



# A teljes körű minőségirányítás (TQM) könyvtári kialakítása és fejlesztése Magyarországon (1993-2017)

SKALICZKI Judit

## 1. Azokról a minőségügyi szakemberekről, akiknek a munkássága hozzájárult a TQM kialakításához

A teljes körű minőségirányítás, a Total Quality Management (a továbbiakban TQM) kialakulásának története az 1920-as években egyrészt Japán néhány gyárában, másrészt az Egyesült Államok Haditengerészetének Repüléstechnikai Parancsnokságán kezdődött különböző szervezési, hatékonysági munkálatokkal.<sup>1</sup> Az új módszerrel az első világháború utáni ipari pangást próbálták felélnékníteni. A kezdeti lépések akkor váltak egy későbbi minőségi szemlélet, a TQM filozófia alapjává, a vevő és a termék közötti kapcsolat újfajta megközelítésének kiindulópontjává, amikor az elkötelezett szakemberek felismerték, hogy ez a filozófia minden szektorra kiterjeszhető és a haszna visszahat az egész társadalomra.

Olyan, a minőséggel foglalkozó szakembereket említek csupán, akiknek a munkássága nemcsak egy részterület kidolgozásában, végiggondolásában segítette a TQM kialakítását, hanem egészében is hozzájárult ahhoz. Ilyenek voltak: *Mayo, Deming, Shewhart, Juran, Crosby és Ishikawa.*

Az 1930-as években végezte munkapszichológiai kísérleteit *George Elton Mayo* (1880–1949), a Harvard egyetem professzora. A későbbiekben az „*Emberi kapcsolatok atyjának*” nevezett tudós a chicagói Hawthorne Works gyárban végzett kísérletei során megállapította, hogy a dolgozókat körülvevő hatalmi, érdek- és érzelmi kapcsolatok határozzák meg a dolgozók munkavégzésének hatékonyságát és eredményességét.<sup>2</sup>

Az 1940-es és az 1950-es években két amerikai statisztikus, *Walter Shewhart* (1891–1967) és *W. Edward Deming* (1900–1993) statisztikai vizsgálatokra támaszkodva foglalkozott a minőség ellenőrzésével. Shewhart, aki matematikus is volt, *A gyáripari termékek gazdasági, minőségi ellenőrzése* című könyvében azt elemezte, hogy a statisztikai vizsgálatok segítségével miként lehet ellenőrizni a termékek minőségét.<sup>3</sup>

*Edward Deming* matematikusi, fizikusi és statisztikusi diplomája megszerzése után Shewhart munkatársa lett. A Hawthorne gyárban végzett közös kísérletek után Deminget 1947-től a japán gazdaság helyreállításában kérték fel közreműködésre, olyan módszerek kidolgozásában, amellyel hatékonyabbá

lehet tenni a termelést. Ilyen új módszere volt például a Deming-kör, más néven a PDCA-kör meghatározása. Japánba érkezése után tíz évvel a japán áruk jobbak és olcsóbbak lettek, mint az amerikaiak. Deming elméleti munkásságának fontos részét alkotja az a 14 pont, amelyben az intézmények vezetői és az ott dolgozók számára fogalmazta meg azt a cselekvési sort, amelynek segítségével az elérendő célok világos megfogalmazásától eljutunk a kitűzött célok minőségi megvalósításáig. Ő tette világossá, hogy a vezetés hozzáállása alapvetően meghatározza az intézményben előállított termék minőségét. Deming állandó jelzője, epitheton ornansa, „a TQM atyja”.

Deminggel és Shewharttal a Hawthorne Worksben együtt dolgozott *Joseph M. Juran* (1900–2008) is. Juran Romániából emigrált az Egyesült Államokba 1926-ban, 1935-ben publikálta első cikkeit a minőségellenőrzésről, és 1945-ben jelent meg az erről szóló kézikönyve.<sup>4</sup> 1954-ben Japánba utazott, ahol együtt dolgozott Deminggel. A Juran trilógiában fogalmazta meg a minőségtervezés, a minőségellenőrzés és a minőségfejlesztés egymást követő szakaszait. Később csatlakozott hozzájuk *Armand V. Feigenbaum*, (1922–2014) amerikai üzletember és minőségellenőr, akinek tevékenysége nagymértékben elősegítette a teljes körű minőségirányítás kialakítását, a TQM filozófiájának megfogalmazását. Feigenbaum a minőség szabályozással kapcsolatos kimagasló munkásságának köszönhetően 1961 és 1963 között az Amerikai Minőségügyi Társaság (American Society for Quality, ASQ) elnöke is volt.<sup>5</sup>

*Philip B. Crosby* (1926–2001) mérnökként dolgozott az indianai Richmondban, majd az 1950-es évektől a Crosley Corp. minőségi osztályán kezdett foglalkozni a minőségügy elméleti és gyakorlati kérdéseivel. Megállapítása, mely szerint „a minőség az igényeknek való megfelelés”, a TQM filozófia egyik alapvetése lett a minőség definiálásával. Leghíresebb könyve „*A minőség ingyen van*” című, 1979-ben jelent meg. A minőség javítására felállított egy 14 lépésből/tételből álló cselekvéssorozatot, amely a vezetői elkötelezettségtől, mint a minőséggel kapcsolatos tevékenységek alapjától jut el egy következő projekt indításáig. 1979-ben megalapította a Philip Crosby Társaságot és élére állt a minőségügyi oktatásnak nemcsak az Egyesült Államokban, hanem más országokban is.<sup>6</sup>

Japánban az 1960-as évektől *Kaoru Ishikawa* (1915–1989) munkáiban ötvözte az ott dolgozó amerikai minőségi szakemberek tapasztalatait és elméleti megállapításait a sajátjaival. A minőség fogalmát

igen széles összefüggésben kezelte. A minőséget meghatározó feltételek között említi az intézményben működő folyamatokat, a szolgáltatásokat, a munkaerőt, a menedzsment vezetési rendszerét és az intézmény céljait. Mindez végül is már maga a TQM filozófiája, hiszen ennek a filozófiának a lényege a vevő-, azaz a partnerközpontúság, a vezetői és munkatársi elkötelezettség és a folyamatos javítás. A méltán sokat használt, általa kidolgozott módszer, az ok-okozati összefüggések megismerésére alkalmas Ishikawa vagy halszálka diagram tulajdonképpen a minőséghez szükséges feltételek meglétének egyszerű vizsgálata.

A TQM az ipari területről elég hamar megjelent a közszolgálatban, az oktatásban és az információs ágazatban. A könyvtári és információs szektorban az 1990-es évektől az egyetemeken folyó menedzsment képzés keretében a TQM-et már az Egyesült Államokban és az Nagy-Britanniában is oktatták. A könyvtári világban 1990-ben vezették be a TQM-et az Egyesült Államokban, majd 1993-ban Nagy-Britanniában is.<sup>7</sup>

## 2. Az első itthoni lépések 1993-tól -2002-ig: előadások, tréningek, kiadványok

A könyvtári minőségügy hazai kialakításában jelentős szerepe volt a Könyvtári és Informatikai Kamarának (KIK).<sup>8</sup> (A Könyvtári és Informatikai Kamara az Informatikai és Könyvtári Szövetség jogelődje, a továbbiakban az 1997. évi új név felvételéig KIK-ként említem.) A KIK 1990-ben történt megalakulása óta fontos céljának tartotta, hogy a könyvtárak meghatározó intézmények legyenek a társadalom életében és új szerepben jelenjenek meg a társadalmi, gazdasági, politikai térben. Ehhez szükség volt a könyvtárak szervezetének, irányításának, társadalmi kapcsolatainak, azaz szerepének a megújítására. Ezért a KIK a kezdetektől nagy hangsúlyt helyezett tevékenységeiben arra, hogy mindazon ismereteket közvetítse a könyvtáraknak, amelyek hozzájárulnak ennek az új küldetésnek a kialakításához. Ilyen ismeret volt a könyvtári menedzsment, majd a könyvtári minőségmenedzsment. Ezekben a témakörökben a KIK igyekezett a legfrissebb eredményekkel megismertetni a könyvtárakat. Így került sor neves brit szakemberek meghívására.

1993-ban a könyvtárakban meghonosítandó minőségi szolgáltatásokról, a használói igények elsődlegességéről és a szolgáltatások hatékonyságának elemzéséről tartottak előadásokat a Manchester Metropolitan

Egyetem Könyvtár- és Információtudományi (LIS) tanszékének oktatói, valamint a Manchesteri Egyetemi Könyvtár vezető munkatársai. A kétnapos szimpóziumot *Jonathan Willson* tanszékvezető professzor, *David Kaye*, az egyetemi könyvtár főigazgatója, *Jan Rogerson* egyetemi adjunktus és *Wayne Connolly*, a Metropolitan Egyetem Hollings könyvtárának vezetője tartotta 1993. szeptember 28–29-én az Országos Széchényi Könyvtárban (a továbbiakban: OSZK). A rendezvény címe *Könyvtári menedzsment és marketing szimpózium* volt.<sup>9</sup> A KIK a rendezvényeit (ahogy a későbbiek közül is mindazokat, amelyeken brit könyvtári szakértők szerepeltek) a British Council (továbbiakban: BC) támogatásával, illetve az intézmény informatikai és könyvtári szakértőjével, a BC könyvtárának vezetőjével, *Szabó Sándorral* együttműködve szervezte. A szimpóziumot támogatta még az OSZK, a Művelődési és Közoktatási Minisztérium (MKM) és a Magyar Kulturális Kamara. Az előadásokat szinkrontolmácsolásban hallhatták a jelenlévők, hogy a nyelvtudás hiánya ne legyen gátja az előadók pontos megértésének.

„A kétnapos szimpóziumon 180 könyvtáros vett részt az ország minden részéből és minden könyvtártípusból. A tanácskozás sikerességét mutatta, hogy a második napon is ugyanakkora volt az érdeklődés, mint az elsőn. Az előadásokat követő megbeszéléseken olyan speciálisan csak minket, magyar könyvtárosokat érintő kérdések megválaszolására is adódott lehetőség, amelyekre a szakirodalom sem ad választ.”<sup>10</sup> A publicitást növelte, hogy az előadásokat a KIK kiadványban is megjelentette.<sup>11</sup>

Ennek az első rendezvénynek, majd a későbbiekben a többi, a könyvtári menedzsmentről és marketingről szóló előadásnak jelentős szerepe volt abban, hogy a KIK képviselőtestülete 1994-ben a következő határozatot hozta: „az újfajta szemléletet, azokat az elemzéseket és módszereket, melyeket a könyvtári marketing és menedzsment jelent, minél szélesebb körben – az angolul nem tudó – gyakorló könyvtárosokkal is meg kell ismertetni.”<sup>12</sup>

A határozat megvalósításában mérföldkö volt a Lakitelken 1994. október 10-e és 14-e között tartott szeminárium. A szemináriumot *Maurice B. Line*, a British Library nyugalmazott tudományos főigazgatója vezette. *Maurice Line* akkor már többször járt Magyarországon (először 1990-ben vett részt egy szakmai találkozón<sup>13</sup> az OSZK-ban, majd 1993-ban kétnapos menedzsment szakképzést tartott szintén az OSZK-ban<sup>14</sup>). *Maurice Line*, „a 20. század második fele könyvtári és információs szakterületének kiemel-

kedő alakja”<sup>15</sup> volt, és ez alapjaiban meghatározta a lakitelki szeminárium szellemiségét és kijelölte szakmai színvonalát. (Nagy tudása mellett humanizmusa és humorérzéke is nagyon jellemző volt rá.)

