művelődési Intézet	Huszár László	igazgató
Magyarország	Budapest	Néprajzi Múzeum	Joó Emese	múzeum-pedagógus
Magyarország	Budapest	Országos Széchényi Könyvtár	Káldos János	általános főigazgató-helyettes
Nagy-Britannia	Oxford	Joint Museums Volunteer Service Oxford In: Museum of Natural History+	Joy Todd	múzeumokat segítő önkéntes szolgálat vezetője
Magyarország	Budapest	NMI Művelődési Intézet Nkft.	Kary József	közszolgáltatási igazgató-ságvezető
Amerikai Egyesült Államok	Chicago	ALA	Keith Michael Fiels	elnök
Magyarország	Zalaegerszeg	Göcseji Múzeum	Kaján Imre	múzeumigazgató
Magyarország	Eger	Eszterházy Károly Egyetem	Koltay Tibor	egyetemi docens
Magyarország	Budapest	Infodok Kft.	Kóródy Judit	ügyvezető
Magyarország	Békés	Békés Városi Kecskeméti Gábor Kulturális, Sport és Turisztikai Központ	Koszeicz Sándor	igazgató
Magyarország	Szombathely	Oszkói Hegypásztor Kör	Kovács István	elnök
Magyarország	Budapest	Pulszky Társaság Múzeumandragógiai Tagozat	Kurta Mihály	szakértő
Hollandia	Utrecht	Réseau Européen des Centres Culturels Saint Martin	Maarten van Ditmarsch	képviselő

Ország	Település	Szervezet/Intézmény	Név	Beosztás, tisztség
Észtország	Tallin	Anton Hansen Tammsaare Museum	Maarja Vaino	igazgató
Cseh Köztársaság	Brno	Masaryk University, Brno	Michal Lorenz	egyetemi adjunktus
Magyarország	Kecskemét	GM Consulting	Mikulás Gábor	ügyvezető
Katar	Doha	UCL Qatar, University library	Milena Dobрева	könyvtári szakértő
Magyarország	Budapest/ Miskolc	Közösségfejlesztők Egyesülete	Molnár Aranka	közösségfejlesztő
Lengyelország	Varsó	Tha National Ethnographic Museum Warsaw	Monika Buczek	titkárságvezető és igazgatói tanácsadó
Magyarország	Budapest	Óbudai Múzeum	Népešsy Noémi	igazgató
Lengyelország	Gdansk	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna	Pawel Braun	igazgató
Lengyelország	Wroclaw	University fo Wroclaw	Piotr Malak	egyetemi docens
Németország	Berlin	Jugend Museum	Petra Zwaka	igazgató
Magyarország	Békéscsaba	Közösségfejlesztők Egyesülete	Pocsajiné Fábíán Magdolna	közművelődési szakértő
Magyarország	Budapest	NMI Művelődési Intézet Nkft.	Polyák Albert	közművelődési szakértő
Norvégia	Oslo	University College of Oslo And Akershus	Ragnar Audunson	egyetemi tanár
Magyarország	Tatabánya	A Vértes Agorája	Salamon Hugó	szakmai igazgató
Nagy-Britannia	London	Paul Hemlyn Foundation, Our Museum Project	Piotr Bienkowski	projektvezető
Dánia	Koppenhága	National Association of Cultural Centres in Denmark	Søren Søbørg Ohlsen	fejlesztési igazgató

Ország	Település	Szervezet/Intézmény	Név	Beosztás, tisztség
Magyarország	Budapest	Országos Könyvtári Kuratórium	Szakadát István	egyetemi docens
Magyarország	Balatonboglár	"Helyiérték" Gondolkodók és Alkotók Regionális Egyesülete	Szalai Tünde	civil és ifjúsági tanácsnok
Magyarország	Kaposvár	Együd Árpád Kulturális Központ	Szalay Lilla	igazgató
Magyarország	Pécs	Pécsi Egyetem Tudásközpont és Könyvtár	Szeberényi Gábor	osztályvezető
Magyarország	Budapest	Országos Könyvtári Kuratórium	Szócs Géza	elnök
Magyarország	Budapest	Budapesti Ügyvédi Kamara	Takács Dániel	könyvtáros
Lettország	Riga	National Library of Latvia	Uldis Zarins	stratégiai igazgató
Románia	Sepsiszentgyörgy	Székely Nemzeti Múzeum	Vargha Mihály	igazgató
Franciaország	Strasbourg	freelance consultant	Wootsch Péter	ifjúsági szakértő
Magyarország	Budapest	MTA Bölcsészettudományi Kutatóközpont, Néprajztudományi Intézet	Phd Várkonyi-Nickel Réka	kutató
Magyarország	Budapest	MTA Könyvtár és Információs Központ	Bilicsi Erika	osztályvezető
Magyarország	Budapest	MTA Könyvtár és Információs Központ	Holl András	informatikai főigazgató-helyettes
Magyarország	Székesfehérvár	A Szabadművelődés Háza	Kiss Dorottya	igazgató
Nagy-Britannia	Cardiff, Wales	National Museum Wales	Owain Rhys	közösségi szerepvállalásért és részvételért felelős igazgató

Ország	Település	Szervezet/Intézmény	Név	Beosztás, tisztség
Magyarország	Székesfehérvár	Kodolányi János Főiskola, Könyvtár és Információs Központ	Csurgai Horváthné Glavanonics Andrea	könyvtárvezető
Magyarország	Szolnok	Aba-Novák Agóra Kulturális Központ	Fróna Katalin	főmunkatárs, módszertani csoportvezető
Magyarország	Székesfehérvár	Városi Levéltár és Kutatóintézet	Dr. Csurgai Horváth József	igazgató
Magyarország	Berettyóújfalú	Berettyó Kulturális Központ - Bihari Múzeum (Berettyóújfalú)	Korompainé Mocsnik Marianna	múzeumvezető
Magyarország	Tatabánya	A Vértes Agórája	Fatuska Máté	program-szervező
Magyarország	Ózd	Könyvtári Információs és Közösségi Hely, Ózd	Kovács Mária	könyvtáros
Magyarország	Székesfehérvár	Szent István Király Múzeum	Dr. Varró Ágnes	művészettörténész
Magyarország	Budapest	Magyar Nemzeti Galéria	Gimesy Péter	művészettörténész
Magyarország	Mátészalka	Szatmári Múzeum	Dr. Cservényák László	igazgató
Magyarország	Székesfehérvár	Volt múzeumi dolgozó	Lakat Erika	szakértő
Magyarország	Budapest	HM Hadtörténeti Intézet és Múzeum	Ságvári György	szakértő
Magyarország	Moson-magyaróvár	Hansági Múzeum	Székely Zoltán	múzeum-igazgató
Magyarország	nincs adat	Szakmai érdekeket védő civil szervezet	nincs adat	nincs adat
Magyarország	Dabas	Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatal nyugalmazott művelődési irodavezetője	Mitták Ferenc	szakértő

