



A szakmai megújulás szükségessége

Interjú Závogyán Magdolna kultúráért felelős helyettes államtitkárral

Poni László: *Helyettes államtitkári kinevezését nagymértékben megalapozta az a közel két és fél éves munka, amit a Nemzeti Művelődési Intézet főigazgatójaként végzett. Milyen örökséget vett át? Mit tart a legfontosabb eredménynek az elmúlt két és fél évben?*

Závogyán Magdolna: A 2012-ben „átvett” örökség – a jogelőd Magyar Művelődési Intézet és Képzőművészeti Lektorátus – egy olyan intézmény volt, ami akkor már hosszú évek óta nem töltötte be azt a funkciót, amit a szakmai közvélemény, valamint a fenntartói elvárások szerint egy országos intézménynek be kell tölteni. Egyrészt szakmai oldalról szükség volt egyfajta megújulásra az intézeten belül. Másrészt pénzügyileg is stabilizálni kellett az intézetet ahhoz, hogy a strukturális átalakulás egyáltalán érintse az akkori Magyar Művelődési Intézet és Képzőművészeti Lektorátust. Ez volt a feltétele annak, hogy a megyei közművelődési intézmények és szervezetek az átszervezést követően integrálódni tudjanak a megújult országos intézethez. 2012 júliusától a minisztériummal együtt azon dolgoztunk, hogy konszolidáljuk, pénzügyileg stabilizáljuk az intézményt, s emellett fél évünk volt arra, hogy megteremtjük azt a struktúrát, amelybe már 2013 januárjától szervesen be tudnak il-

leszkedni a megyei módszertani feladatellátók.

P. L.: *Milyen alapvető értékek és célok mentén fogott hozzá a munkához? Mely alapelvek érvényesítését tartotta fontosnak?*

Z. M.: Olyan rendszert kellett megteremteni, amely alkalmas nemcsak a megyei módszertani feladat ellátásra, hanem a teljes közművelődési területnek a tartalmi megújítására, újrastrukturálására. A változás irányait nem főigazgatóként szabtam meg, sokkal inkább a szakma szükség szerű váltása jutott kifejezésre ezekben a változásokban. A váltás szükségessége korántsem 2012-ben jelentkezett – ám a rendszerváltoztatás után bizonyos szakmai megújulási szükségletekre már reagált. Az irányvonalak 2012-ben már jól körvonalazódtak. Az akkori kultúrpolitikáért felelős államtitkárság rendelkezett az MMIKL átszervezését indokoló és részletező, úgynevezett „Változás Projekttel” 2011 őszén, amely a változás folyamatának alapját képezte. Ugyancsak ebben az évben készült el a Magyar Közművelődés Országos Szakpolitikai Konceptiója az akkor tervezési stádiumban levő Németh László Programhoz. Ezzel párhuzamosan, jórészt civil kezdeményezéseket összefogva készült el a közösségi művelődés szakembereinek stratégiáját összefoglaló „Közös Jövők Haj-



dú-Bihar” címmel megjelent program is. Mindkét dokumentum utal az MMIKL átszervezésének szükségességére. Mindez igazolja, hogy az átszervezés megalapozott előkészítő munka nyomán, határozott értékrend és szakmai tartalmak meghatározásában vette kezdetét.

P. L.: *Hogyan változott maga a szervezet, hogyan változott a humán erőforrás?*

Z. M.: A Magyar Művelődési Intézet és Képzőművészeti Lektorátusnak a tevékenységét a közművelődési feladatot ellátók integrálódása érdekében le kellett csupaszítani kifejezetten közművelődési területre. A lektorátus

2012. november 1-jével történt leválása volt az első olyan alapító okirattal való változás, amely ezt a tisztulási folyamatot elindította. Ezután át kellett tekinteni mindazt, amit a Magyar Művelődési Intézet intézményszervezeti egységként tovább tud majd vinni, az új struktúra szerint, a szakmai megújulásnak megfelelően. Olyan főosztályi és osztályszerkezetet kellett felállítani, amely a különböző kondícióval érkező megyei módszertani feladatellátóknak megfelel, és hosszú távon is biztosítani tudja a közművelődés dinamikáját. Lényegében egyrészt darabjaira kellett szedni a Magyar Művelődési Intézetet szakmai oldalról, másrészt a megyei irodákat, majd a megyei feladatellátókat teljes mértékben át kellett világítani. Ez a munka gyakorlatilag 2012 márciusától már folyamatban volt a minisztériumban. A darabokat végül az új struktúrának és szakmai szellemiségnek megfelelően kellett összeilleszteni és újjáépíteni. Ezáltal teljes mértékben megváltozott a Magyar Művelődési Intézet belső szervezeti felépítése.