Ő nyerte meg a tanfolyam másik előadójának *Sheila Corralt*, aki akkor a birminghami Aston Egyetem könyvtárának főigazgatója volt (később a CILIP, a Brit Könyvtáros Egyesület elnöke, a southamptoni, majd a sheffieldi egyetemi könyvtár főigazgatója, a stratégiai tervezésről és a TQM könyvtári alkalmazásáról szóló számos publikáció szerzője).

A két kiváló brit szakember meghívását megkönnyítette, hogy az év márciusában a BC továbbképzést szervezett Manchesterben vezető könyvtárosok számára a könyvtári menedzsment és a minőségmenedzsment témájában, és erre a továbbképzésre a KIK elnöke és főtákará is felvételt nyert. A képzés irányítója *Maurice B. Line* volt, a TQM ismeretek előadója pedig – többek között – *Sheila Corral*. A manchesteri minőségmenedzsment képzés, azon belül is a TQM képzés a TQM filozófiára, az alapelvekre és a módszerekre kiterjedő átfogó oktatás volt. A TQM képzés új alapokat kínált a könyvtári terület számára, mind a könyvtárvezetés, mind a könyvtári minőség kialakítását illetően. Egy olyan új szemlélet megismerését jelentette, amely alkalmasnak mutatkozott arra, hogy jelentősen megváltoztassa a könyvtárak társadalmi helyzetét, növelve azok szerepét. Ez az új ismeret, és az elerendő cél alapvetően hozzájárult ahhoz, hogy a KIK két tisztségviselője az újfajta minőségirányítási filozófia elkötelezettjévé vált, és ettől kezdve mindent megtettek annak érdekében, hogy a hazai könyvtárosok is megismerjék azt.

Az októberi lakitelki szemináriumon összesen 34 hallgató vett részt. A létszámnak határt szabott ugyanis, hogy az előadásokat gyakorlatok és megbeszélések követték, és túl magas létszám esetében illuzórikus lett volna, hogy ezeken a fórumokon mindenki megnyilvánuljon, márpedig ez is fontos célja volt az oktatásnak. A tematika összeállításához hozzájárult egyfajta módszertani előkészítés: a 34 résztvevőt előzetesen felkértük, hogy írják meg nekünk a legfontosabb, a könyvtár vezetésével és az új könyvtári szerep megfogalmazásával kapcsolatos kérdéseiket. Ezeket megkapta *Maurice Line*, aki az átadandó ismereteket a kért témák köré csoportosította, és az előadásaiban, majd az előadásokat követő megbeszéléseken, ill. gyakorlatokon ezekre a kérdésekre válaszolt.<sup>16</sup>

A szeminárium fő témái a következők voltak: stratégiai tervezés, marketing és TQM. A teljes körű minőségirányítás során a TQM módszerek és eszközök

széles spektrumát tekintette át az előadó a használói igények megismerésétől és kielégítésétől kezdve a különböző módszerek, eszközök, kérdőívek és elemzések használatáig, majd pedig ezeket gyakorolták is a hallgatók.

A lakitelki szeminárium szakmai szervezését a KIK elnöke és főtítkára látta el, a szeminárium működési kereteit a Bács-Kiskun Megyei Katona József Könyvtár (a továbbiakban: KJK) igazgatója, *Ramháb Mária* és a könyvtár munkatársai biztosították. Ők gondoskodtak mindarról, amire helyben, a tanfolyam eredményes működéséhez, működtetéséhez szükség volt.

A tanfolyam egyik legfontosabb eredménye az volt, hogy a minőségmenedzsment könyvtári megszervezéséről, a TQM könyvtári megjelenéséről elkezdődött a szakmai disputa. Egyre több könyvtáros számára vált nyilvánvalóvá ugyanis, hogy létezik egy újfajta megközelítés a könyvtárvezetésnek, a könyvtári szolgáltatások megszervezésének, a könyvtár és a használó kapcsolatának, az állandó jobbításnak, és ezt tartalmazza a TQM filozófiája.

A brit szakértőkkel olyan erős szakmai kapcsolata alakult ki a szervezőknek, amelyre építve továbbléphetünk egy közös, többéves projekt megpályázására. A projekt célja az volt, hogy egy innovációra kész, újat akaró és kereső könyvtárral idehaza is kidolgozzuk a TQM könyvtári alkalmazásának lépéseit. Magától értődött, hogy ez a könyvtár az akkor éppen imponálóan új épületébe költöző KJK legyen, ahol a könyvtár vezetése az új épületben új szemléletet kívánt meghonosítani. A BC pályázati felhívására 1995-ben a KIK olyan hároméves minőségirányítási projekt tervét készítette el, amelyben a minőségirányítást bevezető könyvtár a KJK volt, a program hazai koordinátorai *Zalainé Kovács Éva* és jómagam, brit részről a koordinátor Maurice Line volt, az oktatók pedig azok a brit szakemberek voltak, akiket ő bevont a projektbe.

Az is cél volt, hogy a projekt hazai koordinátorai továbbfejleszthessék a TQM-ről és annak könyvtári alkalmazásáról megszerzett addigi ismereteiket. A három évig tartó projekt helyszíne a hazai szakemberek számára a kecskeméti KJK-ban volt, a két koordinátor továbbképzése pedig a Nagy-Britanniában tartott tanfolyamokon és könyvtári gyakorlatokon történt. A projekt címe: *Stratégiai tervezés, teljesítménymérés, teljes körű minőségirányítás* volt. A pályázati támogatás elnyerése után, 1996 októberében kezdődött el a közös munka az angol és magyar szakemberek irányításával a KJK dolgozóinak. A projekt három

szakaszból állt: 1996–1997, 1997–1998 és az 1999-es záró év.

## 1996

A projekt kezdő éve más szempontból is fontos volt a további minőségügyi tevékenységekre. A Könyvtártudományi és Módszertani Központ (KMK) hálózatfejlesztési osztálya, mely akkor a Kamara titkárságaként is működött, öt füzetből álló sorozatot indított útra *Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek* címmel. A sorozat szerkesztése az osztályon történt.<sup>17</sup> A füzetek tematikája a stratégiai tervezéstől a TQM könyvtári bevezetéséig terjedt.<sup>18</sup> A füzetek olyan szakirodalmi szemlék voltak, amelyekben egy-egy téma köré csoportosítottuk a bemutatni tervezett alapvető ismereteket.

A sorozat füzetei gyorsan felkeltették az újat akaró, újat kereső könyvtárosok figyelmét, akik egyre többet szerettek volna a témáról megtudni. A szakirodalmi szemle íróit a hozzáférhető irodalom közzététele és a különböző szakmai rendezvényeken történő részvételük felbátorította arra, hogy szervezett keretek között is megosszák, átadják ismereteiket. Így indult el az első *Minőségmenedzsment tréning* a KIK szervezésében Salgótarjánban 1996-ban. A tréning előadói a füzetek írói voltak, és csatlakozott hozzájuk még *Bobokné Belányi Beáta*, az ELTE Könyvtártudományi Tanszék adjunktusa is. Az első évben a tematika megegyezett a szakirodalmi szemlékben érintett témákkal. A megyei szakszervezeti könyvtár továbbképző központjában tartott tréning egyhetes, bentlakásos volt, a programokon előadások, gyakorlatok, közös megbeszélések és feladatmegoldások követték egymást. Az első év tapasztalatai, a kért és kapott visszajelzések alapján változtattunk a tematikán. A megismert igényeknek megfelelően kiemeltük a stratégiai tervezést, a TQM filozófia célját, a TQM rendszer jelentőségét, alapelveit, hasznát és a TQM módszerek alkalmazását.

A második és harmadik évben ez a módosított tematika szerepelt a tréningeken. Sikeressége azon is lemérhető, hogy mind a második, mind a harmadik évben sokkal többen jelentkeztek, mint ahány férőhellyel rendelkezünk. A harmadik év tréningjével befejeztük a salgótarjáni továbbképzést.

A tréningekhez elkészült egy, a TQM-et is ismertető kiadvány „*A könyvtári menedzsment időszerű kérdései*” címmel, mely az 1996–1997-ben megjelent szakirodalmi szemlék teljes körű feldolgozását, és a tréningeken felmerült fontosabb kérdésekre adott vá-

laszokat, esettanulmányokat és a témákhoz kapcsolódó fogalmak magyarázatát tartalmazta. A könyvet a szakirodalmi szemlék szerzői, a tréning oktatói írták. A kiadvány az MKM felsőfokú könyvtáros–informatikus képzés korszerűsítésére kiírt tankönyvpályázat egyik nyertes munkája lett.<sup>19</sup>

### 1997-2002: tréningek Kecskeméten

A kecskeméti megyei könyvtárban az ottani hároméves projektnek köszönhetően a könyvtár vezetése és a munkatársak biztosítani tudták azt a légkört és szemléletet, amely minden odalátogató számára nyilvánvaló tette a könyvtár elköteleződését a minőségmenedzsment mellett. A könyvtár szolgáltatásaiban és tevékenységeiben már megjelentek a TQM alapelvei, módszerei, és a projektnek köszönhetően nem pusztán egy könyvtári helyszín volt, hanem a TQM oktató bázisává vált.

A Maurice Line vezette kecskeméti képzéseken a projekt két hazai koordinátora oktatóként is szerepelt. Ők a projekt céljainak megfelelően nem csupán új ismeretekhez jutottak Angliában, hanem alkalmuk volt megtapasztalni a brit kollégák módszereit, és könyvtári környezetben működhetnek együtt a brit előadókkal. A gyakorlati megbeszélések megmutatták, hogy az elméletet miként lehet alkalmazni a könyvtári tevékenységek során. A projekt meghatározó részeként a hazai koordinátorok és a KJK vezetője megismerték a brit legjobb gyakorlatokat is, és részt vehettek közkönyvtárak (Berkshire megyében), a British Library, valamint több egyetemi könyvtár minőségirányítási tevékenységében is.

A tréningek sorából kiemelkedett a 2004 júniusában tartott, „*tréning a majdani oktatóknak*” szülő képzés, amelyet azok számára hirdetett meg az IKSZ és a KJK, akik már részt vettek az eddigi tréningeken, és az általuk képviselt könyvtár vezetője és munkatársai elkötelezték magukat a minőségirányítás ismereteinek továbbadására. Ennek a tréningnek az volt a célja, hogy a résztvevők beszámolhassanak egymásnak a minőségirányítás területén eddig elért eredményeikről, hogy aztán maguk is szervezhessenek a könyvtáraikban további tréningeket. Ezt elősegítendő mindegyik TQM alapelvhez nyomtatott módszertani segédanyag készült. Ez a továbbképzés alapozta meg például az egri Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban a könyvtár munkatársai és a megye könyvtárosai számára rendezett magas színvonalú további tréningeket.