Ország	Település	Szervezet/Intézmény	Név	Beosztás, tisztség
Magyarország	Budapest Főváros XVI kerület	Önkormányzat polgármesteri hivatal nyugalmazott művelődési ügyekkel foglalkozó fősztályvezető helyettes	Szabó János	szakértő
Magyarország	Szolnok	Múzeum	Pató Mária	osztályvezető, könyvtáros, múzeum-pedagógus
Magyarország	Kecskemét	Múzeum	Dr. Végh Katalin	igazgató-helyettes
Szlovákia	Dunaszerdahely	Kortárs Magyar Galéria	Iván Péter	igazgató
Szlovákia	Dunaszerdahely	Csallóközi Múzeum	Dr. Zsigmond Tibor	igazgató
Magyarország	Budapest	NMI Művelődési Intézet Nkft.	Kárpáti Árpád	főigazgató
Lengyelország	Varsó	Tha National Ethnographic Museum Warsaw	Monika Buczek	titkárságvezető és igazgatói tanácsadó
Ukrajna	Rivne	Private Higher Education Establishment "Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities" The Ukraine	Nina Myronets	dékán, Európai Tanulmányok kar
Ukrajna	Kiev	"KROK" University	Anna Drobyna	projektvezető, Nemzetközi Kapcsolatok Iroda
Szlovénia	Lendva	Knjižnica – Kulturni center Lendava – Lendvai Könyvtár és Kulturális Központ	Klara Torhač	könyvtáros
Szlovákia	Komárno	Selye János Egyetem Egyetemi Könyvtár	nincs adat	könyvtáros
Szlovákia	Komárno	Selye János Egyetem	nincs adat	nincs adat
Ukrajna	Kiev	Institute for Scientific and Technological Potential and Science History Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine	Lidiya Kavunyenko	tudományos kutató

2. melléklet

2.1. Az első körben használt kérdőív magyarul

1. Melyik intézményben dolgozik Ön?
2. Ön szerint mi a közművelődés/könyvtár/múzeum értéke, erőssége?
3. Milyen irányzatokat, fejlődési irányvonalakat, trendeket lát a közművelődés/könyvtár/múzeum területen?
4. Mi az, amit problémának érez, mit kellene fejleszteni a közművelődés/könyvtár/múzeum területen?
5. Milyen fejlesztést tartana szükségesnek a kulturális együttműködések érdekében?
6. Milyennek látná szívesen tíz év múlva a települése művelődési házát/könyvtárát/múzeumát?
7. Ön mit tenne ennek érdekében?
8. Hogyan lehetne vonzóvá tenni a művelődési ház/könyvtár/múzeum közösségi kezdeményezéseit?
9. Milyen elméleti és gyakorlati tartalmak fontosak a kulturális szakemberek továbbképzésében és felkészítésében?
10. Milyen szektorális (pl. oktatás, egészségügy, foglalkoztatás) együttműködési lehetőségeket lát a kulturális ágazat elismertségének és jelentőségének növelésére?

2.2. Az első körben használt kérdőív angolul

1. What is your opinion about values and strengths of community development, cultural/community houses/centres, museums and libraries?
2. What kind of tendencies, trends and development policies can you see in the field of community development, community culture/community education, museology and librarianship?
3. What tendencies or issues do you think problematic and should be developed in the field of community development, community culture/community education, museology and librarianship?
4. What kind of development would be necessary to improve the cooperation of cultural between cultural institutions (community/cultural houses/centres, museums and libraries)?
5. Draft your your vision for the next decade of your local cultural/community house/centre, library or museum.
6. What would you do to realise it?
- 7.

8. How can the local initiatives of cultural/community house/centres, libraries or museums be made more attractive?
9. What kind of theoretical and practical contents are important to train and retain the experts of the cultural sector?
10. What kind of sectoral cooperation would you consider able to strengthen and increase the status and significance of the cultural fields? (e.g. sectors in education, health and employment etc.)

3. melléklet

3.1. A második körben használt kérdőív magyarul

I. A beérkezett válaszok alapján, kérjük, állítsa rangsorba a kulturális intézmények értékeit, erősségeit! (1. = legfontosabb, 8. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Tárgyi szint – maga a gyűjtemény
- b. Tradíciók ápolása, a hagyományörzés elősegítése
- c. Identitás – az identitás megőrzése, ápolása
- d. Közösség – közösségépítés, -megőrzés
- e. Oktatás
- f. Esélyegyenlőség
- g. A minőségi szabadidő
- h. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:
.....

I.A) Kérjük, állítsa rangsorba a múzeumok értékeit, erősségeit! (1. = legfontosabb, 8. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Tárgyi szint – maga a gyűjtemény
- b. Tradíciók ápolása, a hagyományörzés elősegítése
- c. Identitás – az identitás megőrzése, ápolása
- d. Közösség – közösségépítés, -megőrzés
- e. Oktatás
- f. Esélyegyenlőség
- g. A minőségi szabadidő
- h. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:
.....

I.B) Kérjük, állítsa rangsorba a könyvtárak értékeit, erősségeit! (1. = legfontosabb, 8. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Tárgyi szint – maga a gyűjtemény
- b. Tradíciók ápolása, a hagyományörzés elősegítése
- c. Identitás – az identitás megőrzése, ápolása
- d. Közösség – közösségépítés, -megőrzés
- e. Oktatás
- f. Esélyegyenlőség
- g. A minőségi szabadidő
- h. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:
.....

I.C) Kérjük, állítsa rangsorba a közösségi művelődés (angolul: *cultural community development*) értékeit, erősségeit! (1. = legfontosabb, 8. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Tárgyi szint – maga a gyűjtemény
- b. Tradíciók ápolása, a hagyományörzés elősegítése
- c. Identitás – az identitás megőrzése, ápolása
- d. Közösség – közösségépítés, -megőrzés
- e. Oktatás
- f. Esélyegyenlőség
- g. A minőségi szabadidő
- h. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:
.....

II. A szakértői vélemények alapján, kérjük, húzza alá a három legfőbb trendet, amelyet a kulturális intézmények fejlődési irányának tart!

- a. Közösségfejlesztés, társadalomalakító funkció
- b. Popularizálódás, szolgáltató-központúság erősödése
- c. Hagyományőrzés
- d. Finanszírozási nehézségek
- e. Technikai fejlődés, digitalizálódás
- f. A kulturális turizmus erősödése
- g. A kulturális örökség feldolgozása és bemutatása
- h. Hálózatosodás
- i. A lakosság helyzetének és szükségleteinek feltárása
- j. A lakossági részvétel erősítése
- k. A közösség felé való nyitás
- l. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:
.....

