



## „Mert építeni kell . . .”<sup>1</sup> – A Könyvtári Intézet minőségmenedzsment szolgáltatásának fejlesztései és eredményei (2017–2020)

HORVÁTH Adrienn

### Kedves Olvasó,

a *Könyvtári Figyelő* az alábbi tanulmánnyal tematikus sorozatot indít, terveink szerint ebben az évben a lap minden számában közreadunk minőségmenedzsmenttel kapcsolatos írást. Célunk, hogy olyan híreket, átfogó információkat, esettanulmányokat, konkrét eredményeket mutassunk be a folyóirat hasábjain, amelyek segítséget nyújthatnak a könyvtárak számára ahhoz, hogy szolgáltatásaikat a könyvtári minőségirányítás szempontjai szerint működtethessék. Szerzőink a téma szakértői és oktatói, valamint olyan könyvtáros szakemberek, akik hosszú idő óta a gyakorlatban is sikerrel alkalmazzák a teljeskörű minőségirányítás (TQM) elemeit, módszereit és filozófiáját.

*„A minőség, mint alapvető üzleti stratégia, alkalmazásával született termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azáltal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak.”\**

A fenti idézet egy mondatba sűrítve foglalja össze a minőség kvintesszenciáját. A minőség alapvető stratégiaként jelenik meg a szolgáltatások fejlesztésében és működtetésében, melynek segítségével egyaránt teljesíthetőek lehetnek munkatársaink és külső partnereink felmért és látens igényei. Számos könyvtár már évek óta alkalmazza ezt a szemléletet, de bízunk benne, hogy tovább szélesíthetjük a tudatos minőségfejlesztésben résztvevő bibliotékák körét és egyúttal növelhetjük a *Minősített Könyvtár cím* és *Könyvtári Minőségi Díj* pályázatokon résztvevő intézmények számát.

*(Bajnok Tamara osztályvezető, Könyvtári Intézet, Könyvtári Minőségfejlesztési Osztály)*

\* Az idézet forrása: TENNER, Arthur R. – De TORO Irving J. TQM: Teljes körű minőségmenedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 1997. 40. p. ISBN 963161283x

### Bevezető

A könyvtári rendszer minőségfejlesztésének menedzselése a Könyvtári Intézet (továbbiakban Intézet) szolgáltatása, működési kereteit törvény szabályozza, célcsoportja a magyarországi könyvtárak.

Az Intézet feladatellátási kötelezettsé-

gét először a 2017. évi kulturálistörvény-módosítás szabályozta<sup>2</sup>, ezt egészítette ki a 2017. év végén megjelent 33/2017. (XII. 12.) EMMI rendelet<sup>3</sup>, majd a szerepkört 2020. június 1-től tovább erősítette a kulturális törvény

módosulása<sup>4</sup>. Ezek értelmében az Intézetnek kell:

- meghatározni a szakmai szempontrendszert, amelynek alapján kiírásra kerül a *Minősített Könyvtár cím és Könyvtári Minőségi Díj* pályázat<sup>5</sup>;
- szakmailag előkészíteni a *Minősített Könyvtár cím és Könyvtári Minőségi Díj* pályázati felhívásokat és azok adományozását;
- szöveges szakmai értékelést adni a beküldött pályázatokról;
- szervezni a helyszíni látogatásokat;
- menedzselni az országos minőségirányítást;
- képzéseket szervezni a témában.

A 33/2017-es rendeletben foglalt kötelezettségek teljesítésén túl az Intézetnek célja volt, hogy a korábbi feladatellátás folyamatát, szempontrendszerét és disszeminációját megújítsa, a folyamatok egyszerűsödjenek, és nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy azok nyilvánosak, átláthatók legyenek; a szempontrendszert a TQM-filozófia (Total Quality Management)<sup>6</sup> hassa át, a disszemináció országos legyen, és könyvtártípustól függetlenül érje el a legkisebb és a legnagyobb könyvtárat is.

Az Intézetben e feladatot az EMMI (Emberi Erőforrások Minisztériuma) rendelet megjelenését követően a Kutatási és Szervezetfejlesztési Osztály (továbbiakban KSZO) látta el, ahol a szakterület referenseként dolgoztam. 2020. június 11-től a feladatellátás az Intézetben belül létrejött Könyvtári Minőségfejlesztési Osztályhoz (továbbiakban KMO) került, amely szeptember 15-től, Bajnok Tamara vezetésével végzi munkáját.

A könyvtári minőségmenedzsment feladatellátást évről évre az EMMI finanszírozta, a beszámolók elkészültek az elvégzett munkáról, de ezek nem nyilvánosak. Az Intézet a lehetőségeihez mérten törekedett arra, hogy tájékoztassa a könyvtárakat, könyvtárosokat a minőségmenedzsment történésekről, változásokról, de eddig nem született olyan összefoglaló írás, ami az adott időszakra vonatkozik.

Ez az írás alapvetően (egy kis kitekintéssel, lásd a következő fejezetet) a 2017 decembere és 2020 szeptembere közötti időszakot fogja át – a feladat megjelenésétől az osztállyá alakulásig – a partnerkapcsolatok, a *Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere* (továbbiakban KMÉR)<sup>7</sup> és az önértékelés, a Magyarországi Könyvtárak Adatbázisa, a pályázatok, a háttéranyagok, a szakmai napok, illetve az ezeket érintő változások bemutatásával.