Az egyhetes, általában 30 órás tréning megfelelő vezető volt az új ismeret, a minőségirányítás iránti

érdeklődés felkeltésére, de kevés volt ahhoz, hogy az ismeretek alkalmazható tudássá válhassanak. Ebben a folyamatban segített a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma (NKÖM) 2000. évi rendelete a szakemberek képzéséről.<sup>20</sup> A rendelet, amely az 1997. CXL törvény adta lehetőséghez, a hétvévenkénti kötelező továbbképzéshez kapcsolódott, lehetővé tette, hogy akár 120 órás akkreditált tanfolyamot is szervezzenek az erre felkészült intézmények. Így született meg „*A könyvtári minőségmenedzsment*” című 120 órás (négy modulból álló) továbbképzés tematikája<sup>21</sup>, amelynek helyszíne a KJK lett. A tervezett tanfolyam 2001-ben történt akkreditálása után 2002-től megindult a képzés. A továbbképzés tematikája végigkövette a TQM alapelveit, kiemelte a partnerség elsődlegességét, hangsúlyozta, hogy a jó partneri viszony a minőségirányítás legfontosabb célkitűzése, mert a könyvtár minden megnyilvánulása, tevékenysége a partnerekért van, a partnerek érdekeit szolgálja. Számba vette, hogy a célkitűzéseket, a tevékenységek, a szolgáltatások jobbítását milyen módszerekkel és eszközökkel lehet elérni. A 2001-ben akkreditált tanfolyam témakörei ennek megfelelően, többek között, a következők voltak:

1. A minőségmenedzsment általános kérdései, a TQM alapelvei és eszközei
2. A változások menedzselése
3. A stratégiai tervezés
4. A partnerség
5. A humán erőforrás
6. Projekt- tudás- és információmenedzsment
7. Jog és etika

A tanfolyamra 2002-től 2011-ig modulonként is be lehetett iratkozni, de a 2011. évi új akkreditációtól már csak a teljes 120 órára. 2016-ban „*Minőségirányítás a könyvtárban*” címmel egy átdolgozott<sup>22</sup>, az új módszerekkel, vizsgálatokkal kibővített tanfolyamot akkreditáltatott a KJK.

A képzéseken résztvevők száma a következőképpen alakult: 2002–2011 között 200 résztvevő kapott tanúsítványt. 2012-től 2017-ig 117 fő.

Az akkreditált tanfolyamokat áttekintő *Barátné Hajdú Ágnes*, az Akkreditációs Bizottság elnökeként ezekről a továbbképzésekről a következőket írta: „*A Katona József Könyvtár a folyamatosan indított Minőségmenedzsment tanfolyamokkal megteremtette e szemléletmód hazai iskoláját.*”<sup>23</sup>

A tanfolyam mellé 2001-ben megszületett a könyvtári minőségmenedzsment tankönyve is, „*Minőségmenedzsment könyvtárban*” címmel.<sup>24</sup>

### 3. A második országos könyvtárfejlesztési stratégia (2002–2007) egyik alapvető célja: a minőségmenedzsment hazai meghonosításának megszervezése. A „Könyvtári minőségfejlesztés 21” projekt 2003-2009

A második országos könyvtárfejlesztési stratégia négy alapvető célja közül a harmadik az Európai Unióhoz történő csatlakozásra való felkészülés volt. A minőségmenedzsment előtérbe helyezése mögött az a stratégiai elképzelés fogalmazódott meg, hogy miután a könyvtárakat a döntéshozók nem kezelik a társadalom meghatározó intézményeiként, ezért újra kell pozicionálni a társadalomban elfoglalt helyüket. Erre pedig a TQM könyvtári alkalmazása mutatkozott az egyik eszközzel.

Mind a külföldi szakirodalom, mind a személyes tapasztalatok alapján ugyanis egyértelművé vált, hogy a minőségmenedzsment, ezen belül a TQM a könyvtárak korszerűsítésének olyan eszköze, amely a partnerközpontúság előtérbe helyezése révén hozzásegíti a könyvtárakat egy új társadalmi szerep betöltéséhez, és ezzel növeli a könyvtárak társadalmi presztízsét.

A cél megvalósítása érdekében többek között a következő feladatokat fogalmazta meg a stratégia:<sup>25</sup>

- A minőségi szolgáltatások növelése, a könyvtári minőségfejlesztés és minőségbiztosítás meghonosítása az Európai Unióhoz történő csatlakozás érdekében.
- A „Könyvtári minőségfejlesztés 21” c. projekt megvalósítása.

Az NKÖM Könyvtári osztálya 2002-ben tervezte meg a „Könyvtári minőségfejlesztés 21” című projektjét, majd 2003-ban létrehozta a feladatok kidolgozása érdekében a *Minőségfejlesztési munkacsoportot*.<sup>26</sup> Egyértelmű volt, hogy – éppen a minőségirányítás eszközeit felhasználva – olyan munkacsoport működésére van szükség, amelynek tagjai elkötelezettek a minőségirányítás iránt, és az általuk képviselt könyvtárak az új irányítási filozófia egy-egy alapelvét meg is valósították már.

A „Könyvtári minőségfejlesztés 21” projekt ahhoz adott segítséget, hogy a könyvtárak kialakíthassák a minőségirányítási rendszerüket, és a minőségirányítási rendszer a könyvtári tevékenység szerves részévé váljon. Az elsődleges célkitűzés mellett olyan távlati elképzelések is megjelentek már, mint a könyvtárak minősítési kritériumainak, és a *Minősített Könyvtár cím* és a *Könyvtári Minőségi Díj* pályázatok kidol-

gozása.

A projekt három része:

- Az 2003-tól kezdődő hároméves fejlesztési terv;
- A Minőségfejlesztési munkacsoport tevékenységére támaszkodva a TQM elméleti és gyakorlati kérdéseinek megismertetése a hazai könyvtárakkal előadások, szakmai továbbképzések, kiadványok által;
- A könyvtári minőségirányítás önértékelésének kidolgozása, a TQM alkalmazásától a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj megalkotásáig.

#### 3.1. A hároméves fejlesztési projekt 2003-ban

Szembe kellett nézni azzal a ténnyel, hogy a várt minőségfejlesztési tevékenység csak akkor várható el a könyvtáraktól, ha a könyvtárban ezzel foglalkozók megtanulják és alkalmazzák azokat az új módszereket, amelyek mérhetővé teszik a tevékenységeiket, a szolgáltatásaikat, stb. Ennek első lépése volt a teljesítménymutatók kidolgozása.

A fejlesztési projekt címe „*Könyvtári minőségfejlesztés – könyvtári korszerűsítés*” lett. A minőségfejlesztéshez, -biztosításhoz szükséges mérések, értékelések elvégzését segítő 2003-ban az NKÖM Könyvtári osztály megbízta a Könyvtári Intézetet (KI-t), hogy egy munkabizottsággal dolgozza ki az MSZ ISO 11620:2000 szabvány alapján a könyvtári teljesítménymutatókat. Ezzel az eszközzel mérhető a szolgáltatások hatékonysága, lehetőség nyílik a különböző könyvtárakban végzett szolgáltatások minőségének összehasonlítására, stb.

Még abban az évben megszületett a „*Teljesítménymutatók a magyar könyvtári rendszerben*” című kiadvány, amely az alapja lett a 2003-ban az NKÖM által az Országos Dokumentum-ellátási Rendszerben (ODR) szolgáltató könyvtárak számára meghirdetett hároméves pályázatnak.

A pályázó könyvtárak munkatársai ennek alapján mérték a szolgáltatásaikat, vizsgálták az olvasói igényeket és a használói elégedettséget. Így megkapták azokat a teljesítménymutatókat, amelyek alkalmasak voltak egy majdani összehasonlító vizsgálatra is. 42 nyertes pályázat volt összesen, a megoszlás 18 (43%) megyei, 17 (40%) egyetemi és 7 (17%) országos szakkönyvtár volt.

A könyvtárak nagyobb része mind a húsz teljesítménymutatót alkalmazta. Tíz (23%) könyvtár nem használt minden mutatót, ebből négy (9%) csak a

kérdőívet használta, három (7%) pedig több mutatót is alkalmazott.

### 3.2. A fejlesztési projekt 2004-ben

Második lépésként a kapott teljesítménymutatókat, a megismert olvasói igényeket és a használói elégedettségi mutatókat hasonlították (benchmarking) össze könyvtártípusonként a pályázó könyvtárak.

Az összehasonlító vizsgálatok alkalmasak voltak arra, hogy az egyes könyvtártípusok szolgáltatásaira általánosan érvényes teljesítménymutatókat is ki lehessen dolgozni. A szolgáltatási teljesítménymutatók majdani teljes körű alkalmazása a későbbiekben lehetővé teszi, hogy a könyvtárhasználó minden könyvtárban azonos minőségű szolgáltatást kapjon.

A 46 ODR-ben szolgáltató könyvtár pályázata közül a szakmai kuratórium 36 pályázatot fogadott el.

### 3.3. A fejlesztési projekt 2005-ben és 2006-ban

A 2005. évi teljesítés elmaradt a 107/2005. évi kormányhatározatban megfogalmazott maradványrendelkezés miatt, azaz a finanszírozási forrás elvonása miatt.

A következő évben a különböző könyvtártípusok normatíváinak majdani kidolgozását elősegítendő fontos példaként a KI az NKÖM támogatásával lefordította az IFLA/UNESCO 2001. évi irányelveit példaként.

### 3.4. A Minőségfejlesztési munkacsoport tevékenysége a TQM elméleti és gyakorlati kérdéseinek megismertetésére a hazai könyvtárak egy részével előadások, szimpóziumok, kiadványok által

A projekt második részének megvalósításában a Könyvtári osztály a 2003-ban létrehozott Minőségfejlesztési munkacsoportra támaszkodott. A munkacsoportban azoknak a könyvtáraknak a vezetői vettek részt, akik a munkatársaikkal együtt már megismerték a minőségmenedzsment célját, a TQM alapelveit, eszközeit. Akik a minőségirányítást meg akarták honosítani a könyvtárukban és vállalkoztak arra, hogy az elméleti megközelítést átültessék a gyakorlatba.

A projektben öt intézmény vett részt: a Könyvtári Intézet, a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, az Országos Idegennyelvű Könyvtár, a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár, és a

cellőmölki Kresznerics Ferenc Városi Könyvtár. A projektben részt vevő könyvtárak azt a modellértékű utat járták végig, amely a minőségi szemlélet iránti igény megjelenésétől (az elmélettől) a mindennapi munkát alakító és meghatározó erővé válásig (a gyakorlati megvalósításig) eltelik. Amikor nem plusz tevékenységként kezelik a munkatársak a minőségügy alkalmazását, hanem a munkájuk szerves részeként, a szolgáltató könyvtár alapelveként.