II.A) Kérjük, húzza alá a három legfőbb trendet, amelyet a múzeumok fejlődési irányvonalának tart!

- a. Közösségfejlesztés, társadalomalakító funkció
- b. Popularizálódás, szolgáltató-központúság erősödése
- c. Hagyományőrzés
- d. Finanszírozási nehézségek
- e. Technikai fejlődés, digitalizálódás
- f. A kulturális turizmus erősödése
- g. A kulturális örökség feldolgozása és bemutatása
- h. Hálózatosodás
- i. A lakosság helyzetének és szükségleteinek feltárása
- j. A lakossági részvétel erősítése
- k. A közösség felé való nyitás
- l. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:
.....

II.B) Kérjük, húzza alá a három legfőbb trendet, amelyet a könyvtárak fejlődési irányvonalának tart!

- a. Közösségfejlesztés, társadalomalakító funkció
- b. Popularizálódás, szolgáltató-központúság erősödése
- c. Hagyományőrzés
- d. Finanszírozási nehézségek
- e. Technikai fejlődés, digitalizálódás
- f. A kulturális turizmus erősödése
- g. A kulturális örökség feldolgozása és bemutatása
- h. Hálózatosodás
- i. A lakosság helyzetének és szükségleteinek feltárása
- j. A lakossági részvétel erősítése
- k. A közösség felé való nyitás
- l. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:
.....

II.C) Kérjük, húzza alá azt a három legfőbb trendet, amelyet a közösségi művelődés fejlődési irányvonalának tart!

- a. Közösségfejlesztés, társadalomalakító funkció
- b. Popularizálódás, szolgáltató-központúság erősödése
- c. Hagyományőrzés
- d. Finanszírozási nehézségek
- e. Technikai fejlődés, digitalizálódás
- f. A kulturális turizmus erősödése
- g. A kulturális örökség feldolgozása és bemutatása
- h. Hálózatosodás
- i. A lakosság helyzetének és szükségleteinek feltárása
- j. A lakossági részvétel erősítése
- k. A közösség felé való nyitás
- l. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:
.....

III. A szakértői vélemények alapján, kérjük, állítsa rangsorba a kulturális intézményekre vonatkozó problémás fejlesztendő területeket, ahol az első a legkomolyabb fejlesztendő terület/problémát jelenti! (1. = legfontosabb, 13. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- | | | |
|----|---|--|
| a. | Finanszírozás és bérszínvonal | |
| b. | Humán erőforrás | |
| c. | Technikai adottságok fejlesztése, információtechnológiai és egyéb tárgyi fejlesztések | |
| d. | A modernizáció szükségessége | |
| e. | Esélyegyenlőség, társadalmi felzárkóztatás | |
| f. | Együttműködés más ágazatokkal | |
| g. | Marketing, népszerűsítés | |
| h. | Nyitvatartási idő | |
| i. | Generációk közötti szakadék áthidalása | |
| j. | Nem megfelelő kiállítási módszerek | |
| k. | Gyors informatikai változások | |
| l. | Kommunikációs problémák | |
| m. | Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:
..... | |

III.A) Kérjük, állítsa rangsorba a múzeumokra vonatkozó problémás fejlesztendő területeket, ahol az első a legkomolyabb fejlesztendő terület/problémát jelenti. (1. = legfontosabb, 13. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- | | | |
|----|---|--|
| a. | Finanszírozás és bérszínvonal | |
| b. | Humán erőforrás | |
| c. | Technikai adottságok fejlesztése, információtechnológiai és egyéb tárgyi fejlesztések | |
| d. | A modernizáció szükségessége | |
| e. | Esélyegyenlőség, társadalmi felzárkóztatás | |
| f. | Együttműködés más ágazatokkal | |
| g. | Marketing, népszerűsítés | |
| h. | Nyitvatartási idő | |
| i. | Generációk közötti szakadék áthidalása | |
| j. | Nem megfelelő kiállítási módszerek | |
| k. | Gyors informatikai változások | |
| l. | Kommunikációs problémák | |
| m. | Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:
..... | |

III.B) Kérjük, állítsa rangsorba a könyvtárakra vonatkozó problémás fejlesztendő területeket, ahol az első a legkomolyabb fejlesztendő terület/problémát jelenti. (1. = legfontosabb, 13. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Finanszírozás és bérszínvonal
- b. Humán erőforrás
- c. Technikai adottságok fejlesztése, információtechnológiai és egyéb tárgyi fejlesztések
- d. A modernizáció szükségessége
- e. Esélyegyenlőség, társadalmi felzárkóztatás
- f. Együttműködés más ágazatokkal
- g. Marketing, népszerűsítés
- h. Nyitvatartási idő
- i. Generációk közötti szakadék áthidalása
- j. Nem megfelelő kiállítási módszerek
- k. Gyors informatikai változások
- l. Kommunikációs problémák
- m. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:
.....

III.C) Kérjük, állítsa rangsorba a közművelődési intézményekre vonatkozó problémás fejlesztendő területeket, ahol az első a legkomolyabb fejlesztendő terület/problémát jelenti. (1. = legfontosabb, 13. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Finanszírozás és bérszínvonal
- b. Humán erőforrás
- c. Technikai adottságok fejlesztése, információtechnológiai és egyéb tárgyi fejlesztések
- d. A modernizáció szükségessége
- e. Esélyegyenlőség, társadalmi felzárkóztatás
- f. Együttműködés más ágazatokkal
- g. Marketing, népszerűsítés
- h. Nyitvatartási idő
- i. Generációk közötti szakadék áthidalása
- j. Nem megfelelő kiállítási módszerek
- k. Gyors informatikai változások
- l. Kommunikációs problémák
- m. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:
.....

IV. kérdés: Ön szerint mit kellene tenni a kulturális intézmények finanszírozásának javításához?

V. Amennyiben van észrevétele a beérkezett vélemények alapján kialakult irányokról a kulturális intézmények tíz év múlva elérendő ideális állapotával kapcsolatban, kérjük, itt jelezze!

VI. A szakértői vélemények összesítése alapján, kérjük, nevezze meg a közösségi kezdeményezések vonzóvá tétele érdekében, melyik három módszert tartja a leginkább hatásosnak? (Választását aláhúzással jelölje!)