## A Könyvtári Intézet és a minőségfejlesztés 2017 decembere előtt

Az Intézet 2017 decemberétől látja el a rendeletek szabta, a könyvtári rendszert érintő minőségmenedzsment feladatokat, de a kép árnyalásához érdemes felidézni – még ha csak áttekintő jelleggel is –, hogy milyen, a minőségirányítással összefüggő tevékenység folyt az Intézetben ezt megelőzően.

A *Minősített Könyvtár cím és Könyvtári Minőségi Díj* pályázati folyamatban való részvételen túl már korábban is kapcsolatba került az Intézet a minőségirányítási feladatkörrel, jóllehet más szerepekben és más szinten foglalkozott ezzel, mint a Könyvtári Minőségügyi Bizottság (továbbiakban KMB) tagjai, akik 2018 előtt a pályázatokkal kapcsolatos szakmai feladatokat végezték.<sup>8</sup> A KMB titkári teendőit azonban az Intézet egyik munkatársa, *Marosán Ágnes*<sup>9</sup> látta el: a helyszíni látogatások kapcsán intézte a szakértői szerződéseket, elkészítette és tárolta a pályázatok és a KMB-ülések jegyzőkönyveit, megszervezte az elismerések beszerzését és eljuttatta azokat az EMMI-be. Áttekintve az Intézet éves beszámolóit – ezek 2006-tól kezdődően elérhetők az Intézet honlapján a Dokumentumtárban<sup>10</sup> – láthatjuk, hogy a munkatársak koordinátorként vettek részt a *Könyvtári Minőségfejlesztés 21* projektben.<sup>11</sup> Aki nem az Intézetben élte meg a fenti projektet, egyéb, az Intézet által készített beszámolók alapján is tud tájékozódni, hála a webarchivátorok munkájának. A *Vidra Szabó Ferenc* által jegyzett *Könyvtári Minőségfejlesztés 21 projekt. Projektleírás, eredmények, javaslatok*<sup>12</sup> című 2006-os dokumentum tevékeny évekről tanúskodik. A projektnek négy szakasza volt: partnerközpontú szervezeti kultúra kialakítása; partnerközpontúság kialakítása; a könyvtári szolgáltatási folyamatok azonosítása és javítása; kiterjesztése. A többéves munka ellátására az NKÖM (Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma) Könyvtári Főosztálya munkacsoportot kért fel, amelynek tagja volt az Intézet; sőt, a kiválasztott könyvtárakban végzett munkát külső szakértőként az Intézet képviselőjében Vidra Szabó Ferenc is segítette. Nem véletlen, hiszen Vidra korábban minőségmenedzszeri végzettséget is szerzett a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar minőségmenedzser szakán.<sup>13</sup> Folytatva a beszámolók áttekintését, az olvasható, hogy az Intézet munkatársai saját és az Országos Széchényi Könyvtár tevékenységének fejlesztése érdekében használói és partnerségi elégedettségvizsgálatot<sup>14</sup>, a szolgáltatások megítéléséről pedig

omnibusz vizsgálatot végeztek és ki is értékelték; SWOT-analízist állítottak össze, és egy külső cég segítségével elemezték; folyamatábrákat készítettek, és felülvizsgálták a munkaköri leírásokat.<sup>15</sup>

Kiemelném az Intézet mindenkor kutatói osztályának feladatkörébe tartozó, a minőségfejlesztést megalapozó nemzetközi kitekintéseket. Az Intézet munkatársai szakirodalmi szemlét készítettek a minőségi díjakról, bedolgoztak az OSZK számára készített teljesítménymutatók kialakításába.<sup>16</sup>

2010-ben a Skaliczki Judit által vezetett KMB tagjai kidolgozták a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszert (KKÉK).<sup>17</sup> A 2010. évről szóló beszámolóban a minőség-pályázatok kapcsán koordinációs tevékenység szerepel. A 12/2010. (III. 11.) OKM rendelet<sup>18</sup> megjelenését követően a beszámolóban jegyzett egyéb tevékenységek ritkultak, de 2011-ben még készült egy esettanulmány a teljesítménymutatókról. Ennek fényében a korábban tett lépések a minőségbiztosítás bevezetése felé projektszerű munkává váltak. Ez a folyamat részben összefügghet azzal, hogy az intézeti minőségirányítási munkáért oly sokat tevő Vidra Szabó Ferenc nyugdíjba ment 2011-ben. Tudjuk, hogy a korábban könyvtári stratégiákkal, projektekkel és forrással támogatott minőségirányítási tevékenység, valamint a *Minősített Könyvtár cím* és *Könyvtári Minőségi Díj* pályázatok nem szüntek meg, a folyamat tovább haladt, de immár az Intézet szakmailag tevékeny közreműködése nélkül.<sup>19</sup> Részben ugyanaz történt, mint amivel gyakorta találkozhatunk: ha egy feladat egyetlen személyhez kötődik, és ő elhagyja az intézményt, ritkán valósul meg az utódlás előkészítése, a tudás átadása és a folyamat zökkenőmentes továbbvitele.