A munkacsoport fő célkitűzései a következők voltak:

- Meghatározni, hogy a könyvtári minőségirányítási rendszerek közül a könyvtárak számára előnyösebb az ISO szabványokkal szemben a teljes körű minőségirányítás, a TQM.
- A TQM alapelveit, eszközeit adaptálni kell a könyvtári területre, azaz az *általános minőségmenedzsmentből kell megalkotni a könyvtári minőségmenedzsmentet*.
- A TQM alapú könyvtári minőségirányítás hazai meghonosításának elősegítése. A minőségirányítás fejlesztésének, biztosításának megismertetése a könyvtári szakmával.
- Előadásokkal, kiadványokkal, szakmai rendezvényekkel segíteni a hazai könyvtárakat abban, hogy az oktatásban megismert elmélet után a gyakorlatban is alkalmazni tudják a tanultakat.
- A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (KKÉK) kidolgozása.
- Előkészíteni a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozását.

### A TQM előnye az ISO 9000 szabványokkal szemben

A munkacsoport összevetette az ISO szabvány és a TQM szerinti minőségirányítás előnyeit és hátrányait. Ennek alapján egyértelműen a TQM mellett tette le a voksát. Megerősítette a döntést az a tény is, hogy a könyvtári minőségértékelés alapja Európa-szerte a Common Assessment Framework (CAF) volt. Ez a rendszer az értékelés során a TQM meglétét és alkalmazásának mértékét vizsgálja. Azaz, csak abban az esetben lehet önértékelést végezni egy intézményben – a mi esetünkben könyvtárban –, amennyiben a könyvtár a TQM minőségirányítási rendszert alkalmazza.

Összehasonlítva az ISO és a TQM módszereit, azt látjuk, hogy a TQM-ben kiemelten fontos a munkatársak elkötelezettsége, involvált részvétele, a vezető felelőssége stb. A kétféle minőségirányítási rendszer

egybevetésében az előnyök a TQM mellett sorakoztak. Az ISO kevésbé dinamikus, nem alkalmas a változások kezelésére, nem involválja a munkatársakat

az új módszerek elfogadására, csupán „kötelezővé” teszi azokat.

ISO 9000	TQM
Módszerében: minőségsszabályozás és biztosítás.	Módszerében: minőségsszabályozás, minőségbiztosítás és minőségfejlesztés.
Statikus, a változásokat nem kezeli.	Dinamikus, alkalmas a változások kezelésére.
A hibák megakadályozása a cél.	A használói igények minél magasabb szintű teljesítése a cél.
Biztosítja a megfelelőséget, és az intézményi kiválóságot, de a versenyképességet nem feltétlenül.	A megfelelőség és az intézményi kiválóság mellett biztosítja a folyamatos javulást és a versenyképességet.
Felhasználói belső audit vezérli, tanácsadói cég közreműködésével.	A használók igényeinek elemzése vezérli, a munkatársak közreműködésével.
Külső tanúsító értékelt, ő igazolja az eredményeket.	A munkatársak végzik önértékeléssel az értékelést.

*Az ISO 9000 és a TQM módszereinek összehasonlítása*

### A TQM adaptálása a könyvtárakra: a TQM alapelveinek, eszközeinek könyvtári alkalmazása

A TQM alapelveit, eszközeit a könyvtári területre kellett adaptálni. Azaz az általános minőségirányításból meg kellett alkotni a könyvtári minőségirányítást. Ez már megkezdődött 2001-ben, a 120 órás tanfolyam tematikájának kidolgozásával, folytatódott a *Minőségmenedzsment* tankönyv megírásával, és most az volt a feladat, hogy miként lehet az elméletet gyakorlatiá változtatni.

A TQM alapelvei, eszközei az iparból jöttek, cégek, gyárak, stb. jobb működésének, hatékonyságának növelése érdekében alakították ki őket. Ezek akkor hoznak minőségi változást, azaz akkor jobbitanak akármelyik területen is, ha annak a területnek a speciális rendszerébe illeszkednek.

Fontos volt a témával foglalkozó szakemberek számára a többi közszolgáltatást végző társaság minőségirányításának megismerése. Világossá vált, hogy ahogy a minőségirányítást alkalmazva a közoktatás lebontja az általánosságot a saját területének sajátosságaira (pl. nem ügyfelekről beszél, hanem tanárokról és tanulókról, a felsőoktatás oktatókról és hallgatókról, az egészségügy páciensekről (betegekről) és orvosokról, egészségügyi szakemberekről), a könyvtári

területnek is a maga terminológiáit kell használni, és a saját feladatainak, céljainak megfelelően kell a TQM alapelveket érvényesíteni. Nem lehet ott minőségről, vagy a későbbiekben értékelésről beszélni, ahol nem a terület ismeretéből, sajátosságaiból indulnak ki. A könyvtári területnek a könyvtárak szervezeti, szolgáltatási szervezetén, rendszerén belül kell megmutatni a TQM alkalmazásának jobbitó hatását. Nem általánosságban, mert úgy nem jutunk el az alapvető változtatásokig, csupán a felszint karistolják az új módszerek, és nem hoznak új, minőségileg jobb eredményeket.

A külföldi szakirodalom is megerősítette a bizottságot abban, hogy mindenütt a könyvtári területre alakították a TQM általános fogalmait. A TQM alapelveinek fogalmai mind formájukban, mind tartalmukban a könyvtári terület által használt fogalmakká, könyvtári tartalmakká változtak. Példaként említhetjük, hogy természetesen az ügyfélből könyvtárhasználó lesz, az intézményből könyvtár, stb., stb.<sup>27</sup>

Miután kiderült, hogy nem lehet a minőségügyet steril módon „ráhúzni” a könyvtárakra, a feladat az volt, hogy a könyvtárak problémáit, gondjait, társadalmi beágyazottságát, nehézségeit vagy éppen sikerességét megismerve kell a könyvtárakba beépíteni a TQM-et.



### A bizottság javaslatot tett a TQM bevezetésének lépéseire<sup>28</sup>:

A minőségirányítás elindítása:

- A vezetés felelősségének meghatározása a könyvtári munkafolyamatok korszerűsítésében, a minőségmenedzsment alkalmazásában.
- A Minőségirányítási Tanács, a MIT megalakításának feltételei, a személyi, tárgyi és anyagi lehetőségek számbavétele.
- A stratégia kialakítása: jövőkép, küldetés, átfogó célok, fejlesztendő kulcsterületek.
- A partnerközpontúság kialakításának megszerzése.
- A szervezeti kultúra értékelése, fejlesztése.
- Folyamatközpontúság, folyamatos javítás.
- A teljes elkötelezettség megvalósítása.
- A folyamatos képzés, továbbképzés megszerzése.
- Az értékelés, önértékelés megvalósítása.

A bizottság néhány tagja a gyakorlat jobb megvalósítása érdekében megírt egy-egy könyvtári minőségmenedzsment területet. A kéziratokat a kulturális tárca és az NKA támogatásával a Könyvtári Intézet adta ki „*A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez*” sorozatcímmel.<sup>29</sup>

### 4. A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer, a KKÉK megalkotása, 2009

A KKÉK kidolgozását megelőzte egy érdekes kísérlet, 2005-ben a *minőségelvű szakfelügyelet* elindítása.

A könyvtári szakfelügyeletet ekkor a 14/2001 (VII. 5.) NKÖM rendelet szabályozta. Ebben már megjelent a minőség mint a szolgáltatások magas színvonalát biztosító feltétel. A minőségelvű szakfelügyelet megkezdésére 2005-ben kerülhetett sor, amikor egyfelől már voltak olyan szakfelügyelők, akik rendelkeztek megfelelő könyvtári minőségmenedzsment ismeretekkel, másrészt négy megye már befejezte a községi könyvtárak szakfelügyeletét és tovább tudott lépni a városi könyvtárak értékelésének irányába. Ezekben a megyékben kezdtük meg kísérletként a városi könyvtárak minőségelvű szakfelügyeletét. A négy megye: Békés, Csongrád, Komárom-Esztergom és Hajdú-Bihar. Mindegyik megyében öt-öt városi könyvtárat értékelték a Könyvtári kérdőív segítségével a szakfelügyelők. A kérdőívet alkotó kérdések a használói igények szem előtt tartásával születtek. Ezek arra vonatkoznak, hogy milyen a könyvtár bel-

ső környezete, tisztasága, megfelelőek-e a kiírások, az eligazító táblák, megfelelő-e az adatokhoz, a dokumentumok való hozzáférés, megfelelő-e a könyvtár állománya, milyen az állapota és az elhelyezése, stb. stb.

A kísérlet arra világított rá, hogy pontos előírások, *értékelési kritériumok nélkül nem végezhető el a minőségi értékelés*. Azaz amennyiben értékelni akarunk, szükséges a feltételek meghatározása.

Ez a megállapítás tovább mutatott a minőségügyben egyre fontosabbá és meghatározóbbá váló önértékelés felé. A minőségelvű szakfelügyelet abbamaradt, azonban célként kitűztük a minőségi önértékelés hazai bevezetését.

A munkacsoport elérendő célja között kiemelkedően fontossá vált tehát a TQM elterjesztése mellett, hogy kidolgozza a *könyvtári minőség értékelését* a CAF (Common Assessment Framework) alapján.

Ez a keretrendszer a European Foundation for Quality Management, (EFQM) az Európai Minőségmenedzsment Alapítvány által kidolgozott Európai Kiválósági Díj modellre épül. A CAF, a Közös Értékelési Keretrendszer lehetőséget ad arra, hogy a közszolgáltatások: a közoktatás, a közgyűjtemények, a közművelődés, az egészségügy stb. számára, olyan kritériumrendszert adjon, amely adaptálható az értékelendő szakmai területre. Egy-egy szakmai terület ilyen módon hozhatja létre a saját értékelési rendszerét. Ezt tette a munkacsoport a könyvtári területen. A CAF alapján megalkotta a hazai könyvtári értékelés keretrendszerét, a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszert, a KKÉK-t. Ezzel a munkacsoport a következőket kívánta elérni:

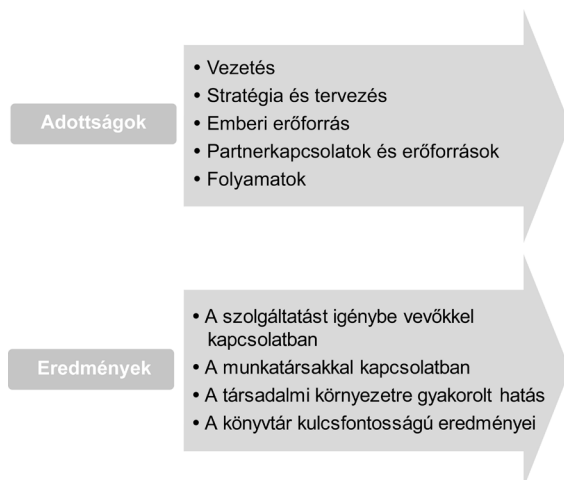
- lehetővé tenni az önértékelést a könyvtárakban annak érdekében, hogy pontos helyzetképet kapjanak mind a munkatársak, mind a vezetők a TQM alapelveinek és eszközeinek könyvtári jelenlétéről. Arról, hogy miképpen teljeseznek a stratégiai terv céljai, hol kell fejleszteni a szolgáltatásokat, hol kell újat kezdeni a használói igények ismeretében a PDCA alkalmazásával, mennyire felelnek meg a könyvtár szolgáltatásai a használói igényeknek, vagy, hogy mennyire megfelelő a szervezeti kultúra az intézményben. Mindezt annak érdekében, hogy az értékelés megnyissa az utat az intézkedések, a jobbító változtatások felé.
- az önértékeléssel olyan eszközt adni a könyvtáraknak, amelynek alkalmazásával Magyarországon is el lehet majd jutni a külföldön már ismert, nálunk még kidolgozandó Minősített Könyvtár cím

(Excellence library) és az innovációkat bemutató Könyvtári Minőségi Díj megpályázásához.