- a. Humán erőforrás fejlesztése
- b. Infrastrukturális fejlesztések
- c. Anyagi források biztosítása, finanszírozás
- d. Önkéntesek bevonása
- e. A társadalmi-kulturális életbe való bekapcsolódás
- f. Új technológiák bevezetése
- g. Nagyméretű projektekben való részvétel
- h. Külsős szakértők invitálása
- i. Vonzó és aktív közösségi tér kialakítása
- j. Hálózatosodás a helyi kulturális és oktatási intézményekkel
- k. Több kulturális program szervezése a helyi közösség bevonásával

VII. Kérjük, állítsa rangsorba, hogy a kulturális intézmények számára melyek a legfontosabb eszközök, amelyekkel a közösségi kezdeményezéseket vonzóbbá lehet tenni! (1. = legfontosabb, 10. = legkevésbé fontos) (Írja a sorszámot a négyzetbe!)

- a. Kommunikáció, PR, marketing és piackutatás által
- b. Programok szervezésével
- c. Önkéntesek segítségével
- d. Infrastrukturális fejlesztésekkel
- e. HR fejlesztésekkel, hozzáállás-váltással
- f. Anyagi források bővítésével
- g. Témaválasztás jelentősége
- h. Közösségi szükségletek feltérképezése
- i. Új és vonzóbb tevékenységek és szolgáltatások kialakítása
- j. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:
.....

VIII. Melyik az a három fejlesztendő kompetencia, amelyeket a kulturális szakemberek szemléletformálásához leginkább szükségesnek tart?

(Kérjük, választását aláhúzással jelölje!)

- a. Digitalizálás, IT
- b. Kommunikációs képességek
- c. Pályázatírás
- d. Stratégiai tervezés
- e. Üzleti tervezés
- f. Online marketing
- g. Együttműködési készség
- h. Szakmai tapasztalatcsere, jó gyakorlatok, új trendek megismerése
- i. Aktivizáló módszerek
- m. Egyéb (amennyiben fontosnak tart egyebeket is meghatározni), éspedig:

3.2. A második körben használt kérdőív angolul

Based on the answers received, please rank the strenghts and values of cultural institutions(1. = the most important, 8. = the least important)

- a. The collection itself
- b. Nurturing traditions, helping maintaining traditions
- c. Identity – maintaining and nurturing identities
- d. Community– community building, maintaining communities
- e. Education
- f. Equal opportunities
- g. Quality leisure time
- h. Other (in case you find something important to add/define other strenghts and values), please write it down:

I. A) Please rank the strenghts and values of museums (1. = the most important, 8. = the least important)

- | | |
|--|--|
| a. The collection itself | |
| b. Nurturing traditions, helping maintaining traditions | |
| c. Identity – maintaining and nurturing identities | |
| d. Community– community building, maintaining communities | |
| e. Education | |
| f. Equal opportunities | |
| g. Quality leisure time | |
| h. Other (in case you find something important to add/define other strenghts and values), please write it down:
..... | |

I. B) Please rank the strenghts and values of libraries (1. = the most important, 8. = the least important)

- | | |
|--|--|
| a. The collection itself | |
| b. Nurturing traditions, helping maintaining traditions | |
| c. Identity – maintaining and nurturing identities | |
| d. Community– community building, maintaining communities | |
| e. Education | |
| f. Equal opportunities | |
| g. Quality leisure time | |
| h. Other (in case you find something important to add/define other strenghts and values), please write it down:
..... | |

I. C) Please rank the strenghts and values of cultural community development!
(1. = the most important, 8. = the least important)

- a. The collection itself
- b. Nurturing traditions, helping maintaining traditions
- c. Identity – maintaining and nurturing identities
- d. Community– community building, maintaining communities
- e. Education
- f. Equal opportunities
- g. Quality leisure time
- h. Other (in case you find something important to add/define other strenghts and values), please write it down:

II. Based on the experts' opinions please mark the three main trends you find to be the direction in which cultural institutions will develop in the future (Please underline your choices!)

- a. Community development, influencing the society
- b. Popularization, commercialization
- c. Upkeeping traditions
- d. Financing hardships
- e. Technological development, digitalization
- f. Rise of cultural tourism
- g. Processing and exhibiting cultural heritage
- h. Networking
- i. The situation and needs of the population
- j. Strenghtening participation
- k. Opening to the community
- l. Other (in case you find something important to add/define others), please write it down:

II. A) Please mark the three main trends you find to be the direction in which museums will develop in the future (Please underline your choices!)

- a. Community development, influencing the society
- b. Popularization, commercialization
- c. Upkeeping traditions
- d. Financing hardships
- e. Technological development, digitalization
- f. Rise of cultural tourism
- g. Processing and exhibiting cultural heritage
- h. Networking
- i. The situation and needs of the population
- j. Strengthening participation
- k. Opening to the community
- l. Other (in case you find something important to add/define others), please write it down:
.....

II. B) Please mark the three main trends you find to be the direction in which library will develop in the future. (Please underline your choices!)

- a. Community development, influencing the society
- b. Popularization, commercialization
- c. Upkeeping traditions
- d. Financing hardships
- e. Technological development, digitalization
- f. Rise of cultural tourism
- g. Processing and exhibiting cultural heritage
- h. Networking
- i. The situation and needs of the population
- j. Strengthening participation
- k. Opening to the community
- l. Other (in case you find something important to add/define others), please write it down:
.....

II. C) Please mark the three main trends you find to be the direction in which cultural community development will develop in the future. (Please underline your choices!)

- a. Community development, influencing the society
- b. Popularization, commercialization
- c. Upkeeping traditions
- d. Financing hardships
- e. Technological development, digitalization
- f. Rise of cultural tourism
- g. Processing and exhibiting cultural heritage
- h. Networking
- i. The situation and needs of the population
- j. Strengthening participation
- k. Opening to the community
- l. Other (in case you find something important to add/define others), please write it down:
.....