Az Intézet egy részének munkájába azonban, így például a Könyvtári Szak- és Továbbképzési Osztály mindennapi gyakorlatába, és a Kutatási és Elemző Osztály K2 programsorozatának szervezési módszertanába is beépült a rendszeres elégedettség- és igényfelmérés készítése, és az eredmények alapján történő továbblépés.<sup>20</sup> Utolsó pillékként nem szabad elfelejtkezni a kiadói tevékenységről, hiszen 2007-ben látott napvilágot *A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez* című öt kötetes sorozat első darabja, és ezt követően 2017-ig újabb és újabb kötetek jelentek meg az Intézet kiadásában, a KMB tagjainak tollából.<sup>21</sup>

## A Könyvtári Intézet és a minőségfejlesztés 2017 decembere után

Rendkívül izgalmas feladat volt a *Minősített Könyvtár cím* és a *Könyvtári Minőségi Díj* pályázati rendszerének átalakítása: a szabályzat és ügyrend létrehozása, mellette a szakértők felkutatása, a *KMÉR* kidolgozása. Ehhez előbb behatóan meg kellett ismerni a közös értékelési keretrendszert (*Common Assessment Framework* – CAF)<sup>22</sup>, illetve menedzselni kellett számos szakmai egyeztetést, versenyt futva az idővel. (Időközben tanulmányozva a múzeumi téren kialakuló minőségirányítási rendszert<sup>23</sup> – ami inkubátor, illetve kísérleti intézményekkel operál és egyenfolyamatokat térképez fel, tesztel, mindemellett felkészítő tanfolyamok tartásával fogadtatja el, viszi át a rendszeren a minőség dinamikáját –, megfontoltabb, tervezettebb, folytonos önmonitorozással élő folyamatot látunk kívülről. Ennek tekintetében akár mondhatnánk azt is, hogy elkapkodtuk, de nekünk más utat kellett járni.) 2018 tavaszára elkészült a *KMÉR*, így lehetőség nyílt egy év kihagyás<sup>24</sup> után a *Minősített Könyvtár cím* és *Könyvtári Minőségi Díj* pályázatok meghirdetésére. Számos dicséret, de kritika is érte a *KMÉR*-t és a pályázati folyamatot, de még mindig jobb, ha kritika éri, mintha újabb egy év kimaradt volna<sup>25</sup>, és nem lett volna mit minősíteni.<sup>26</sup> Az évkihagyás és az ezzel járó bizonytalanság óhatatlanul törést jelentett a pályázat megítélésében. Talán ennek a törésnek a „begyógyítása” volt és lesz az egyik legnagyobb és egyszersmind legmegfoghatatlanabb feladat, ami az Intézethez került a jogszabályi változások nyomán.

Természetesen voltak kezdeti nehézségek, de ezekből előnyt tudtunk kovácsolni. Ez *Fehér Miklósnak*, az Intézet igazgatójának köszönhető, aki kezdeményezte külső szakemberek megkeresését és bevonását a munkába. 2017 decemberében ugyanis nem volt olyan megfelelően szakképzett munkatárs, aki a 33/2017-es rendelet szabta feladatok közül a szakmai szempontrendszer megújítását szakmailag irányítani tudta volna,<sup>27</sup> így az Intézet külső segítséget vett igénybe. Ez együttműködések, partnerkapcsolatok kialakításához vezetett, ami az Intézet feladatkörébe került *Minősített Könyvtár cím* és *Könyvtári Minőségi Díj* pályázatok és a keretrendszer megújításával kapcsolatos munka eredménye, és egyben a megvalósításhoz vezető út is volt.

Az a szemlélet, amit a külső szakértők hoztak az Intézet munkájába és az új szolgáltatás kialakításába, inspirálóan hatott. A pályázati koordináció megva-

lósítása kapcsán is igyekeztünk úgy eljárni, hogy az megfeleljen azoknak a szempontoknak – itt a TQM-szemléletre és a PDCA-elvet követő fejlesztésekre gondolhatunk –, amelyeknek a pályázó könyvtáraknak is eleget kell tenniük.<sup>28</sup>

A továbbiakban a 33/2017-es rendelet diktálta feladatokat és a kapcsolódó fejlesztéseket, a szolgáltatási szemléletet szeretném tematikusan körbejárni a 2017 decembere és 2020 szeptembere közötti időszak tekintetében.

## A feladatellátás motorja: az együttműködések

A könyvtárakkal való kapcsolattartáson túl az együttműködések öt kört érintettek és érintenek a feladatellátás során. Az Országos Széchényi Könyvtár anyaintézményként biztosítja a személyi, a gazdasági, az adminisztratív és a szakmai támogatást. Az Emberi Erőforrások Minisztériuma Kultúráért Felelős Államtitkárságának Könyvtári és Levéltári Főosztálya a megvalósításhoz szükséges anyagi és könyvtár szakterületi támogatást nyújtja.<sup>29</sup> A fenntartói körön kívül együttműködünk még minőségmenedzsment és könyvtáros szakértőkkel, a pályázó, és a minőségmenedzsmentben egyéb módon érdekelt és érdeklődő könyvtárakkal, valamint a folyamataink működtetését támogató beszállítókkal is.<sup>30</sup>

Időrendben felidézve a kezdeti időszak eseményeit, 2018 elején az Intézet szakmai segítséget kért és kapott az új minőségmenedzsment keretrendszer, a *KMÉR* kidolgozásához a Budapesti Műszaki Egyetem Mérnöktovábbképző Intézetétől (továbbiakban BME). A jó kapcsolat tartós maradt, hiszen a BME oktatói nemcsak a *KMÉR*<sup>31</sup> kidolgozásában és későbbi átdolgozásában működtek közre, hanem a pályázók helyszíni látogatásán, szakértői konzultációkon, valamint további szakmai rendezvényeinken is aktív résztvevő, támogató szerepet töltek be.<sup>32</sup> A *KMÉR* kidolgozását követően *Kováts Gergely*<sup>33</sup>, a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaság- és Közpolitikai Intézet Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központjának igazgatója olyannyira érdekesnek találta a könyvtári terület megújítását célzó törekvések kapcsán létrejött eredményeket, hogy felkérte *Tóth Mátét*, az Intézet Kutatási és Szervezetfejlesztési Osztályának akkori vezetőjét<sup>34</sup>, tartson a Corvinus Egyetem hallgatói számára előadást arról, hogy a kulturális területhez hogyan illeszkedik a minőségmenedzsment.<sup>35</sup>