Összességében két nagy szakmai főosztály az, ami meghatározta a fő cselekvési irányokat. Tekintettel arra a körülményre, hogy a Nemzeti Művelődési Intézet az Emberi Erőforrás Minisztérium által alapított országos szerepkörű és működésű intézet, amely részt vesz a szakpolitika megalapozásában és fejlesztésében, indokolt volt a Stratégiai Fejlesztési Főosztály létrehozása. Másrészt a megyei közművelődési feladatellátás integrációja, az országos közművelődési módszertani feladatellátás biztosítása szükségessé tette a Szakmai Módszertani Főosztály felállítását is.

Egy ekkora intézménynél már szükségszerűen külön kellett, hogy kezeljük a vagyongazdálkodási és az ehhez szorosan kapcsolódó ellátási területet is. Ezeknek a tevékenységeknek egy új főosztályt hoztunk létre.

Nagyon fontos szerepe volt az átalakulásban a kommunikációnak: nemcsak az intézet, hanem a magyar közművelődési szféra érdekérvényesítése szempontjából is kiemelt szerephez kellett jutnia a kommunikációs osztálynak, hiszen a kommunikációnak, mint csatornának komoly szerepe van a szakmai érdekérvénye-

sítésben csakúgy, mint a különböző célcsoportok széleskörű tájékoztatásában. Ezáltal a Kommunikációs Osztály közvetlen főigazgatói irányítással működik.

Nagyon fontos volt eldönteni, hogy a stabilitást biztosító két, imént említett szakfőosztályon kívül külön szakfőosztályt hozunk létre a kiemelt programok számára. A főosztály hivatott a megyei módszertani irodák beintegrált pályázatait, mint külön projekteket kezelni – ezek nem kötelezően ellátandó feladatként lettek definiálva –, illetve a 2013. január 1. után megjelent projekkel foglalkozni. Az egyik ilyen projekt az integrált közösségi színterek fejlesztésére vonatkozó közel 300 millió forintos pályázati csomag, illetve maga a Kulturális Közfoglalkoztatási Program, amely összességében nem alapfeladat, de szakmai feladatként megjelent a Kiemelt Programok Főosztályán. Fontos terület a gazdálkodási egység: a nagyszámú kapcsolódó pénzügyi és számviteli feladatokat a Gazdasági Igazgatóság látja el.

P. L.: *A főosztályok mellett munkacsoportok jöttek létre. Mi volt a munkacsoportok jelentősége?*

Z. M.: Az állami intézményekben nagyon erőteljesen jelen vannak azok a szabályozások, amik ezt a fajta intézményi rendszert egyrészt felépítésében és rendszerében is egyben tartják. Önállóan működő és gazdálkodó állami intézményként nem volt meg az a lehetőségünk, hogy a megyei irodák is önállóan működő és gazdálkodó szervezetek legyenek. Emellett a szakfőosztályok hierarchikus rendszere nem teljes körűen alkalmas a rugalmasságot igénylő közművelődési feladatellátásra – a humán szakmákra különösen igaz, hogy minden mindennel összefügg: akár a projekteket vesszük külön, akár az alapfeladatok ellátását, biztos, hogy mindegyiknek egyaránt van kommunikációs, szakmai, jogi, illetve gazdálkodási, pénzügyi pillére. Ha csak a hierarchikus rendszerben dolgozunk, akkor nem működött volna a feladatellátás ilyen rugalmasan. Ezért horizontálisan építkezve találtuk meg a választ: projektszinten dinamikus tartani a szervezetet, és közben a szakfeladatokat ellátni. Ezért hoztuk

létre a munkacsoportok rendszerét. A munkacsoportok rendszere arra való, hogy egy adott komplex feladatra a különböző (pl. pénzügyi, szakmai, jogi) kompetenciával, tudással rendelkező munkatársak a főosztályi hierarchián felülemelkedve egy olyan munkajogi egységbe tudjanak adott időpontra szerveződni, amelyben a konkrét feladat egyben munkajogi is végigkövethető tevékenység. Egy munkacsoport maximum hat hónapig működhet az SZMSZ szerint. Úgy gondolom, hogy a munkacsoportok rendszerének a hatékonyságát mi sem bizonyítja jobban, mint hogy az első évben már 12 munkacsoport működött – az indulás óta pedig, ha jól emlékszem, 21 munkacsoport dolgozott egy-egy konkrét szakmai kihívás megoldásán. A munkacsoportoknak köszönhetően válhattak ki a stratégiai szempontból különösen jelentős, egy-egy területre (felnyitóképzés, önkéntesség, minőségbiztosítás) koncentrált országos szakmai központok. Mint ahogy külön munkacsoportok foglalkoztak például a szakterület felsőoktatási helyzetével, a szakfelügyelettel, vagy akár az intézmény belső igazgatási-iktatási rendszerének a kialakításával is. Sőt, egy nagyon összetett munkacsoport munkájának eredményeképpen jöhetett létre viszonylag rövid idő alatt az értékközpontú közfoglalkoztatás definiálása, illetve a kulturális közfoglalkoztatás szellemisége, mint a Nemzeti Művelődési Intézet szakmai megújulásának egyik pillére.