– a CAF alapján kapcsolódni az európai értékelési rendszerhez, ezzel az értékelést az európai értékelési rendszer részévé tenni.

A KKÉK, a CAF-nak megfelelően, az értékelendő intézményt két metszet alapján vizsgálja. Az egyik,

hogy *mivel* rendelkezik az intézmény, azaz milyenek az adottságai, a másik, hogy ezekkel az adottságokkal *mit ért el*. A TQM alapelvei határozzák meg a KKÉK értékelését, tehát mind az adottságokkal, mind az eredményekkel azt vizsgálja a keretrendszer, hogy miképpen alkalmazza az intézmény, a mi esetünkben a könyvtár, a TQM alapelveket.



A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer, a KKÉK kritériumai

A KKÉK-ban, a CAF-nak megfelelően pontszámok jelzik az értékelt 9 kritérium és 28 alkritérium minőségi színvonalát. Természetesen *szó sincs arról, hogy a pontszám határozza meg a minőséget, hanem a minőség határozza meg a pontszámot*. Közmegegyezés, hogy a pontokkal összesen 100-at, 200-at, 500-at, vagy esetleg 1000-t lehet elérni. A pontszámnak annyi a jelentősége, hogy helyettesítse a „*kiválóan megfelelt*”, „*nagyon jó*”, „*megfelelt*” értékelési megállapításokat.

## 5. A 12/2010 (III. 11.) OKM rendelet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról.

A jogszabálytervezet tartalmát a bizottság munkája alapján az OKM Könyvtári osztálya állította össze 2009-ben, és a tárcán belüli egyeztetés előtt a munkabizottságnak alkalma volt megvitatni a tervezetet. A jogszabály világos szerkezete, pontosan megfogalmazott paragrafusai *Kenyéri Katalinnak*, a Könyvtári osztály könyvtári és jogi referensének volt köszönhető.

A rendelet alap gondolata szerint olyan minőségi szolgáltatások legyenek a könyvtárakban, amelyek a

könyvtárhasználók érdekeit magas minőségi szinten szolgálják. A kultúráért felelős miniszter a pályázatokat „a könyvtárhasználati jog érvényesülésének magas színvonalú szolgálata érdekében” írta ki.

A rendelet ennek érdekében az alábbi feladatokat határozta meg:

- a kultúráért felelős miniszter bizottságot hoz létre, a Könyvtári Minőségügyi Bizottságot (KMB);
- meghatározta a Bizottság működési feltételeit;
- meghatározta, hogy a miniszter évente pályázatot hirdet a megalapítandó Minősített Könyvtár címre;
- meghatározta, hogy a miniszter évente egy pályázatot hirdet a megalapítandó Könyvtári Minőségi Díjra a Minősített Könyvtár címet elnyert könyvtárak részére;
- meghatározta, hogy a pályázat kiírására a bizottság tesz javaslatot, az értékelést is ők végzik – esetenként külső szakértők bevonásával, – majd javaslatot tesznek a miniszternek az odaítélendő címre és a díjra;
- a KMB titkársági feladataival a jogszabály a Könyvtári Intézetet bízta meg;
- meghatározta a pályázati kiírással és magával a pályázatokkal kapcsolatos egyéb feladatokat.

Miután 2009-ben a Munkabizottság befejezte a tevékenységét, érdemes számba venni, hogy mit értek el a 2002 és 2009 közötti időszakban.

🕒 *Növekedett a minőségirányítással foglalkozó könyvtárak száma*

Ez a fejlődés természetesen nem köthető csupán a munkacsoport tevékenységéhez. Jelentős hatása volt a 2002 óta Kecskeméten tartott 120 órás tanfolyamoknak, másrészt a felsőfokú könyvtáros informatikus képzésben helyet kapott minőségmenedzsment oktatásnak, amelyet vagy a könyvtári menedzsment tárgyon belül, vagy külön minőségmenedzsment tantárgyként oktatnak. Emellett a gazdasági és műszaki felsőoktatásban szakirányú továbbképzés keretében lehetett, lehet tanulni a minőségirányításról, a TQM-ről. Ezek a képzések olyan általános keretet adnak, amelyet aztán meg kell tölteni a könyvtári ismeretekkel, amennyiben könyvtárakban akarjuk alkalmazni az ismereteket.

Az Európai Unió könyvtári fejlesztések is hathatósan támogatták a minőségirányítást. A pályázati kiírásban megjelent a minőségirányítás alkalmazásának a támogatása. A TÁMOP 3.2.4. Tudásdepó expresszben (2009) jelentős összeg volt a minőségmenedzsment bevezetésére. Emellett az NKA is támogatta különböző pályázatokkal ezt a területet. Tehát a növekvő szám nem a munkabizottság eredménye csupán, sok mindenhez köthető, de az erjesztője a fejlődésnek a munkacsoport volt.

🕒 *Megszületett a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (KKÉK)*

Miután a bizottság közös munkával 2009-ben elkészítette az értékelési keretrendszert, az egyik bizottsági tag formálta kiadvánnyá 2010-ben.<sup>30</sup>

🕒 *Hozzájárultak a 12/2010 (III. 11.) OKM rendelet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról c. jogszabály tartalmának kidolgozásához*

A Minőségfejlesztési munkacsoport tevékenysége a jogszabály életbelépésével megszűnt, helyét – a kontinuitást fenntartva – a miniszter által kinevezett KMB vette át. A hangsúly a kontinuitáson, azaz a folyamatosságon van. Minden tevékenység, de különösen a minőséggel kapcsolatos tevékenységek csak a stratégiai küldetést szem előtt tartva, folyamatosan történhetnek (ha nem is ugyanazon személyekkel, de mindenesetre a tapasztalataik figyelembevételével). Úgy vélem, sajnálatos, hogy 2018-ban sem a Bizottság tudására, sem a

tapasztalataikra nem voltak kíváncsiak azok, akik új utat jelöltek ki több, a könyvtári minőségügyet érintő kérdésben.

## 6. A Könyvtári Minőségügyi Bizottság<sup>31</sup> működése, eredményei, 2010–2017

A kulturális és oktatási miniszter a 2010-ben megszületett jogszabálynak megfelelően még abban az évben létrehozta a Könyvtári Minőségügyi Bizottságot, a KMB-t. A tagok és az elnök megbízólevele a 2010 és 2014 közötti időszakra szól, majd 2014. október 8-án *Hoppál Péter*, az EMMI kultúráért felelős államtitkára ezt a megbízatást meghosszabbította 2018. október 31-ig. Megbízólevelében mind a tagok, mind az elnök munkáját megdicsérte. Az alábbi mondatot az elnöknek írt levélből idézem: „*Engedje meg, hogy ezúton mondjak köszönetet a Könyvtári Minőségügyi Bizottság elnökeként 2010–2014 között végzett kiemelkedő szakmai munkájáért és a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról szóló 12/2010 (III. 11.) OKM rendelet (a továbbiakban R.) 2.§ (3) bekezdése alapján tisztelettel felkérjem az elnöki feladatok további ellátására 2018. október 31-ig.*”

A KMB feladata az idézett jogszabály 2.§ (1) bekezdés szerint: „*A Bizottság feladata a könyvtári önértékelés szakmai szempontjainak, a pályázatok ellenőrzési és értékelési szempontjainak kidolgozása, részvétel a pályázatok lebonyolításában, a miniszter számára javaslatok megfogalmazása, továbbá javaslatlattétel a Minősített Könyvtár cím használatára jogosult könyvtárak utólagos ellenőrzése.*” További paragrafusok szólnak a Könyvtári Minőségi Díjjal kapcsolatos teendőkről. Azaz a feladat a két díj pályázat-tervezeteinek megírása, a beérkezett pályázatok bírálata, helyszíni értékelése, az értékelés konszenzusos elfogadása, a javaslatok megtétele a miniszter számára.

A Bizottság tagjai azonban a könyvtárakban lépten, nyomon szembe találtak olyan hiányosságokkal a minőségügy terén, ami nyilvánvalóvá tette számukra, hogy azok pótlása és orvoslása nélkül nem lehetnek jók a várt pályázatok sem.

Így tovább alakult a KMB tényleges tevékenysége:

- Kialakítani a Könyvtári Minőségértékelés, a KKÉK oktatását;
- A pályázatok kiírási tervezete a TQM könyvtári fejlesztését és az önértékelés módszertanának megtanulását kell, hogy szolgálják;

- A pályázatok alapján történt visszajelzések nyomán követése, ezek alapján a következő években a kiírások változtatása;
- A TQM általános helyzetének figyelemmel kísérése a könyvtárakban, (a tapasztalatok alapján, és a 2014. évi jogszabályi változások teljesíthetősége érdekében született meg az Ajánlás<sup>32</sup>);
- A minőségértékelési tanfolyamon való részvétel, előadások a minőségügy terjesztése érdekében,
- A KKÉK 2017 megalkotása;
- A szakember-utánpótlás kérdésének áttekintése.

### A könyvtári minőségértékelés, a KKÉK oktatása

A KMB két munkatársa a Könyvtári Intézet Oktatási osztályával igen szoros, és eredményes munkakapcsolatban, közösen hozott létre egy új, a könyvtári értékelést és a KKÉK-et oktató tanfolyamot. A tanfolyam tartalmát a KMB két tagja<sup>33</sup> dolgozta ki, a tanfolyamot az Oktatási osztály akkreditáltatta, majd szervezte. A tanfolyam oktatásában egy kivétellel, a KMB tagjai vettek részt. A 2010-ben akkreditált tanfolyamot újra akkreditálták 2014-ben. A tanfolyamokra mindig sok jelentkező volt, szerették a hallgatók. Gondot jelentett azonban, hogy több esetben olyanok is részt vettek a tanfolyamokon, akik a TQM-et egyáltalán nem ismerték, nem volt minőségirányítási előképzettségük. A TQM-et értékelni a TQM ismeretek nélkül, nem volt könnyű feladat.

### Pályázati kiírások

Az elkészített ügyrendnek megfelelően az első jelentős feladat a pályázatok pontos céljának meghatározása és a pályázati kiírás tervezetének elkészítése volt.