Az Intézet a *KMÉR* kidolgozásához felsőoktatásban tanító, illetve gyakorló könyvtáros kollégákat kért fel (*Bognárné Lovász Katalin*<sup>36</sup>, *Bajnok Tamara*<sup>37</sup>), így

nívós szakmai háttérrel gazdagodott az Intézet csapata. A könyvtáros és minőségmenedzser szakértők közreműködésével 2018. március 30-ára elkészült a *KMÉR* első változata.<sup>38</sup> A külső segítséget a könyvtárak felé közvetítve belső segítségnyújtással alakítottuk át, hiszen igyekeztünk minél szélesebb körben szakmai napokon bemutatni a 2018. évi pályázatok alapjául szolgáló *KMÉR*-t.<sup>39</sup>

Az együttműködések erősítik a feladat magas színvonalú elvégzésére irányuló törekvéseinket, így az Intézet tudatosan beépítette a munkába azt a bevált eljárást, hogy egyszerre kér fel minőségmenedzsment, valamint a minőségmenedzsment területén jártas könyvtáros szakértőket a helyszíni látogatások lebonyolításához. Ők azok, akik a látogatásokat megelőző és követő egyeztetéseken segítik a pályázati folyamat és a kiírások további fejlesztését.

Az Intézet képviselte újítás nemcsak a könyvtárosokhoz ért el, de a Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ is, akik azt kérték, hogy osszuk meg ismereteinket a 2019-es képzésükön részt vevő, múzeumokban dolgozó kollégákkal.<sup>40</sup> Azzal, hogy az Intézet a könyvtáros szakmán túl is széles körű kapcsolatrendszert épített ki, számos tapasztalattal gazdagodott. Mindezt arra használja fel, hogy a könyvtárosoknak nyújtott szolgáltatásait hatékonyabbá tegye.

Visszatérve a külső szakértőkkel történő együttműködéshez, az Intézet által irányított pályázati ciklus során felmerült, hogy miért kell a könyvtárakhoz nem értő, külső személyeket bevonni az értékelésbe; hogyan tudják ők megítélni a könyvtárakat, ha nem jártasak azok folyamataiban. Ennek a döntésnek szakmai oka van: a *Minősített Könyvtár cím* pályázat alapvetően szervezetfejlesztési pályázat, a könyvtáraknak azt kell megmutatniuk, hogyan működtetik a szervezetet a folyamatos fejlesztés elve alapján. A szervezeti működés talpköveit kell bemutatni (vezetés, stratégia, munkatársak, együttműködések, folyamatok), valamint az ezek kapcsán felmutatható eredményeknek a külső és belső mutatókban való tükröződését. Ahhoz, hogy valaki fel tudja mérni egy szervezet állapotát, nem szükséges, hogy rendelkezzen könyvtáros végzettséggel, mivel nem azt kell megítélnie, hogy a könyvtár szakmai előírások szempontjából helyesen működik-e, hanem azt, hogy hogyan működik mint szervezet. Természetesen jó, ha valaki jártas a könyvtárak világában, de nem előfeltétel.<sup>41</sup> Ebben a tekintetben az Intézet által lebonyolított helyszíni látogatások megegyeznek azon minőségirányítási auditokkal, amelyeket külső, független szakemberek



végeznek.<sup>42</sup> Minden pályázati kiíró maga dönti el, hogy milyen ellenőrzési pontokat alkalmaz. Az, hogy egy minőségmenedzsment és könyvtári szakértő páros végzi a helyszíni látogatást, a szakértők és a pályázó könyvtárak többsége szerint előny.<sup>43</sup>

Koczor Zoltán minőségirányítási menedzser ezt írja: „Minőségpartneri viszony kialakítása során a szervezet célja valóságosan segíteni a beszállítót, mert így megfelelő bizalom alakul ki a két fél között. Ekkor a minőségre kockázatot jelentő tényezők a kialakult bizalomból következő átláthatóság miatt ismertté válnak és csökkenthetők.”<sup>44</sup> Az Intézetben ezekből a minőségpartneri viszonyokból alakult ki az eljárásrend, a keretrendszer, a pályázati kiírás, és maga a minőséghajlézó szemlélet alkalmazása saját tevékenységeinkre. Ezek a jól működő partnerségek a fő (nem anyagi) erőforrásai a feladatellátásnak.

### Az új keretrendszer és az önértékelés

2017-ig a *Common Assessment Framework* európai keretrendszer alapján kidolgozott, önértékelésre alapozott *KKÉK* segítségével értékelték magukat a könyvtárak.<sup>45</sup> Többek között azért került sor egy újabb keretrendszer, a *KMÉR* kidolgozására, mert az előző nem volt alkalmas arra, hogy teljes mértékben megfeleljen a könyvtárak változatosságának, mivel egy szempontrendszer volt érvényes az összes könyvtárra, függetlenül a típustól és a munkatársi létszámtól. Elvégezve néhány szűrést a könyvtárak statisztikai nyilvántartásában,<sup>46</sup> arra a megdöbbentő eredményre jutunk, hogy a könyvtárak körülbelül 85%-ában 10 fő alatti a munkatársak létszáma, de ennél is meglepőbb, hogy ezen könyvtárak 75%-a 1–5 munkatárssal működik. Az adatokat mérlegelve fel kell tenni a kérdést: hogyan lehetne egy 20–30 fős és egy 1–5 fős könyvtárat azonos szempontrendszer alapján értékelni, miközben tudjuk, hogy mennyire mások a kommunikációs platformjaik. Mindezt végiggondolva három kategóriában került kidolgozásra a *KMÉR* első, majd második kiadása. Az első, 2018-as kiadásban az alábbiak szerint alakultak a kategóriák, és ezek alapján készült a *Minősített Könyvtár cím* pályázati kiírás is:<sup>47</sup>

- 1. kategória: 20 fő feletti szakmai létszámmal rendelkező könyvtárak;
- 2. kategória: 6–20 fő közötti szakmai létszámmal rendelkező könyvtárak;
- 3. kategória: 1–5 fő közötti szakmai létszámmal rendelkező könyvtárak.