P. L.: *A munkacsoportok rendszeréhez hasonlóan modellértékű a kulturális közfoglalkoztatás is. Mit tart a Kulturális Közfoglalkoztatási Program legnagyobb eredményének?*

Z. M.: Egyértelműen a bevont közfoglalkoztatottak magas elhelyezkedési arányát. Az eddig lezárult két közfoglalkoztatási programunk egyaránt fél-fél évig tartott, s ezalatt a támogatottak 22%-a elhelyezkedett. Gyakorlatilag ez a legnagyobb eredmény. Szerintem a mai világban közfoglalkoztatottnak lenni akár egy érettségizett, akár egy diplomás fiatalnak, illetve a munkaerőpiacról kikerült embernek nagyon komoly egzisztenciális kihívás. A kulturális közfoglalkoztatás arra is alternatívát



kínált, hogy azok az emberek, akik megfelelő végzettségekkel, illetve érettségivel rendelkeznek, érdeklődési körüknek megfelelő környezetben és közegben legyenek a közfoglalkoztatás alatt. Ezáltal tudásukat kamatoztatva bekapcsolódhattak egyfajta szakmai vérkeringésbe, kapcsolatrendszer tudtak építeni, s így saját érdekeiket is tudták érvényesíteni. A közfoglalkoztatás első ütemében 22%-os, a másodikban 19%-os volt az elhelyezkedési arány. Hangsúlyozom, hogy ezek fél éves időszakokra vonatkoztak, tehát összességében sokkal nagyobb eredményt tudunk felmutatni az országos átlagnál más közfoglalkoztatási formákhoz képest.

P. L.: Több országos szakmai központ jött létre, többek között a felnőttképzés, az önkéntesség, a felsőoktatás, a minőségfejlesztés, a közösségi tevékenységek stratégiai területeinek gondozóiként. Hogy érzi, hoztak-e változást az országos szakmai központok megalakulásuk óta?

Z. M.: Mindenképpen, hiszen a szakmai központok által jobban tudtunk fókuszálni egy-egy területre. Fontos megjegyezni, hogy a minisztérium, mint fenntartó által determinált 154 fős létszámot e központok létrehozásával sem léphettük túl. Ez nem egy nagy létszám. A 154 fő munkáltatása úgy alakult, hogy minden megyei

irodánál 4-4 fő volt az engedélyezett létszám. Ekkora humán erőforrással ilyen típusú feladatellátást képtelenség lenne elvégezni, ha érintetlenül hagytuk volna az eredeti rendszert. Kollégáinkról készítettünk egy kompetencia térképet, és részben ezek ismeretében jelöltük ki a területbeli prioritásokat, melyeknek külön központokat hoztunk létre. A kompetenciák és prioritások meghatározása után juttunk el odáig, hogy el tudtuk indítani kompetencia alapon első körben a felnőttképzési, illetve a minőségfejlesztési-szakfelügyeleti és az önkéntességi országos szakmai központot. Úgy gondolom, az eredmények önmagukért beszélnek. A felnőttképzési központ létrejötte óta több mint 38 színvonalas képzés indult. A Magyar Művelődési Intézet utolsó éveiben szinte alig volt érzékelhető a felnőttképzési tevékenység, olyan kevés képzés valósult meg. A szakfelügyelet területén viszont azért volt szükség külön országos szakmai központ létrehozatalára, mert a teljes szakfelügyeleti jogszabályi környezetet meg kellett újítani. A munkacsoport üléseket követően gyakorlatilag így tudtuk kompetencia alapúvá tenni a minőségfejlesztési országos szakmai központot. Ebben az évben már el tud indulni ez az új alapokon álló szakfelügyelet. Az önkéntességi szakmai

központ nagy eredménye, hogy az iskolai közösségi szolgálat vonatkozásában a Nemzeti Művelődési Intézet az elmúlt fél év alatt több mint 108 iskolával kötött együttműködési megállapodást, amely realizálódik a közös cselekvésben, s folytatódik az önkéntes szellemiség továbbadásában, akár a kulturális közfoglalkoztatás keretein belül is.