III. Based on the opinions received, please rank problematic, need-to-be-developed areas/areas with regard to cultural institutions. The first place belongs to the area/problem which is the most important to develop (1. = the most important, 13. = the least important)

- | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> a. Funding, wage, income quality b. Human resources c. Need to develop technical, IT skills and other improvements in available tools d. Need for modernization e. Equal opportunities, social integration f. Cooperation with other sectors g. Marketing, popularization h. Opening hours i. Bridging the gap between generations j. Unsuitable methods of exhibition k. Fast changes in IT l. Communication problems m. Other (in case you find something important to add/define others), please write it down:
..... | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 300px;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table> | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

III. A) Based on the opinions received, please rank problematic, need-to-be-developed areas/areas with regard to museums. The first place belongs to the area/problem which is the most important to develop. (1. = the most important, 13. = the least important)

- | | | |
|----|---|----------------------|
| a. | Funding, wage, income quality | <input type="text"/> |
| b. | Human resources | <input type="text"/> |
| c. | Need to develop technical, IT skills and other improvements in available tools | <input type="text"/> |
| d. | Need for modernization | <input type="text"/> |
| e. | Equal opportunities, social integration | <input type="text"/> |
| f. | Cooperation with other sectors | <input type="text"/> |
| g. | Marketing, popularization | <input type="text"/> |
| h. | Opening hours | <input type="text"/> |
| i. | Bridging the gap between generations | <input type="text"/> |
| j. | Unsuitable methods of exhibition | <input type="text"/> |
| k. | Fast changes in IT | <input type="text"/> |
| l. | Communication problems | <input type="text"/> |
| m. | Other (in case you find something important to add/define others), please write it down:
..... | <input type="text"/> |

III. B) Based on the opinions received, please rank problematic, need-to-be-developed areas/areas with regard to libraries. The first place belongs to the area/problem which is the most important to develop. (1. = the most important, 13. = the least important)

- | | | |
|----|---|----------------------|
| a. | Funding, wage, income quality | <input type="text"/> |
| b. | Human resources | <input type="text"/> |
| c. | Need to develop technical, IT skills and other improvements in available tools | <input type="text"/> |
| d. | Need for modernization | <input type="text"/> |
| e. | Equal opportunities, social integration | <input type="text"/> |
| f. | Cooperation with other sectors | <input type="text"/> |
| g. | Marketing, popularization | <input type="text"/> |
| h. | Opening hours | <input type="text"/> |
| i. | Bridging the gap between generations | <input type="text"/> |
| j. | Unsuitable methods of exhibition | <input type="text"/> |
| k. | Fast changes in IT | <input type="text"/> |
| l. | Communication problems | <input type="text"/> |
| m. | Other (in case you find something important to add/define others), please write it down:
..... | <input type="text"/> |

III. C) Based on the opinions received, please rank problematic, need-to-be-developed areas/areas with regard to cultural community development. The first place belongs to the area/problem which is the most important to develop. (1. = the most important, 13. = the least important)

- | | | |
|----|---|----------------------|
| a. | Funding, wage, income quality | <input type="text"/> |
| b. | Human resources | <input type="text"/> |
| c. | Need to develop technical, IT skills and other improvements in available tools | <input type="text"/> |
| d. | Need for modernization | <input type="text"/> |
| e. | Equal opportunities, social integration | <input type="text"/> |
| f. | Cooperation with other sectors | <input type="text"/> |
| g. | Marketing, popularization | <input type="text"/> |
| h. | Opening hours | <input type="text"/> |
| i. | Bridging the gap between generations | <input type="text"/> |
| j. | Unsuitable methods of exhibition | <input type="text"/> |
| k. | Fast changes in IT | <input type="text"/> |
| l. | Communication problems | <input type="text"/> |
| m. | Other (in case you find something important to add/define others), please write it down:
..... | <input type="text"/> |

IV. In your opinion, what should be done to improve the financing of cultural institutions?

V. If you have any comments on the trends based on the answer received with regard to the visions of ideal future situation of cultural institutions in 10 years, please write it down here.

VI. Based on the summary of expert opinions, please name the three methods you think to be the most effective for making community initiatives appealing. (Please underline your choices!)

- a. Improving human resources
- b. Infrastructural developments
- c. Securing material sources, financing
- d. Involving volunteers
- e. Participating in social and cultural life
- f. Introducing new technologies
- g. Participating in big projects
- h. Inviting external experts
- i. Constructing an appealing and active community space
- j. Networking with local cultural and educational institutions
- k. Organizing more cultural programs and involving the local community

VII. Please rank the most important tools for cultural institutions to make community initiatives appealing. (1. = the most important, 10 = the least important) (First mean the most important tool!)

- a. By means of communication, PR, marketing & market research
- b. By organizing events, programs
- c. By involving volunteers, volunteer work
- d. Infrastructural developments
- e. By HR developments, attitude changes
- f. By increased funding, ~monetary opportunities
- g. By choosing the topic, reaching the audience
- h. By mapping community needs
- i. Introducing new and more appealing activities and services
- j. Other (in case you find something important to add/define others), please write it down:

VIII. Which three competencies to be developed are the ones you think the most necessary for achieving a paradigm shift in attitude in cultural experts? (Please underline your choices!)

- a. Digitalization, IT
- b. Communication skills
- c. Grant writing
- d. Strategic planning
- e. Business planning
- f. Online marketing
- g. Cooperation skills
- h. Exchange of experiences, becoming familiar with best practices and new trends
- i. Methods for activating (ppl)
- j. Other (in case you find something important to add/define others), please write it down:

4. melléklet

4.1. A harmadik körben használt kérdőív magyarul

1. **Mennyire ért Ön egyet azzal az állítással, hogy...** egyáltalán teljesen
nem ért egyet egyetért



Értékelje 1-től 5-ig, mennyire ért egyet az alábbi állításokkal!

Kérem, osztályozzon úgy, hogy ötöst ad, ha teljesen egyetért, egyest, ha egyáltalán nem.

Természetesen a közbülső osztályzatokat is használhatja, jelölje meg a megfelelő számot (félkövérrel vagy aláhúzással), minden kérdésnél egyet!

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| a) | a szűkebb szakmai közösségépítés a kulturális intézmények legnagyobb erőssége. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) | a tágabban vett közösségépítés (társadalmi) a kulturális intézmények legnagyobb erőssége. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) | a kulturális intézmények legnagyobb erőssége a társadalmi közvetítő, építő szerepük. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Mennyire fontos a hálózatépítés a jövőben a kulturális intézmények közötti kapcsolat és feladatellátás szempontjából?

- | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| a) | Kiemelten fontos a hálózatépítés a jövőben a kulturális intézmények közötti kapcsolat és funkcionalitásuk szempontjából. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) | A hálózatépítés szolgálja leginkább a társadalmi távolságok csökkentését. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Mennyire ért Ön egyet azzal, hogy állami támogatások és bérrendezések nélkül elképzelhető fejlődés/fenntartás a kulturális intézményekben?

- | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| a) | Bérrendezés nélkül nem képzelhető el fejlődés/fenntartás a kulturális intézményekben. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) | Az állami támogatások átcsoportosítása nélkül nem képzelhető el fejlődés/fenntartás a kulturális intézményekben. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. Mennyire ért egyet azzal, hogy a kulturális intézmények erős lokális kohéziót valósíthatnak meg a megfelelő fejlesztés és szerepvállalás esetén?

A kulturális intézmények erős lokális kohéziót valósíthatnak meg a megfelelő fejlesztés és szerepvállalás esetén.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Mennyire ért egyet azzal, hogy a kultúraátadás igazán hatékony módja a közösségekben rejlik?