Miután a gyakorlatban is volt alkalom kipróbálni a

*KMÉR*-t, valamint értékelni a pályázó könyvtárak elégedettségméréseit, szakmai napok alkalmával meghallgatni a véleményüket, az Intézet felkérte *Topár Józsefet*, *Kovácsné Koreny Ágnes* és *Eszenyiné Borbély Máriát*, hogy tapasztalataik, a visszajelzések és szakmai munkásságuk alapján dolgozzák át a *KMÉR*-t. Az átdolgozók felkérése tudatos választás eredménye volt: Topár József, a BME címzetes egyetemi docense vezette a *KMÉR*-t kidolgozó csapatot, a felkértek közül ő rendelkezik a minőségmenedzsment terén a legátfogóbb ismeretekkel, és a helyszíni látogatásokon is részt vett mint szakértő; Kovácsné Koreny Ágnes a 2018-ban pályázó és címet nyert Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár főigazgató-helyetteseként menedzselte a könyvtár pályázati folyamatát, így a gyakorlat szempontjából tudta megítélni a *KMÉR* értelmezhetőségét; Eszenyiné Borbély Mária, a Debreceni Egyetem Informatikai Kar adjunktusa maga is foglalkozott önértékelési rendszerekkel<sup>48</sup> és a felsőoktatási könyvtárak, valamint a mutatók és mérések terén rendelkezik tapasztalattal.<sup>49</sup> Az átdolgozott, 2019-ben megjelent *KMÉR* a kategóriák árnyaltabb felosztását vezette be, ami megjelent a *Minősített Könyvtár* cím pályázati kiírásban is:<sup>50</sup>

- 1. kategória: 20 fő feletti szakmai létszámmal dolgozó könyvtárak, a megyei hatókörű városi könyvtárak és az országos szakkönyvtárak;
- 2. kategória: 5–25 fő közötti szakmai létszámmal dolgozó könyvtárak, a szakkönyvtárak és a felsőoktatási nyilvános könyvtárak;
- 3. kategória: 1–6 fő közötti szakmai létszámmal dolgozó könyvtárak.

A *KMÉR* átdolgozott kiadása a korábbinál jóval nagyobb önállóságot ad, és egyben tudatos működésre buzdítja a könyvtárakat *egymásba fonódó kategóriáival*. Felhatalmazza a szervezetet, hogy maga döntse el, működése, stratégiai szempontjai szerint melyik a számára legjobban értelmezhető kategória.<sup>51</sup>

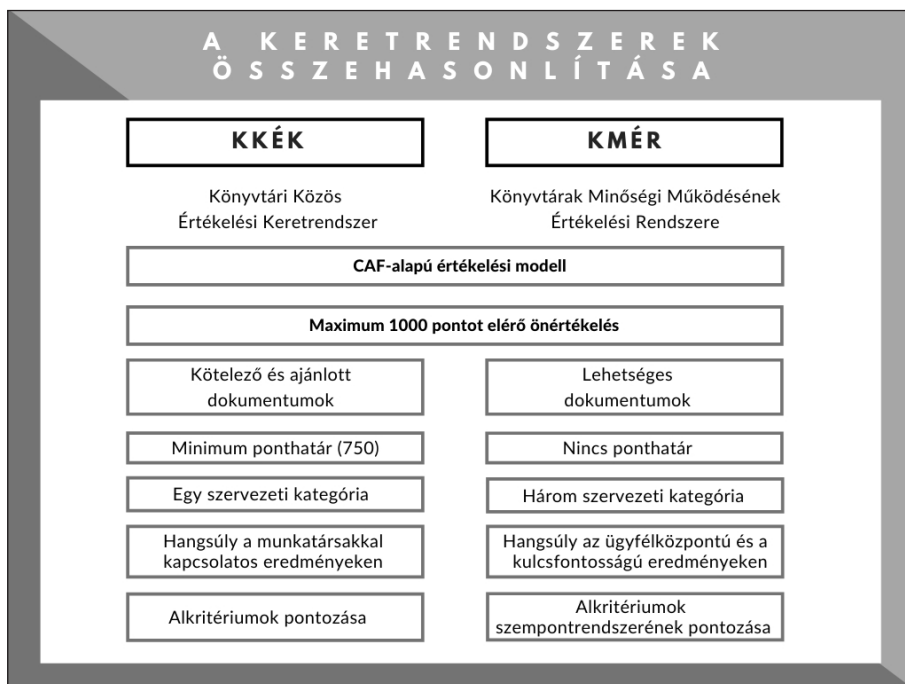
Fontos különbség az előző értékelési rendszer (*KKÉK*) és az azt leváltó *KMÉR* között, hogy a *KKÉK* a kritériumokat és az alkritériumokat magyarázó szöveggel, majd azt követő példákkal operál. A *KMÉR*-ben is vannak magyarázó szövegek, de nem példákat hoz, hanem felsorolja a végiggondolandó *értékelési szempontokat*. Ez azért fontos eltérés, mert ezeket az értékelési szempontokat kell az önértékelés során 0 és 5 közötti számmal pontozni, megjelenítve ezáltal azt, hogy az adott könyvtár hol tart a folyamatos fejlesztésben.<sup>52</sup> Áttekintve a *KMÉR*-t, akkor láthatjuk, hogy bizonyos szempontok más és más alkritériumhoz kapcsolódóan visszatérnek. Ez nem