P. L.: Milyen lépéseket tett a szakma tudományos beágyazottsága érdekében?

Z. M.: Ennek megválaszolásához vissza kell menni ahhoz, hogyan is kezdtük el kialakítani a szakmai megújulás szellemiségét, építeni alapjait. Egyrészt a képzési anyagban a közösségi művelődés szakmai prioritásainak meghatározásával. Avval a céllal, hogy kulturális alapellátásként minden településen legyen jelen közösségi aktivitás, elindítottunk egy folyamatot, ami segít elmélyíteni a szakmai innovációk közösségbe való átültetését. Ez az a szint, amelyhez „mélyfúrásokat” kell végeznünk. A másik szint, hogy ezt csak úgy lehet hosszú távon garantálni, ha a közművelődés már a szakemberképzés, a felsőoktatás rendszerébe is beágyazódik. Az andragógia szak az elmúlt évek felsőoktatási átalakulásának következményeként, valamint az ott elsajátítható kompetenciákat ismerve, nehezen találta meg magát mind a munka világában, mind a népművelői szak megújulásában. Az andragógia szak tehát már nem tudja megadni azt a szellemiséget, ami a hagyományos népművelés szak utódjaként, annak lényeges tartalmi megújításával, a közösségi művelődés alapjait képező kulcskompetenciák elsajátításához szükséges. Új szakok indítására tettünk konkrét, átfogóan kidolgozott javaslatokat. Nemcsak a közösségi művelődés tanárszak beindításával, hanem a BA és az MA szak beemelésével is meg tudtuk erősíteni a közösségi művelődés szellemiségéhez igazodó felsőoktatási szakokat.

P. L.: Már szakmai tudományos publikációk közlésére is lehetőség van.

Z. M.: A tudományos publikációknak biztosított fórum a beágyazódás másik pillére. Fontos lenne, hogy ha a folyamat nem állna itt meg, hanem egészen a doktori képzésig tudnánk vinni magát a közösségi művelődési

szakemberképzést. Ezért a Nemzeti Művelődési Intézet alapított és kiad egy online tudományos folyóiratot – a Kulturális Szemlét. Mindez a publikációk szakmai nyilvánossága mellett lehetőséget ad arra is, hogy a tudományos szinten megjelent írásokat szerzőjük be tudja számítani akár a tudományos fokozat eléréséhez is. Nem utolsó sorban azt a törekvésünket is tükrözi, ami a teljes Kárpát-medencei nyitásban is érvényesül.

P. L.: *Milyen jövőképet tudna felvázolni az elkövetkező évekre, évtizedekre a közművelődés számára?*

Z. M.: A jövőkép megerősítésében óriási előrelépés, hogy a Kormány az Alaptörvényben deklarálta a közművelődéshez való jogot minden polgára számára. Másrészt a Kormány ki nyilvánította azon szándékát, hogy a kulturális alapellátást teljes települési szintre kiterjeszti. Én azt gondolom, hogy ebben a közösségi művelődésnek igen nagy szerepe van. Ezáltal történelmi időszakot írunk 2012 óta: egyrészt az akkor indult folyamatok révén a szakma elismerte a váltás szükségességét, másrészt szakpolitikusok is felismerték, hogy a közművelődés jó alapot adhat a magyar társadalom kulturális fejlődéséhez, ugyanakkor a gazdasági fejlődéshez is egyfajta innovatív bázisként szolgálhat, országos intézményhálózattal, társadalmi segítőkkel és civil szervezetekkel.

P. L.: *Mennyiben változott az elmúlt időszakban a települési normatíva?*

Z. M.: A lélekszámhoz igazodó – 1200 Ft/főben meghatározott – települési normatíva rendszere kedvezőtlenül érintette a kistelepüléseket és a hátrányos helyzetű térségeket: könnyű belátni, hogy 2-300 fő lakosra járó normatívával nem lehet biztosítani a feladatellátás pénzügyi hátterét. Hiába volt meg a szándék, összességében ebből a forrásból nem tudtak igazi eredményeket elérni a kulturális alapellátásban. A 2015. évi költségvetésben már egy minimum összeget határozott meg a Kormány. Maradt ugyanúgy a normatíva egy főre levetített összege, de 1 millió 200 ezer forintban egy minimumot is megfogalmaztak. Több mint 1700 települést érint ez pozitívan.