A kultúraátadás igazán hatékony módja a közösségekben rejlik.	1	2	3	4	5
A kulturális intézmények alapvető feladata a fogyasztói élmény megteremtése.	1	2	3	4	5
Növelni kell a kulturális intézmények szakmai kapcsolatait. (Beleértve a mobilitást, szakmai programokat, és a folyamatos kapcsolattartás eszközeit is.)	1	2	3	4	5

6. Mennyire ért egyet azzal, hogy a közösségépítésnek a modern technológiához is igazodnia kell, s ebben a kulturális intézmények szerepvállalását növelni kell?

A közösségépítésnek a modern technológiához is igazodnia kell, s ebben a kulturális intézmények szerepvállalását növelni kell.	1	2	3	4	5
A virtuális közösségek és a közösségi média szerepe egyre fontosabb a kulturális intézmények életében.	1	2	3	4	5

7. Mit gondol az állami szerepvállalásról: elsősorban közvetlen vagy közvetett anyagi támogatást (normatíva/adókedvezmény), minőségbiztosítást, vagy esetleg mást kellene, hogy jelentsen?

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) Az állami szerepvállalás elsősorban közvetlen (normatíva/adókedvezmény), támogatást kéne jelentsen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Az állami szerepvállalás elsősorban minőségbiztosítást kéne jelentsen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Az állami szerepvállalás normatív támogatást és minőségbiztosítást is jelent. | | | | | |

8. Kérem, fejtse ki véleményét a kulturális intézmények szerepéről a lokális közösségépítés terén!

4.2. A harmadik körben használt kérdőív angolul

1. **To what extent do you agree with the following statement?**
- Do not agree at all Completely agree



Evaluate the following statements by giving a grade from 1 to 5, please. Give five if you agree completely and one if you do not agree at all. Of course, any grade from one to five can be given; please underline or mark in bold the appropriate grade, one for each question!

- a) The greatest strength of the cultural institutions is the building of local professional community. 1 2 3 4 5
- b) The greatest strength of the cultural institutions is the building of professional community on the level of society. 1 2 3 4 5
- c) The greatest strength of the cultural institutions is their social mediating and building role. 1 2 3 4 5

2. How do you think the networking is important for the cultural institutions from the point of their relation and the completion of their duties in the future?

- a) The networking is vital for the cultural institutions from the point of their relation and functionality. 1 2 3 4 5
- b) The networking is the best tool to decrease the social differences. 1 2 3 4 5

3. How do you think the development/maintenance is possible without financial support and wage raise provided by the government at the cultural institutions?

- a) No development/maintenance is possible without wage raise at the cultural institutions. 1 2 3 4 5
- b) No development/maintenance is possible without the re-structuring of the financial supports provided by the government at the cultural institutions. 1 2 3 4 5

4. How do you think the cultural institutions can provide strong local cohesion if the development and the involvement is reasonable?

The cultural institutions can provide strong local cohesion if the development and the involvement is reasonable. 1 2 3 4 5

5. How do you think the really effective way of the transmission of culture can be found in the communities?

The really effective way of the transmission of culture can be found in the communities. 1 2 3 4 5

The main duty of the cultural institutions is to establish the consumers' experience. 1 2 3 4 5

The exchange of the professional relations among the cultural institutions shall be improved. (Including the mobility, the professional programs, as well as the tools of the steady contact keeping) 1 2 3 4 5

6. How do you think the building of community shall be adapted to the latest technology and the involvement of the cultural institutions shall be increased from this point?

The building of community shall be adapted to the latest technology and the involvement of the cultural institutions shall be increased from this point. 1 2 3 4 5

The involvement of the virtual communities and the social media is getting more important in the operation of the cultural institutions. 1 2 3 4 5

7. What do you think about the involvement of the government: it shall mean the direct or indirect financial support (normative/tax benefit), the quality management or anything else?

a) The involvement of the government shall mean the direct support (normative/tax benefit). 1 2 3 4 5

b) The involvement of the government shall mean the quality management. 1 2 3 4 5

c) The involvement of the government shall mean both normative support and quality management.

8. Please provide your points about the involvement of the cultural institutions in the area of local community building!

Irodalom

Adler, M és Ziglio, E. (1996) (ed.): *Gazing into the oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health*. London, Jessica Kingsley Publishers.

Anderson, B. R. (1991): *Imagined communities: reflections on the origin and spread of nationalism* (Revised and extended. ed.). London, Verso.

Appadurai, A. Breckenridge, C.A. (1992): *Museums are good to think: Heritage on view in India* In I. Karp, C.M. Kreamer, S. Lavine (Eds.), *Museums and communities: The politics of public culture*. Washington, Smithsonian Institution Press.

Arapovics Mária (2011): A közösség tanulása. ELTE Az Élethosszig Tartó Tanulásért Alapítvány. Budapest.

Arapovics, Mária (2016): A közösségfejlesztés alapfogalmai és a kulturális közösségfejlesztés paradigmái. In: *Kulturális Szemle*, 2016(2) 36-53.

Ashcroft, Linda – Clive Hoey (2001): PR, marketing and the Internet: implications for information professionals, In: *Library Management*, Vol. 22 Issue: 1/2, pp.68-74.

Baker, L., –Scher, D. (2002): Beginning Readers' Motivation for Reading in Relation to Parental Beliefs and Home Reading Experiences. In: *Reading Psychology* 23: 239–269.

Bennett, R., Kerrigan, F., & O'Reilly, D. (2010): New horizons in nonprofit, arts and heritage marketing. In: *Journal of Marketing Management*, 26(7–8): 589–592.

Béremelést követelnek a könyvtárosok, muzeológusok, levéltárosok és közművelődési dolgozók. 24.hu, 2018. 01. 22. Letölthető innen: <https://24.hu/kultura/2018/01/22/beremelest-kovetelnek-a-konyvtarosok-muzeologusok-leveltarosok-es-kozmuvelodesi-dolgozok/>

Best, K. (2012): Making Museum Tours Better: Understanding What a Guided Tour Really is and What a Tour Guide Really Does. In: *Museum Management and Curatorship* 27 (1): 35–52.

Bezzeg Mária (2005) (szerk.): ICOM Múzeumok etikai kódexe. International Council of Museums / Múzeumok Nemzetközi Tanácsa. Múzeumi Közlemények 2005/2. Budapest, ICOM Magyar Nemzeti Bizottság.

Brown, Bernice B. (1968): *Delphi Process: A Methodology Used for the Elicitation of Opinions of Experts*. RAND Corporation, Santa Monica.