véletlen ismétlődést jelent, hanem azt, hogy az egyes alkritériumok és értékelési szempontok között összefüggés van: ha ténylegesen változtatni tudunk az egyikben, akkor változnia kell a másinak is.<sup>53</sup> Ezen összefüggések ismeretében egy szakértő fel tudja mérni a szervezeten belüli kérdéses pontokat. A korábbi önértékelési rendszerben minden alkritérium egy pontszámot kapott – és bár a *KKÉK* rögtön ki is tért az erősségek, fejlesztendő területek, valamint az intézkedések megnevezésére –, a szempontok szerinti összefüggéseket nem lehetett általuk feltárni, így az önértékelés eredményeinek mélyebb megértését sem segítette.

Az önértékeléssel mind a *KKÉK*-ben, mind a *KMÉR*-ben összesen 1000 pontot lehet elérni. Mégis lényeges különbség van a két szemléletmód között, ugyanis a *KKÉK* az 1000 pontot elérendő célként, a tökéletes megfelelőjeként, míg a *KMÉR* egy elvi, a valóságban elérhetetlen álmohatárként jeleníti meg. Azért elérhetetlen, mert a szervezet a külső környezeti és a belső változások miatt folyamatos mozgásban van, működése nem steril, laboratóriumi körülmények között valósul meg. A *KMÉR* szerinti szemlélet elsajátításában az a kihívás, hogy a szervezet sosem jut nyugvópontra, el kell fogadni, hogy a szervezet

és ökoszisztémája folyamatosan változik, és így magának a szervezetnek is folyamatosan változnia és változtatnia kell. Könyvtáros példával élve: naponta jelennek meg újabb és újabb dokumentumok, amiket a könyvtárak megvásárolnak, hogy azokat ajánlani tudják az olvasóknak. Nem mondhatjuk azt, hogy már 75 000 dokumentum elérhető a gyűjteményünkben, ennyi már elég lesz. Egyébként, ha egyik napról a másikra megszűnne a gyarapítás, annak hatása lenne a használatra és a használókra is.

Az 1000 pont a keretrendszert alkotó 9 kritérium között mind a *KKÉK*-ben, mind a *KMÉR*-ben egyenletlenül oszlik meg. Alapvetően egy kritérium 100 pontot ér, azaz a 9 kritériummal 900 pontot lehet elérni. A hiányzó 100 pontot a keretrendszerek kidolgozói arra használták, hogy prioritizáljanak egyes területeket, kritériumokat. A *KKÉK*-ben súlyozva volt a *Vezetés* (120 pont), a *Partnerkapcsolatok* (110 pont), a *Folyamatok* (110 pont) és a *Munkatársakkal kapcsolatos eredmények* (160 pont). 2010 és 2017 között ez a súlyozás nem változott. Az új keretrendszerben, a *KMÉR*-ben már nem ezek a kritériumok az elsődlegesek, hanem az *Ügyfélközpontú eredmények* (150 pont) és a *Kulcsfontosságú eredmények* (150 pont). A *KKÉK* egy más hangsúlyú önértékelési rendszert



1. ábra

*A keretrendszerek összehasonlítása  
A szerző saját szerkesztése*

mutat, amiben a munkatársak bevonásával, vezetői iránymutatással és döntésekkel – amik a küldetésben, a jövőképben és a stratégiában nyilvánulnak meg –, valamint a folyamatok rendbetételével veszi kezdetét a munka. A *KMÉR* olyan súlypontokkal dolgozik, amelyek nemcsak belülről, hanem kívülről – a használókra és azon fő, támogató vagy vezetési folyamatok eredményeire, amelyek meghatározzák a szervezet hatékony működését – is mutatnak.<sup>54</sup>

A *KMÉR* lehetőséget ad a szervezetnek arra, hogy megválassza: konszenzusos önértékelést szeretne végezni egy csoport felállításával, vagy akár a szervezet összes tagjával értékeltet, biztosítva akár mindenki számára az anonimitást. Az önértékelési rendszer a TQM-filozófia adta szabadság közepette szigorodott is, hiszen megköveteli a könyvtáraktól az indokolt, tudatos, tényekből, felmérésekből és adatokból következtetett működést.

### **Magyarországi Könyvtárak Adatbázisa – az önértékelés és a pályázatokra való jelentkezés online felületei**

2020-ban két, a *Magyarországi Könyvtárak Adatbázisát* (továbbiakban MKA) érintő fejlesztést kezdtünk el tervezni, amivel szeretnénk megkönnyíteni a pályázók és a szervezetfejlesztés iránt érdeklődők munkáját, valamint a folyamatot kísérő ügymenetet. Az egyik tervezet egy online önértékelési felület, amit 2022-ben szeretnénk a könyvtárosok számára bemutatni. A másik fejlesztés egy online pályázati felület, amit a 2021-es pályázati folyamat során fogunk először alkalmazni mind a *Minősített Könyvtár cím*, mind a *Könyvtári Minőségi Díj* esetében.