P. L.: *Térjünk át az Ön kinevezésére, amit néhány héttel ezelőtt jelentettek be az Emberi Erőforrások Minisztériumában. Mi motiválta, hogy elfogadja a Kultúráért Felelős Államtitkárságon a helyettes államtitkári pozíciót?*

Z. M.: Az a kihívás, amit a kulturális alapellátás szellemiségének a kiterjesztése, gyakorlati megvalósításának a kidolgozása jelent. Motivált a tény, hogy a kulturális ágazat csakis szinergiában működhet eredményesen. A kulturális alapellátás tekintetében nem szabad megállni a közművelődési területnél: az alapellátás érinti többek között a közgyűjteményeket is. Fontos, hogy ez a program az ágazatokkal együttműködve valósuljon meg. Hiszek ennek a küldetésnek a sikerében, ezért fogadtam el ezt a megtisztelő posztot.

P. L.: *Milyen konkrét célokkal érkezett, és melyek azok a feladatok, amelyek az új pozícióban körvonalazódnak?*

Z. M.: Az egyik nagy, stratégiai szinten megfogalmazódó terület a kulturális alapellátás ügye. Definiálása nélkül, anélkül, hogy meghatároznánk pontosan a mibenlétét, nem lehet hozzárendelni szolgáltatásokat vagy forrásokat. Ez egy nagy feladat. Egy olyan, kutatásokra alapuló, a társadalmi, gazdasági változások irányába mutató stratégiai dokumentum megvalósításán dolgozunk, amely ténylegesen – ahogy az egészségügyi vagy az oktatási alapellátás megfogalmazódott – meghatározza, hogy mit is jelent a kulturális alapellátás. Erre épülne a szolgáltatási rendszer, szellemiségének ez adja az alapját. Forrás

hozzárendelésére csak a szolgáltatási rendszer kidolgozását követően kerülhet sor. Úgy látom, hogy nagyon szépen, összhangban tudunk dolgozni a minisztériumi megújult szakfőosztályokkal, így a dokumentum, illetve maga a szolgáltatás – az alapellátás települési szintű megjelenése – 2016-ra várható.

P. L.: *Helyettes államtitkár aszszonynak legendás a munkabírása és az energiája. Mit szolt a család ehhez a váltáshoz, és hogyan tudja összeegyeztetni most a helyettes államtitkári pozíciót, az elhivatott civil szakemberi pozíciót, illetve azt, hogy családanya is?*

Z. M.: Nem hiszem, hogy a családomat érzékenyen érintené a mostani pozícióm és a vele járó bokros teendők. A családom tudja, hogy hivatásom van és elkötelezett vagyok, mondhatni megszokták már. Pályám korábbi állomásain elkötelezetten dolgoztam megyei önkormányzati kulturális referensként az önkormányzat megújulása és a kultúra kiterjesztése érdekében, elkötelezetten dolgoztam a Nemzeti Művelődési Intézet megújulásán, és elkötelezett vagyok abban is, hogy a kulturális alapellátást jó szakmai alapon indítsuk el.

A családom gyakorlatilag nem érintelte a váltást, hiszen nem dolgozom se többet, se kevesebbet, mint azelőtt, csak éppen mások számomra a konkrét kihívások. Ugyanúgy takarítok, kertészkedem, főzök ebédet-vasorát, ugyanolyan gondoskodással és szeretettel fordulok feléjük – az egymásra fordított figyelem független attól, hogy épp helyettes államtitkár vagy főigazgató vagyok.

ZÁVOGYÁN MAGDOLNA 1970-ben született Szarvason, felsőfokú tanulmányait a Juhász Gyula Tanárképző Főiskola Bölcsészettudományi Karán (művelődésszervező és média szak), valamint a Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Karán (művelődési és felnőttképzési menedzser szak) végezte. 2012-ben kapta megbízását a Nemzeti Művelődési Intézet főigazgatói posztjának betöltésére, kultúráért felelős helyettes államtitkári kinevezését 2015. március 1-jén jelentette be az Emberi Erőforrások Minisztériuma.

PONYI LÁSZLÓ közművelődési szakember, történelem, filozófia szakos tanár, igazgatásszervező. A Nemzeti Művelődési Intézet Országos Tudományos és Felsőoktatási Szakmai Központ munkatársa. Az Eszterházy Károly Főiskola Neveléstudományi Doktori Iskola doktorandusza. A Kulturális Szemle tudományos online folyóirat főtítkára. Kutatási területe: a közművelődés változásai a rendszerváltást követően, közművelődés és kisebbség, roma közösségi házak Magyarországon.