A Minősített Könyvtár cím pályázat kiírásának célja az volt, hogy a könyvtárak a TQM irányítási rendszert beépítsék a mindennapi tevékenységeikbe és ezáltal, főképpen a partnerközpontúság által, jobb pozíciókat érjenek el a társadalomban. A Cím kitüntetési eszköz azon könyvtárak számára, amelyek a TQM alapelveit és eszközeit magas színvonalon alkalmazták, és ezt a KKÉK-ben megfelelően értékelték.

A Díj pályázatra minden évben csak a Minősített könyvtárak jelentkezhettek és egy évben csak egy könyvtár kaphatta meg a Díjat. A cél az volt, hogy a minősített könyvtárak közül a Díj kiemelje azt a könyvtárat, amely a minőségi elveket nem csupán alkalmazza, hanem a TQM alapelvekre és eszközökre támaszkodva saját, a könyvtár stratégiai céljaihoz illeszkedő innovációkat fejleszt.

A 2010 októberében megalakított KMB még abban az évben elkészítette az első Minősített Könyvtár cím pályázat kiírásának tervezetét. A minisztériumi jóváhagyás után márciusban jelent meg a pályázat a minisztérium honlapján és a szakajtóban. A májusra beérkezett pályázatokat a szakértők először a kapott dokumentumok alapján, majd pedig július-augusztus folyamán a helyszínen értékelték. A KMB javaslatát a miniszter szeptemberben hagyta jóvá, és így került sor az első ünnepélyes átadásra október 23-án a minisztériumban. A kitüntető címeket a miniszter által átruházott jogkörnek megfelelően az EMMI kultúráért felelős államtitkára, *Szócs Géza* adta át ünnepélyes keretek között.

A pályázatok értékelésében csak olyanok vettek részt, beleértve a KMB elnökét és tagjait, akik a könyvtári minőségirányítás szakértői voltak. Miután a könyvtári minőségirányításnak megvoltak az oktatási intézményei és helyei, ha nem ez történik, vagy az oktatás színvonalát nem ismerjük el, vagy a szakértőket. Egyikre sem volt okunk.

A KMB még *2010-ben elkészítette az ügyrendjét*, amit *Réthy Miklós* miniszter 2011. április 18-án hagyott jóvá.

Az ügyrend szabályozta:

- a bizottság összehívásának rendjét,
- a döntéshozatal módját,
- a Könyvtári Intézet titkársági feladatait, a bizottsági ülések előkészítését, a beérkezett pályázatok elektronikus formában történő szétküldését,
- a helyszíni ellenőrzésre vonatkozó szabályokat,
- a pályázati kiírásokkal kapcsolatos feladatokat, a szakértői anyagokból a döntési javaslat elkészítését a miniszter számára,
- az összeférhetlenségre vonatkozó szabályokat.

A KMB a pályázatok objektív értékelése érdekében *megalkotta azokat a szempontokat*, amelyek a Minősített Könyvtár cím *egységes elbírálását* segítették. Ezek a szempontok a következők voltak:

#### Formai szempontok

- a pályázat külső megjelenése, elrendezés, követhetőség,
- a világos, közérthető stílus.
- a statisztikák, összehasonlító elemzések, ábrák száma és alkalmazása,
- egyéb dokumentumokkal – pl. fényképekkel – történő illusztrálás.

#### Tartalmi szempontok

A pályázati dokumentumok esetében

- az Adatlapon kitöltöttek és a KKÉK kritériumainak összevetése,
- a kötelező dokumentumok használhatósága és az addigi alkalmazásuk eredménye,
- a kötelező dokumentumok: stratégiai terv, Minőségpolitikai nyilatkozat, Minőségi kézikönyv, stb. szakmai színvonala,
- mennyiben alkalmas a stratégiai terv a megoldandó problémák megoldására, a jövőkép és a küldetésnyilatkozat szerepüknek megfelelően mást fogalmaznak-e meg,
- a kötelező dokumentumok mennyire tükrözik az adott könyvtár egyedi jellemzőit, esetenkénti feladatait.

A helyszíni szakértői vizsgálat esetében

- az Önértékelési csoport mennyiben reprezentálja a könyvtár teljes munkatársi gárdáját,
- az Önértékelési Csoport által megfogalmazottak mögött tényleges konszenzus volt-e,
- a helyszíni szemlén az Önértékelés Csoport minden tagja megnyilvánul-e vagy csak a csoport vezetője,
- az Adatlapon lévő intézkedések közös, konszenzusos munka eredményei-e?

A KMB kezdeti és későbbi működése során, a pályázati kiírások és a KMB-vel kapcsolatos különböző minisztériumi ügykezelés kapcsán meg kell említeni a minőségüggyel is foglalkozó *Sörény Edina* vezető tanácsos nevét, aki mindig gyorsan és szakszerűen intézte az ügyeket. (Az utolsó évben láthattuk, hogy ennek hiánya lehetetlenné tette a munkát.)

Az *Ajánlás*<sup>34</sup> című dokumentumot 2015-ben készítette el a KMB. Abban az évben már olvasható is volt a Könyvtári Intézet honlapján, de kiadvány 2017-re lett belőle. Az Ajánlást sok előadás, konzultáció előzte meg. Megjelent ugyanis 2014-ben egyrészt az 1997. évi CXL. törvényben két új paragrafus, másrészt megjelent a 120/2014. (IV.8.) Kormányrendelet a nyilvános könyvtárak vezetéséről. Mindkét jogszabály foglalkozott a minőséggel, a minőségirányítással és a könyvtárak nem látták tisztán a feladataikat, nem tudták pontosan, hogy mit kell tenniük.

**A törvényben** a következők jelentek meg:

1997. évi CXL. tv. 55. § (1) k)  
 „szolgáltatásait a könyvtári minőségirányítás szempontjait figyelembe véve szervezi”  
 1997. évi CXL. tv. 66.§ j)  
 „koordinálja a települési könyvtárak minősítésének előkészítését”

**A Kormányrendeletben:**

120/2014. (IV.8.) Kormányrendelet a nyilvános

könyvtárak vezetéséről 2. §. 2) e)

„A könyvtár a küldetésnyilatkozatát a honlapon közzé teszi”

120/2014. (IV.8.) Kormányrendelet 2. § 3) f)

„A könyvtár a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról szóló miniszteri rendelet alapján kidolgozott könyvtári önértékelés szakmai szempontjait figyelembe véve szervezi a szolgáltatásait, vizsgálja a könyvtárhasználók igényeit.”

120/2014. (IV.8.) Kormányrendelet 6. § (3)

„A Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról szóló miniszteri rendelet alapján kidolgozott könyvtári önértékelés szakmai szempontjainak nem teljesítése miatt a könyvtár a jegyzékről csak 2016. január 1. napjától törölhető.”

A jogszabályi változások következtében a könyvtárak az addigiaknál komolyabban kezdtek foglalkozni a minőségüggyel. Sok könyvtár esetében ez azt jelentette, hogy már össze tudták gyűjteni a megválaszolandó kérdéseket. Ebben a helyzetben nagy szükség volt tájékoztatásra, a felmerülő kérdésekre adott válaszokra. A segíteni akarás és a tapasztalt tanácsatlanság leküzdése volt a célja a KMB-nek, mikor összeállította az Ajánlást. Emellett a KMB tagjai sok konzultáción vettek részt, előadásokat és továbbképzéseket tartottak az ismeretek átadása érdekében. Az Ajánlásnak alapvetően kettős funkciót szántak a szerzői: 1) az ismert célok érdekében egy kiadványban röviden bemutatni a könyvtárosoknak a minőségirányítást, 2) segítséget adni a kiadványban található Adatlap segítségével, amelynek alapján a különböző nagyságú könyvtárak eligazodnak a tennivalók között. Felhívták a figyelmet arra is, hogy a kiadvány csupán az eligazodást könnyíti meg a minőségirányítási ismeretekben, de nem helyettesíti a témáról szóló tankönyvek, tanulmányok, stb. sorát. A kiadvány a TQM alapfogalmak és eszközök ismertetéséből, a felhasználásukról és az Adatlapból áll.

*Az ismertető rész tartalma:*

- meghatározza a minőségirányítás alapelveit, eszközeit,
- felsorolja azokat a könyvtári területeket ahol javasolt ezek használata,
- bemutatja a megvalósítás lépéseit.
- fogalomtárat, irodalomjegyzéket és kérdőív mintákat közöl a további ismeretek megszerzéséhez.

*Az Adatlap tartalma:*

A munkatársak száma szerint sorolja be a könyvtárakat öt kategóriába: az egy-két főt foglalkoztató kis könyvtáraktól a 21 személyesnél nagyobb könyvtárakig. Az Adatlap a KKÉK-ra támaszkodva húsz

indikátort határozott meg. Míg a kiskönyvtáraknak ebből ötöt javasolt elkészíteni, a nagy könyvtárak számára mind a húszat.

Ennek a besorolásnak az volt a célja, hogy megkönynyítse a könyvtárak számára, hogy milyen indikátort használjanak mindenféleképpen, és melyek azok, amelyekről eltekinthetnek. Az Ajánlás az EMMI Kulturális Államtitkárságnak megbízásából készült, az EMMI képviselőjével egyeztetve. A könyvtárak tudhatták, hogy a jogszabályok elvárásainak eleget tesznek, ha teljesítik az Ajánlásban lévő javaslatokat.

A pályázati kiírásokat 2016-ban több ponton megváltoztatta a KMB. Ennek okai egyrészt a pályázók visszajelzései voltak, másrészt az a természetes minőségi követelmény, hogy néhány év elteltével mindig számba kell venni, az addig történtek eredményességét, és ahol hiba van, ott korrigálni kell. A cél az volt, hogy a pályázatok még pontosabb képet adjanak a könyvtárak minőségi tevékenységéről, a könyvtárakban megvalósult TQM rendszerről. Nem változtattunk azonban a cím minősítési eljárásáért fizetendő díj összegén.

Egyrészt azért nem, mert a párhuzamos jogszabályban, a közművelők 10/2010.(III.11.) OKM rendeletében a Minősített Közművelődési Intézmény és a Közművelődési Minőségi Díj adományozásáról szóló jogszabályban éppen így szerepelt ez a paragrafus. Másrészt azért sem, mert a KMB független szervezetként, intézményi költségvetéshez nem kapcsolódva, másképp nem tudta volna az eljárással kapcsolatos minimális költségeket sem kifizetni.

Mind a cím, mind a Díj megszerzésére pályázó könyvtárak komoly, több éves munka után kezdtek hozzá a pályázatok megírásához. Több évet vett igénybe, hogy eljussanak oda, hogy a bevezetendő, megvalósítandó minőségügyi eljárások a mindennapi könyvtári tevékenységeik részeivé váljanak, ugyanakkor az önértékelés elkezdésének csak akkor volt értelme, ha volt mit értékelni, azaz működött a TQM rendszer. A könyvtári közösségek azt a munkát, amelyet akár a MIT-ben, akár az Önértékelési csoportokban végeztek, jóízű, érdekes, örömszerző, közösséget teremtő együttlétekként értékelték. Ezt a tényt azért kell megemlíteni, mert a közös munka kezdetén sok könyvtáros számolt be arról, hogy a munka kezdetén félték az ismeretlentől, az újjal szemben fellépő rossz érzéstől, bizonytalanságtól.