A MKA-t a Könyvtári Intézet gondozza és teszi elérhetővé a honlapján is.<sup>55</sup> Az adatbázis nyilvános, bárki számára elérhető felülete a magyarországi könyvtárak főbb adatait tartalmazza, így nevüket, címüket, nyitvatartásukat, gyűjtőkörüket, statisztikai adataikat, adatbázisaikat, kiadványaikat, katalógusaikat, szakfelügyeleti adataikat stb. Az MKA jelenleg adattárolásra (beszámolók és munkatervek feltöltése) és kommunikációra alkalmas. Az adatbázisnak azonban van egy belső felülete is, ahová felhasználónév és jelszó birtokában léphetnek be a könyvtárak. Itt több funkció érhető el, mint a nyilvános felületen, így azon túl, hogy a könyvtárak maguk tudják a nyilvános oldalon levő adataikat módosítani, a megyei hatókörű városi könyvtárak ide töltik fel saját intézményi és KSZR beszámolóikat és a munkaterveiket, valamint

a megyékben levő települési könyvtárak beszámolóit és munkaterveit. 2020-ban ide kellett feltölteni a *Minősített Könyvtár címre* és *Könyvtári Minőségi Díjra* pályázóknak a pályázati dokumentumaikat is. Ennek a belső felületnek lesz az új funkciója az online önértékelés. Amit eddig a könyvtárak Excel-tábla segítségével készítettek el, az átkerül az MKA-ba, ahol így számos, az önértékelési eredmények megértését, kiértékelését célzó fejlesztés valósulhat meg. A felület optimális kialakítása érdekében tanulmányoztuk más rendszerek önértékelési felületeit, és előzetes igényfelmérést végeztünk az önértékelésben jártas könyvtárak körében.<sup>56</sup> Az igényfelmérésben megkülönböztettük az egyszeri és a többszöri alkalommal értékelőket; rákérdeztünk az önértékelés személyi vonatkozásaira, időtartamára, eredményeire és az önértékelési folyamat megvalósítására. Az önértékelés tízlépéses folyamatába a könyvtárak főként a *munkatársak felkészítése során* avatkoztak be.<sup>57</sup> Ezek alapján egy olyan online felület létrehozása a célunk, amely felhasználóbarát, szervezetre szabható, tudja kezelni az eltérő szervezeti létszámot és a szervezeten belül az eltérő felkészültséget, tájékozottságot. Az önértékelési felület szándékaink szerint nemcsak a pályázók támogatását szolgálja, hanem mindazok számára is elérhetővé szeretnénk tenni, akik érdeklődnek a szervezetfejlesztés iránt.<sup>58</sup> A használati hajlandóságot az önértékelési folyamat időtartamának jelentős csökkentésével szeretnénk elérni. A kérdőívben feltett kérdésekre adott válaszok szerint a folyamat lezárását és egyben kulcsmomentumát jelentő részre, az intézkedési terv elkészítésére már nincsen idejük, energiájuk a könyvtáraknak: a válaszadók 63%-a jelölte meg, hogy készítettek részletes intézkedési tervet. A kitöltők 33%-a összehasonlítja önértékelési eredményeit a korábbival, 28% nem teszi meg ezt, pedig szeretné ismerni az adatokat, 33% viszont nem is látja az összehasonlítás értelmét. A tendenciák vizsgálata azonban fontos elem, s úgy véljük, e munka elvégzését nagymértékben támogatná egy olyan rendszer, ami az önértékelési adatok betáplálása után azonnal diagramokat hoz létre, összehasonlításokat végez, és figyelmeztet az anomáliákra.

2020-ban még papír alapon is be kellett nyújtani a pályázati adatlapokat, de a szakmai beszámolókat és az önértékeléseket már csak az MKA *felhő tárhelyébe* kellett feltölteniük a pályázóknak. A technikai újítás a korábbi évek tapasztalataiból, valamint a működésből és az elégedettségmérésekből levont következtetésekből született meg. Ez volt az első lépés ahhoz, hogy az MKA-ban az önértékelési felület

mellét egy online pályázati felületet is létrehozzunk. Az így létrejövő szolgáltatás 2021-től online keretek között teszi lehetővé a pályázatokra való jelentkezést, és alkalmas lesz a pályázatokkal kapcsolatos mindenfajta kommunikációra.

Az online pályázati felület fejlesztésével a célunk egy modern, felhasználóbarát, egykapus online felület létrehozása, amely megkönnyíti a pályázatok benyújtását, kezelését, valamint a folyamat átláthatóságát, nyomon követését a minisztériumi, intézeti felhasználók, a szakértők és a pályázók számára egyaránt. Így tehát két jelentős, az MKA-t és a pályázati folyamatot érintő fejlesztés valósulhat meg.<sup>59</sup>

adott pontszám mellé a könyvtár.<sup>60</sup> A szakmai beszámoló jobban segíti a helyszíni látogatást végzők munkáját, alaposabb és érvekkel alátámasztott betekintést ad a benchlearning gyakorlatával élő könyvtárak számára is. Célunk az átláthatóság biztosítása és az intézményi gyakorlatok megosztása, ezért 2018-tól kezdve az Intézet weboldalán mindenki számára elérhetővé tettük a sikeresen pályázó könyvtárak anyagait.<sup>61</sup> Az önértékeléseket és a szakértői véleményeket azonban – mivel ezek a könyvtárra vonatkozó bizalmas dokumentumok – nem tesszük közzé. A helyszíni látogatáson részt vevő szakértők véleménye, javaslatai hasznosak lehetnek a könyvtárak számára, éppen ezért 2018 óta a pályázó könyvtárak megkapják