Budge, Kylie (2017): Objects in Focus: Museum Visitors and Instagram. *Curator*, 60: 67-85.

Burnham, R., –Kai-Kee, E. (2011): *Teaching in the Art Museum. Interpretation as Experience*. Los Angeles, J.P. Getty Museum.

Carah, Nicholas (2014): Curators of Databases: Circulating Images, Managing Attention and Making Value on Social Media. In: *Media International Australia*, 150: 137-142.

Carter, J. és Orange, J. (2012): Contentious Terrain: Defining a human rights museology. In: *Museum of Management and Curatorship* 27: 2111–2127.

Clark, C., –Akerman, R. (2006): *Social Inclusion and Reading – An Exploration*. London, National Literacy Trust.

Clark, C., –De Zoysa, S. (2011): *Mapping the Interrelationships of Reading Enjoyment, Attitudes, Behaviour and Attainment: An Exploratory Study*. London, National Literacy Trust.

Dowd, Susan (2014): *Beyond Book Sales: The Complete Guide to Raising Real Money for Your Library*. Chicago, Neal-Schuman.

Effing, Robin, Van Hillegergsberg, Jos –Huibers, Theo (2016): Social Media Indicator and Local Elections in The Netherlands: Towards a Framework for Evaluating the Use of Twitter, Youtube, and Facebook. In Mehmed Zahit Sobaci (ed.), *Social Media and Local Governments*. London, Springer. 281-300.

Falk, John H. –Dierking, Lynn Diane (2000): *Learning from museums: Visitor experiences and the making of meaning*. Walnut Creek, CA, AltaMira Press.

Falk, John H. (1998): Visitors: Who does, who doesn't and why. *Museum News*, 77(2): 38-43.

Falk, John H. (2006): The impact of visit motivation on learning: Using identity as a construct to understand the visitor experience. *Curator*, 49(2): 151-166.

Feketéné Szakos Éva (2002): A felnőttek tanulása és oktatása – új felfogásban. Akadémiai kiadó, Budapest.

Fitzgerald, Michael (2015): On Audiences, Artists and Connectivity: ANSW Roundtable. In: *Art Monthly Australia*, 280: 15-21.

Florida, Richard (2005): *Cities and the Creative Class*. New York, Routledge.

Florida, Richard (2017): *The New Urban Crisis: How Our Cities Are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class—and What We Can Do About It*. New York: Basic Books.

Fuller, T. és Loogma, K. (2009): Constructing futures: a social constructionist perspective on foresight methodology. *Futures*, 41, 71-79.

Giannini, T. és Bowen, J. P. (2015): A New York Museums and Pratt partnership: Building Web collections and preparing museum professionals for the digital world. In MW2015: Museums and the Web 2015, Chicago, USA, 8–11 April. <http://mw2015.museumsandtheweb.com/paper/a-new-yorkmuseums-and-pratt-partnership-building-web-collections-andpreparing-museum-professionals-for-the-digital-world>[Letöltve: 2017.12.12]

Gibson, H., Morris, A and Cleeve, M. (2007): Links Between Libraries and Museums: Investigating Museum-Library Collaboration in England and the USA. *Libri* 57(2) 53-64.

Goldman, Haley K., Schaller, David (2004): Exploring motivational factors and visitor satisfaction in on-line museum visits. In *Museums and the web 2004*, D. Bearman and J. Trant (eds.), Toronto, CA: Archives and Museum Informatics. 223-235. Letölthető innen: <https://www.museumsandtheweb.com/mw2004/papers/haleyGoldman/haleyGoldman.html>

Gorman, Michael (2003): *The Enduring Library: Technology, Tradition and the Quest for Balance*. Chicago, ALA.

Goulding, C. (1999): Contemporary museum culture and consumer behaviour. In: *Journal of Marketing Management*, 15, 647–671.

Graham, B., Ashworth, G.J., & Tunbridge, J.E. (2004): *A geography of heritage: power, culture and economy*. London, Arnold.

Guthrie, J. T., –Wigfield, A. (2000): Engagement and Motivation in Reading. In *Handbook of Reading Research*. M. L. Kamil, P. B. Mosenthal, P. D. Pearson, and R. Barr, (eds.) 403–422. New York, Longman.

Gwyer, Roisin (2015): Identifying and Exploring Future Trends Impacting on Academic Libraries: A Mixed Methodology Using Journal Content Analysis, Focus Groups, and Trend Reports, In: *New Review of Academic Librarianship*, 21:3, 269-285.

Hamma, Ken (2004): Becoming digital. In: *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 30(5): 11-13.

Harrison, R. (2013): *Heritage: Critical Approaches*. London, Routledge.

Hasson, F., Keeney, S. & McKenna, H. (2000): Research guidelines for the Delphi survey technique. In: *Journal of Advanced Nursing* 32(4), 1008–1015.

Hein, G. (1998): *Learning in the Museum*. London, Routledge.

Hertzum, Morten (1998): A review of museum websites: in search of user-centered design. In: *Archives and Museum Informatics*, 12: 127-138.

Hooper-Greenhill, E. (1991): *Museum and Gallery Education*. Leicester, Leicester University Press.

Huvila, I. (2014): Archives, Libraries and Museums in the Contemporary Society: Perspectives of the Professionals. In *iConference 2014 Proceedings* (p. 45–64). doi:10.9776/14032

Huvila, I. (2016): Change and stability in archives, libraries and museums: mapping professional experiences in Sweden. *Information Research*, 21 (1), paper memo 5. <http://InformationR.net/ir/21-1/memo/memo5.html>[letöltve: 2017.12.12]

Information Science and Technology, 55: 462-464.

Jafari, A., Taheri, B., & Vom Lehn, D. (2013): Cultural consumption, interactive sociality, and the museum. In: *Journal of Marketing Management*, 29(15–16): 1729–1752.

Központi Statisztikai Hivatal (KSH) (2017). Stadat. 2.7. Kultúra (1960–). Letölthető innen: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_zkk001.html

Krashen, S. –Lee, S. –McQuillan, J. (2012): Is the Library Important? Multivariate Studies at the National and International Level. In: *Journal of Language and Literacy Education* 8 (1): 26–38.

Kravchyna, Victoria –Hastings, Sam (2002): Informational value of museum web sites. In: *First Monday*, 7(2): Letölthető innen: <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/929/851>

Kristinsdóttir, A. (2016): Toward Sustainable Museum Education Practices: Confronting Challenges and Uncertainties. In: *Museum Management and Curatorship*. 32:5, 424-439.

Lance, K. C., – L. Hofschire (2012): *Change in School Librarian Staffing Linked with Change in CSAP Reading Performance, 2005 to 2011*. Denver, CO: Library Research Service.