## A cím birtokosai 2011-2017 között

**2011**

a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár,  
a Nyíregyházi Megyei és Városi Könyvtár

**2012**

a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár,  
Eger

**2013**

a Bács-Kiskun Megyei Katona József Könyvtár,  
Kecskemét  
a Gödöllői Városi Könyvtár,  
a Nyugat-magyarországi Egyetem Savaria Egyetemi Könyvtár és Levéltár, Szombathely

**2014**

-

**2015**

a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem OMIKK  
a Mezőkovácsházi Városi Könyvtár  
a Pécsi Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár

**2016**

a Derkovits Kulturális Központ Hamvas Béla Városi Könyvtár, Tiszaújváros  
a Fejér György Városi Könyvtár, Keszthely  
a Hamvas Béla Városi Könyvtár, Százhalombatta  
a Kossuth Művelődési Központ és Könyvtár, Cegléd  
a Somogyi-könyvtár, Szeged  
a Széchenyi István Egyetemi Könyvtár, Győr

**2017**

Nincsenek nyertesek, a KMB a javaslatokat áprilisban elküldte az EMMI-nek, június 30-án a minisztérium a honlapján megjelentette, majd két nap múlva visszavonta.

## A Könyvtári Minőségi Díj

**2014**

Bács-Kiskun Megyei Katona József Könyvtár,  
Kecskemét

**2015**

Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár, Eger

**2016**

Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, Debrecen

**2017**

Nincsenek nyertesek, a KMB a javaslatokat áprilisban elküldte az EMMI-nek, június 30-án a mi-

nisztérium a honlapján megjelentette, majd két nap múlva visszavonta.

## KKÉK 2017

Hét év KKÉK alkalmazás során több kritérium, alkritérium esetében felmerült a pontosítás, az egyszerűsítés igénye. Alátámasztotta ezt az elgondolásunkat az önértékelést végzők tapasztalata, a különböző visszajelzések is. Mindenképpen fontosnak tartottuk a KKÉK korszerűsítését, ezért kezdtünk hozzá az új KKÉK-hoz, a „KKÉK 2017” kidolgozásához 2017 április 27-én, amikor a Bizottság az ülésén<sup>35</sup> döntött erről a sok munkát igénylő új feladatának az elvégzéséről. A KKÉK alapja most is a CAF lett, természetesen, annak új, 2013-as változata.

*A KKÉK 2017-ben a kritériumok szintén a könyvtári kiválóság alapelveire építenek. Ezek:*

### 1. alapelv: Eredményorientáltság

A könyvtár az eredményekre összpontosít. Azaz a kitűzött stratégiai célok teljesítése során az összes érdekelt fél: a külső partnerek, a potenciális partnerek és a könyvtár munkatársai számára is kielégítő eredmények születnek.

### 2. alapelv: Partnerközpontúság

A könyvtár mind a tényleges, mind a potenciális könyvtárhasználók igényeit szem előtt tartja. Bevonja őket mind a gyűjteménye, mind a szolgáltatásai fejlesztésébe és korszerűsítésébe, és a könyvtár működésének javításába.

### 3. alapelv: A vezetés és a célok állandósága és folyamatossága

A könyvtár vezetésének jövőkép-alkító és ösztönző szerepe van, ami változásokat indukál, miközben biztosítani kell a könyvtár céljainak folyamatosságát és állandóságát a könyvtárra ható változó környezetben. A könyvtár vezetése a munkatársakkal közösen egyértelműen megfogalmazza a könyvtár jövőképét, küldetését, és értékrendjét; valamint olyan szervezeti kultúrát és munkahelyi környezetet alakít ki és tart fent, amelyben a munkatársak teljes körűen bevonhatók a könyvtár céljainak elérése érdekében.

### 4. alapelv: Folyamatokon és tényeken alapuló irányítás

Az alapelv azt fejezi ki, hogy a könyvtár a céljait hatékonyabban elérheti, amennyiben erőforrásainak felhasználását és működését (tevékenységeit) folyamatokba szervezve irányítja, és a könyvtár irányításához kapcsolódó döntéseit a gyűjtött adatok

és információk elemzése alapján hozza meg.

### 5. alapelv: A munkatársak fejlesztése és bevonása

A munkatársak minden szinten a könyvtár alapkövei. Teljes bevonásukkal érhető el, hogy tehetségüket a könyvtár javára fordítsák. A munkatársak közreműködését maximalizálni kell a fejlesztésükön és bevonásukon keresztül, továbbá az elismerés, felhatalmazás, nyíltság és őszinteség kultúráján, illetve a közös értékeken alapuló munkakörnyezet megteremtésével.

### 6. alapelv: Folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés

A kiválóság a folyamatos fejlesztést szem előtt tartva a fennálló állapotot kérdőjelezi meg. A folyamatos tanuláson keresztül újítási és fejlesztési lehetőségeket teremt, ezzel változásokat eredményez, és egyben kezel. A könyvtár állandó célja kell, hogy legyen, a folyamatos fejlesztés.

### 7. alapelv: Partnerkapcsolatok fejlesztése

A közösséget szolgáló szervezeteknek, így a könyvtáraknak is szükségük van másokra is céljaik elérése érdekében, ezért értékteremtő partnerkapcsolatokat kell kialakítaniuk és fenntartaniuk. A könyvtár és partnerei egymásra vannak utalva, ezáltal a közöttük lévő kölcsönösen előnyös kapcsolat valamennyiüket segíti céljaik elérésében és abban, hogy értéket teremtsenek. A jól működő könyvtár a vele együttműködő partnerekkel kölcsönösen előnyös kapcsolat kialakítására törekszik.

### 8. alapelv: Társadalmi felelősségvállalás

A társadalmi felelősségvállalás fontos eleme a könyvtár működésének. Ezért a könyvtáraknak tiszteletben kell tartaniuk az ökológiai fenntarthatóságot, továbbá meg kell felelniük a globális és helyi közösségek legfőbb elvárásainak, követelményeinek is.<sup>36</sup>

Az korszerűsített „KKÉK 2017” elkészítése után a KMB következő terve az értékelés online módon történő megoldási lehetőségeinek számbavétele lett volna.<sup>37</sup>

## Lajosmizse, a minőségirányítás utánpótlásának műhelye

2017. szeptember 12-e és 14-e között szervezte meg a Katona József Könyvtár a KMB-vel közösen, az NKA támogatásával a Minőségirányítási Tanács, a MIT megalakításáról és működéséről szóló tréninget.

A háromnapos szakmai műhely céljai:

– a résztvevők a gyakorlatban járják végig azt az

- utat, amelyet a könyvtárak MIT csoportjai megtesznek,
- a KMB különböző tevékenységeibe addig is már bevont, minőségirányítási oktatást végzett könyvtáros kollégák adjanak gyakorlati példákat a MIT megszervezésére, mutassák meg a többi résztvevőnek, hogy miként működik a MIT, milyen feladatokat kell kitűznie és miképpen oldja meg azokat,
  - új, fiatal szakemberek kerüljenek be az oktatásba, a pályázatok értékelésébe,

A tréning lehetőséget adott arra, hogy egy-egy KMB tag, tehát egy-egy könyvtári minőségügyi szakértő rövid bevezető előadása után a fiatal szakemberek különböző csoportokban közösen megbeszéljék és alkalmazzák a hallottakat, kiegészítve a saját tapasztalataikkal.

A KMB mint testület, fontosnak tartotta az ismeretek átadását, az új, fiatal szakemberek bevonását a tevékenységébe. A távlati cél az volt, hogy a 2018 októberében megszűnő mandátumuk helyére – többek között – ezekből a felkészült kollégából választ-hasson majd a kinevező.

## 7. Tények és adatok a KMB megszűnéséről, megszűntetéséről

A KMB-t senki nem oszlatta fel. A KMB magát szüntette meg 2017 őszén. Az elnök szeptemberben, a tagok novemberben mondtak le. Ennek oka egyrészt a pályázatokkal kapcsolatos minisztériumi eljárás volt, másrészt az az inkoherenca, ami fennállt a még meg nem szüntetett 12/2010 (III.11.) a Minősített Könyvtári cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról szóló OKM rendelet és a 2017. évi LXVII tv.-ben megfogalmazottak között.

A KMB a pályázati javaslatokat – mint minden évben 2017-ben is – áprilisban elküldte az EMMI-nek, június 30-án a minisztérium a honlapján megjelentette, majd két nap múlva visszavonta formai okokra hivatkozva. Indoklást – ezen kívül – sem a pályázó könyvtárak, sem a KMB nem kapott. Az érdeklődésre, akár szóban történt, (igen sok alkalommal), akár levélben (június 1-én) nem jött válasz.

Ugyanakkor júliusban kiderült, hogy azért nem tartották érdemesnek a KMB-vel való addigi természetes együttműködést, mert a háttérben az új jogszabály megjelenését várták, amely kiiktatja a rendszerből a KMB-t. Erről azonban az érdekelteket sajnálatos módon elfelejtették, vagy nem tartották érdemesnek tájékoztatni. A KI vezetője megosztotta a KMB elnökével az általa ismert aktuális információkat, – ezt

utólag is köszönöm – és így valamennyire oszlott a homály.

Ezen időközben ugyanis, illetve – ismerjük a jogszabályok előkészítésének, átfutásának időtartamát, – nyilván jóval előbb, a minisztérium Közgyűjtéményi Főosztálya részt vett egy törvényi javaslat előkészítésében, amely szerint kiegészül a Könyvtári Intézet feladatainak sora a minőségüggyel is, és a KMB feladatait is átveszik.

2017. július 8-tól lépett hatályba a 2017. évi LXVII. tv. amely az 1997. évi CXL tv. azaz a Kulturális törvény bizonyos helyeit módosította. Az idézett LXVII. tv. 14. § rendelkezett arról, hogy a Kulturális törvény 60.§ (3) bekezdése kiegészül egy i) ponttal, amely kibővítette a Könyvtári Intézet feladatait: „*a könyvtári minőségirányítási tevékenység koordinálása, képzések szervezése, a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásának szakmai előkészítése.*”

Érdemes végiggondolni, hogy mennyire viszi előre ezen feladatok fejlődését az Intézetbe kerülésük. Helyes megoldásnak tartom a minőségügy koordinálásának odakerülését, de emellett az Intézetnek is ki kell majd nevelnie a könyvtári minőségirányítással szakértőként foglalkozó munkatársait. Az oktatás pedig mindig is meghatározó feladata volt a Könyvtári Intézetnek.

Azt is fontosnak tartom, hogy a cím és a Díj odaítélésénél a minősítések presztízsének fenntartása érdekében a kultúráért felelős miniszter hozza meg a végső döntést és továbbra is a miniszter adja át a kitüntetések díjazottaknak.

A KMB 2017-ben megszűnt. Azonban a hét év munkájának, és a már 1993-ban elkezdődött szerteágazó, 24 éves folyamat hatását ma már sok könyvtárban láthatjuk. Könyvtárak tevékenysége és könyvtárosok szemlélete változott meg az elmúlt időszakban.

Elsődlegesen a partnerekre figyelő szolgáltatásaikban, a stratégiai gondolkodásukban, a stratégiai céljaik helyzetértékelésen alapuló kijelöléseikben, a mérések, a vizsgálatok, a rendszert alkotó folyamatok tudatos használatában. Azaz a TQM alkalmazásában és a minőségi munkájuk KKÉK szerinti értékelésében, a munkacsoportok működését előtérbe helyező munkastílusukban.

Amennyiben bárki bármikor a minőség hazai könyvtári helyzetének 1993 és 2017 közötti helyzetét, a TQM könyvtári jelenlétét, a minőségértékelést veszi számba, kikerülhetetlen a tanulmányban ismertetett, az ezt elősegítő szakemberek és munkáik ismerete.



## Jegyzetek

*Az elektronikus jegyzetek megtekintése: 2018. máj. 14.*

1. SUAREZ, Gerald, J.: Three experts on quality management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran = Dep. of the Navy TQL Office, no. 92-02. – [www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a256399.pdf](http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a256399.pdf)
2. [www.ask.org/learn-about-quality/total-quality-managemnet/overview/tqm-history.html](http://www.ask.org/learn-about-quality/total-quality-managemnet/overview/tqm-history.html)
3. A Total Quality Management vezetési filozófia. In: A minőségmenedzsment alapjai. Szerk. Kövesi János, Topár József. 4. fejezet. Budapest, Typotex, 2012. 55–111. p.
4. JURAN, Joseph M.: Quality Control Handbook. New York, McGraw-Hill, 1945.
5. [www.qualitygurus.com/gurus/armand-v-feigenbaum](http://www.qualitygurus.com/gurus/armand-v-feigenbaum)
6. Id. 2. hivatkozás
7. [https://www.researchgate.net/publication/28810380\\_Total\\_Quality\\_Management\\_in\\_Library\\_and\\_Information\\_Sectors](https://www.researchgate.net/publication/28810380_Total_Quality_Management_in_Library_and_Information_Sectors)
8. A Kamara elnöke akkor Zalainé Kovács Éva, főtktára Skaliczki Judit volt.
9. Könyvtári menedzsment és marketing szimpózium 1993. Szerk. Kériné Tóth Ildikó, [közread. a] Könyvtári és Informatikai Kamara, Budapest, 1994.
10. Id. előző hivatkozás 5. p.
11. uo.
12. LINE, Maurice B.: Stratégiai tervezés. Marketing, TQM. (Ford. Orbán Éva, Téglási Ágnes) Budapest, Könyvtári és Informatikai Kamara, 1994, 201 p. A hivatkozás: 5. p.
13. LINE, Maurice B.: Egyetemi és kutatóintézeti könyvtárak vezetése egy változó társadalomban = Könyvtári Figyelő, 37. évf. 1991. 3. sz. 429–434. p ([http://epa.oszk.hu/00100/00143/00340/pdf/EPA00143\\_konyvtari\\_figyelo\\_1991\\_3\\_429-434.pdf](http://epa.oszk.hu/00100/00143/00340/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_1991_3_429-434.pdf))
14. SÁNDORI Zsuzsanna: Hosszúra nyúlt útibeszámoló a könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmából. Budapest, OSZK, 1998. 406 p. (<http://mek.oszk.hu/01600/01682>)
15. The British Library, 24. September, 2010.
16. LINE, M. B.: Id. 12. hivatkozás
17. Kériné Tóth Ildikó és Skaliczki Judit voltak a sorozatszerkesztők.
18. Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek. A könyvtári menedzsment füzetei c. sorozat kötetei
  1. SKALICZKI Judit: Stratégiai tervezés. Szakirodalmi szemle. Budapest, OSZK, 1996. 86 p.
  2. ALFÖLDINÉ DÁN Gabriella: Könyvtárfinanszírozás és -működés. Szakirodalmi szemle tanulmány. Budapest, OSZK, 1997. (<http://mek.oszk.hu/03100/03138/03138.htm>)
  3. TÉGLÁSI Ágnes: Változások menedzselése. Budapest, OSZK, 1997. 63 p.
  4. BÁTONYI Viola: Könyvtári marketing. Budapest, OSZK, 1997. 73 p.
  5. ZALAINÉ KOVÁCS Éva: A Total Quality Management (TQM) alkalmazása a könyvtárakban. Budapest, OSZK, 1997. 86 p.
19. A könyvtári menedzsment időszzerű kérdései. Szerk. Téglási Ágnes. Budapest, Országos Széchényi Könyvtár, 1999. 178 p. (<http://mek.oszk.hu/03100/03137/03137.pdf>)
20. 1/2000 (I.14.) NKÖM rendelt a kulturális szakemberek szervezett képzési rendszeréről
21. A tematika készítői Skaliczki Judit és Zalainé Kovács Éva voltak.
22. Az új tematika kidolgozói Ramháb Mária és Skaliczki Judit voltak.
23. BARÁTNÉ HAJDU Ágnes: A könyvtáros továbbképzések rendszere = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 2012. 9. sz. 375. p. (<https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/730/738>)
24. SKALICZKI Judit –ZALAINÉ KOVÁCS Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. 2. átdolg. kiad. Veszprém, Budapest, Veszprémi Egyetemi Kiadó, Informatikai és Könyvtári Szövetség, 2003. 248 p. (<http://mek.oszk.hu/12400/12479/12479.pdf>)
25. SKALICZKI Judit: A rendszerváltás könyvtárügyétől a könyvtárügy rendszerváltásáig. Budapest, Könyvtári Intézet, 2011. 160 p. (Továbbképzés felsőfokon) (<http://www.mek.oszk.hu/10900/10913/10913.pdf>)
26. A Munkacsoport tagjai 2003-ban: Bellérmé Horváth Cecília (Kresznerics Ferenc Városi Könyvtár, Celldömölk), Mender Tiborné (Országos Idegennyelvű Könyvtár, Bp.), Nádas Zsuzsanna (DEENK), Sohajdáné Bajnok Katalin (Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár, Eger), Vidra Szabó Ferenc (Könyvtári Intézet, Bp.). Szakértők: Zalainé Kovács Éva (KÉE), Ramháb Mária (Katona József Könyvtár, Kecskemét), a munkacsoport vezetője: Skaliczki Judit (NKÖM)
27. Total\_Quality\_Management\_and\_Information\_Sectors\_2008\_

- Tel\_26\_6\_.pdf <http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>
28. SKALICZKI Judit: Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Budapest, Könyvtári Intézet, 2007. 81 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez)
29. SKALICZKI Judit: i. m. ; VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer. Budapest, Könyvtári intézet, 2010. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez); SOHAJDÁNÉ BAJNOK Katalin: Szolgáltatásmenedzsment. Budapest, Könyvtári Intézet, 2011. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez)
30. VIDRA SZABÓ Ferenc: i. m.
31. A KMB tagjai 2010-ben: Gyurics Zoltánné, Mender Tiborné, Ramháb Mária, Sohajdáné Bajnok Katalin (BSMK, Eger), Vidra Szabó Ferenc (KI, Bp.), Zalaiiné Kovács Éva (KÉE). A bizottság elnöke: Skaliczki Judit ; a KMB tagjai 2017-ben: Gracza Tünde, Mender Tiborné, Ramháb Mária, Sohajdáné Bajnok Katalin, Vidra Szabó Ferenc, Zalaiiné Kovács Éva. A bizottság elnöke: Skaliczki Judit.
32. Ajánlás a könyvtári minőségirányítás bevezetésére. Budapest, Könyvtári Intézet, 2017.
33. Skaliczki Judit, a KMB elnöke és Zalaiiné Kovács Éva, a KMB tagja.
34. Ld. 32. jegyzet
35. Bizottsági ülés napirendje, 2017. április 27. Könyvtári Intézet, KMB irattár.
36. KKÉK 2017. [kézirat]
37. BODA Gáborné KÖNTÖS Nelli: Önértékelés gombnyomásra: a CAF online rendszer könyvtári adaptálásának lehetőségei = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 61. évf. 2014. 7–8. sz. 267–274. p. [http://epa.oszk.hu/03000/03071/00078/pdf/EPA03071\\_tmt\\_2014\\_07\\_08\\_267-274.pdf](http://epa.oszk.hu/03000/03071/00078/pdf/EPA03071_tmt_2014_07_08_267-274.pdf)
- BRUNS, Todd – BAI, Rendong: Libraries and Total Quality: Making the patron a partner. Eastern Illinois Univ. The Keep. June, 2013.  
[http://thekeep.eiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1032&context=lib\\_fac](http://thekeep.eiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1032&context=lib_fac)
- CAF 2013 modell – fejlesztési módszertan: szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató = <https://caf.kim.gov.hu>
- ESZENYINÉ BORBÉLY Mária: EFQM-alapú szervezeti önértékelés: a könyvtári önértékelés egy lehetséges útja = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 56. év f. 2009. 9. sz., 408–21. p.  
[http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show\\_news.html?id=5207&issue\\_id=508.html](http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5207&issue_id=508.html)
- KISZL Péter: Mérés és értékelés könyvtári környezetben. In : A tanulás és a tanítás értékelése. Szerk.: Károly Krisztina, Homonnay Zoltán. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, 2017. 299–315. p.  
[http://www.eltereader.hu/media/2017/07/Diszciplinak\\_4\\_READER.pdf](http://www.eltereader.hu/media/2017/07/Diszciplinak_4_READER.pdf)
- BODA Gáborné KÖNTÖS Nelli: Önértékelés gombnyomásra: a CAF online rendszer könyvtári adaptálásának lehetőségei = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 61. évf. 2014. 7–8. sz. 267–274.p.  
[http://epa.oszk.hu/03000/03071/00078/pdf/EPA03071\\_tmt\\_2014\\_07\\_08\\_267-274.pdf](http://epa.oszk.hu/03000/03071/00078/pdf/EPA03071_tmt_2014_07_08_267-274.pdf)
- A Könyvtári Minőségügyi Bizottság irattára = 2010–2017. kéziratok, Könyvtári Intézet
- MISTRY V. – USHERWOOD, Bob = Total Quality Management British Standard Accreditation. Investors in people and academic libraries. = [www.information.net/ir/1-3/paper9.html](http://www.information.net/ir/1-3/paper9.html)
- SKALICZKI Judit: A rendszerváltás könyvtárügyétől a könyvtárügy rendszerváltásáig. Bp. KI, 2011. 160 p. (Továbbképzés felsőfokon)
- SKALICZKI Judit: A használó központúság megvalósításának kiténtetése: a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj = Könyvtári Figyelő, 2014. 3. sz. 263-272.p.
- SKALICZKI Judit – ZALAINÉ KOVÁCS Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. 2. bőv. kiad. Veszprém, Budapest, Veszprémi Egyetemi Kiadó – Informatikai és Könyvtári Szövetség, 2003.

## Irodalom

BARÁTNÉ HAJDÚ Ágnes: A könyvtáros továbbképzések rendszere = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 59. évf. 2012. 9. sz. – [http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show\\_news.html?id=5685&issue\\_id=541.html](http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5685&issue_id=541.html)

*Beérkezett: 2018. május 14.*