Lankes, R.D. (2011): *The atlas of new librarianship*. MIT Press.

Likert, Rensis (1932): A technique for measurement of attitudes. In: *Archives of Psychology*, 22, 140, 55.

Lyman, P. (1999). The social functions of digital libraries: Designing information resources for virtual communities, In: *Proceedings of the Ninth Australasian Information Online & On Disc Conference and Exhibition*, Sydney.

Maceviciute, E. & Wilson, T.D. (2009): „A Delphi investigation into the research needs in Swedish librarianship” *Information Research*, 14 (4) paper 419. <http://InformationR.net/ir/14-4/paper419.html>[Letöltve: 2017.12.12]

Marty, Paul F. –Soren, Barbara J. –Armstrong, Jackie (2013): Building community among museum information professionals: a case study of the Museum Computer Network, In: *Museum Management and Curatorship*, 28:4, 394-412.

Marty, Paul F. (2004): The evolving roles of information professionals in museums. In: *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 30(5): 20-23.

Marty, Paul F. (2007): The changing nature of information work in museums. In: *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58(1): 97-107.

McBride, M.F., Garnett, S.T., Szabo, J.K., Burbidge, A.H., Butchart, S.H.M., Christidis, L. et al. (2012): Structured elicitation of expert judgments for threatened species assessment: a case study on a continental scale using email. In: *Methods in Ecology and Evolution* (3) 906–920.

Mclean, F. (1995): A marketing revolution in museums? In: *Journal of Marketing Management*, 11(6): 601–616.

Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994): *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. London, SAGE.

Mukherjee, N., Hugé, J., Sutherland, W. J., McNeill, J., Van Opstal, M., Dahdouh-Guebas, F. and Koedam, N. (2015): The Delphi technique in ecology and biological conservation: applications and guidelines. In: *Methods in Ecology and Evolution*, 6: 1097–1109

A muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény

Nemes Erzsébet – Bárdosi Mónika (2007): *Könyvtárak és olvasási, könyvtárhasználati szokások 50 év távlatában, a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján. Könyvtári Figyelő, 2007(2): 209-226.*

Norton, Michael H. és Dowdall, Emily (2016): Strengthening Networks, Sparking Change: Museums and Libraries as Community Catalysts. *Community Catalyst Report* 2017. January. <https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/community-catalyst-report-january-2017.pdf>

O’Faircheallaigh, C. (2010): Public participation and environmental impact assessment: purposes, implications, and lessons for public policymaking. In: *Environmental Impact Assessment Review*, (30) 19–27.

Orange, J.A. (2016): Translating Law into Practice: Museums and a Human Rights Community of Practice. *Human Rights Quarterly* 38(3) 706-735 doi: 10.1353/hrq.2016.0049

Parry, R. (2010): *Museums in a Digital Age*. London, Routledge.

Pihl, J. (2012): Can Library Use Enhance Intercultural Education? In: *Issues in Educational Research* 22 (1): 79–90.

Resolution 2007/C 287/01 of the Council of 16 November 2007 on a European Agenda for Culture. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32007G1129%2801%29>[Letöltve: 2017.12.12]

Rowe, G. –Wright, G. (2001): “Expert opinions in forecasting: The role of the Delphi technique,” in J. S. Armstrong (ed.), *Principles of Forecasting*. Norwell, MA: Kluwer.

Schep, Mark –van Boxtel, Carla –Noordegraaf, Julia (2017): Competent museum guides: defining competencies for use in art and history museums, *Museum Management and Curatorship*, 33:1, 2-24.

Scott, Rachel (2011): The Role of Public Libraries in Community Building, In: *Public Library Quarterly*, 30:3, 191-227.

Supporting Cultural Heritage https://ec.europa.eu/culture/policy/culture-policies/cultural-heritage_en [Letöltve: 2017.12.12]

Taheri, B., & Jafari, A. (2012): Museums as playful venues in the leisure society. In R. Sharpley, & P. Stone (Eds.), *The contemporary tourist experience: Concepts and consequences* New York, Routledge. 201–215.

Taheri, Babak, Kevin O’Gorman & Ian Baxter (2016): Contemporary issues in museums and heritage marketing management: introduction to the special issue. In: *Journal of Marketing Management*, 32(15-16): 1387-1391.

The Fundamental Law of Hungary (2013) (Eng. trans) <http://www.kormany.hu/download/e/02/00000/The%20New%20Fundamental%20Law%20of%20Hungary.pdf> [letöltve: 2017.12.12]

Thomas, Wendy A. and Carey, Sheila (2005): Actual/virtual visits: What are the links? In *Museums and the Web 2005*, D. Bearman and J. Trant (eds.), Toronto, CA: Archives and Museum Informatics. Letölthető innen: <https://www.museumsandtheweb.com/mw2005/papers/thomas/thomas.html>

Thurstone, L., – Chave, E. (1929): *The measurement of attitude*. Chicago, University of Chicago Press.

Tonne, I., –Pihl, J. (2012): Literacy Education, Reading Engagement, and Library Use in Multilingual Classes. In: *Intercultural Education* 23 (3): 183–194.

Tonta, Y. (2008): Libraries and Museums in the Flat World: Are they Becoming Virtual Destinations? *Library Collections, Acquisitions, and Technical Services* 32 (1): 1–9. doi: 10.1016/j.lcats.2008.05.002

Tóth, Máté (2015): *Könyvtár és közösség*. Budapest, Argumentum Kft.

Townsend, W. A. – Anderson, P. F. – Ginier, E. C. – MacEachern, M. P. – Saylor, K. M. – Tran, L. U., –King, H. (2007): The Professionalization of Museum Educators: The Case in Science Museums. In: *Museum Management and Curatorship* 22 (2): 131–149.

Turoff, M. (1970): The design for a policy delphi. *Technological Forecasting and Social Change*, 2, 149–172.

Vercseg Ilona (2013): Közösségfejlesztés, közművelődés és közösségi művelődés. *Parola* 2013 (1) 2-8.

Wellmann, Barry–Leighton, Barry (1979): Networks, Neighborhoods, and Communities Approaches to the Study of the Community Question. In: *Urban Affairs Quarterly*, 14 (3): 363–390.

Wells, Victoria K., Gregory-Smith, Diana, Taheri, Babak, Manika, Danae, & McCowlen, Clair (2016): An exploration of CSR development in heritage tourism. In: *Annals of Tourism Research*, 58, 1–17.

Wu, Kai-Lin, Holmes, Kirsten, & Tribe, John (2010): ‘Where do you want to go today?’ An analysis of family group decisions to visit museums. In: *Journal of Marketing Management*, 26(7–8): 706–726.