KATEGÓRIÁK	TERJEDELEM
<b>I. kategória:</b> 20 fő feletti szakmai létszámmal dolgozó könyvtárak, a megyei hatókörű városi könyvtárak és az országos szakkönyvtárak	150 000 karakter szóközökkel
<b>II. kategória:</b> 5–25 fő közötti szakmai létszámmal dolgozó könyvtárak, a szakkönyvtárak és a felsőoktatási nyilvános könyvtárak	112 500 karakter szóközökkel
<b>III. kategória:</b> 1–6 fő közötti szakmai létszámmal dolgozó könyvtárak	75 000 karakter szóközökkel

1. táblázat

*A Minősített Könyvtár cím pályázathoz bevezetett kategóriák és terjedelmi korlátok  
A szerző saját szerkesztése*

### A Minősített Könyvtár cím pályázat

A KMÉR-ben bevezetett *kategóriák* 2018-tól a pályázati felhívásban is megjelentek. Újítás volt, hogy mindegyik kategória szakmai beszámolójához *terjedelmi korlátot* szabtuk, könnyítve ezzel a szakértők munkáját, és arra sarkallva a pályázókat, hogy a lényegre fókuszáljanak a szakmai beszámoló elkészítésénél. A pályázók körében történő utómérések azt mutatják, hogy jellemzően ez az egyik kritikus pont a könyvtárak számára. A hiba ott szokott lenni, hogy az adottságkritériumok bemutatásához hasonlóan oldják meg az eredménykritériumok ismertetését. Holott utóbbi számokkal, diagramokkal és minimális magyarázattal kellene prezentálniuk, kiemelve a többszöri mérések, vagy épp az önértékelések közti változásokat, és azok indoklását.

A 2017 előtti pályázatokhoz képest változást jelent, hogy egy egybefüggő *szakmai beszámolót* kell benyújtani, és nem csupán alkritériumonkénti összefoglalását annak, hogy milyen fejlesztendő területeket, erősségeket és intézkedéseket jelöl ki magának az

ezeket a dokumentumokat.

2020-tól azzal is segítjük a pályázókat, hogy a *pályázati felhívásban olyan pontokat szerepeltetünk*, amelyek a lényegi kérdésekre, összefüggésekre összpontosítanak.<sup>62</sup> E szempontokat követve be kell mutatni a pályázóknak az adottságkritériumokat és az azokban történt fejlesztéseket, viszont azok okait és céljait már az eredménykritériumok tekintetében kell elemezni a PDCA-ciklus alapján. Az adottságkritériumok utalnak a szervezet fő működési összetevőire: a vezetésre és a munkatársakra, a stratégiára és a folyamatokra, valamint az együttműködésekre. Az adottságok valójában eszközök ahhoz, hogy megváltoztassuk az eredményeket, ehhez azonban számba kell venni azokat.<sup>63</sup> Az eredménykritériumok kapcsán meg kell nézni, milyen mérések, mutatók, adatok, visszajelzések állnak a könyvtár rendelkezésére. Ezeket kell összevetni a stratégiai célokkal, hogy megtudjuk, milyen mértékben tudta megvalósítani céljait a könyvtár, és ez megjelenik-e a gyűjtött adatokban. A kulcsmutatók azok, amelyek a stratégiai célok elérésében a legfontosabbak. Az utolsó szempont az önértékelésre való reflektálás: a fejlesztési célok meghatározása a



kapott eredmények alapján. Ez is olyan kérdés, amit a könyvtárnak meg kell válaszolni ahhoz, hogy jól tudja használni a kapott eredményeket. A fejlesztések száma pedig azért van behatárolva, hogy a pályázók fontossági sorrendet állítsanak fel a fejlesztések között, ki tudják jelölni az irányvonalakat, és ne vállalják túl magukat.

A pályázók támogatása céljából az Intézet 2018-ban és 2020-ban is tartott pályázatismertető szakmai napokat,<sup>64</sup> amelyeken – tanulva az első ciklus tapasztalataiból – 2020-ban már jobban koncentráltak előadónk arra, hogy mit várunk el a szakmai beszámolók tartalmát illetően.<sup>65</sup>

2018-ban kényszerű újítás volt a pályázati szakasz kettébontása a pályázati adatlapok, valamint a szakmai beszámolók és önértékelések beadására, ugyanis a 33/2017-es rendelet megszabja, hogy a pályázat megjelenését követő 45 napon belül a könyvtárnak be kell adnia a pályázatát. Ennek a feloldására szolgál a *pályázati adatlap*,<sup>66</sup> ami eleget tesz a rendeletben foglaltaknak, továbbá segítség az Intézetnek is, hiszen időt nyer: biztos képet kap a pályázni szándékozó könyvtárak köréről, és ennek ismeretében tudja a szakértői felkéréseket tervezni. A pályázati adatlap azért is hasznos, mert ezen kell a *pályázónak nyilatkozni* arról, hogy vállalja az elégedettségmérések kitöltését, a szakmai beszámoló nyilvánossá tételét, valamint a helyszíni látogatást végző szakértőknek betekintést enged a könyvtár dokumentumaiba.

Elvi alapja van annak, hogy 2018 óta a pályázathoz nem kell csatolni a működést alátámasztó dokumentumokat. A pályázó szervezet maga határozza meg, hogy működéséhez milyen dokumentációt készít, minőségi működését milyen dokumentumok segítik leginkább. A *KMÉR 5. számú melléklete* tartalmazza az *értékelést támogató lehetséges dokumentumok* megnevezését, ami azok munkáját segítheti, akik a minőségfejlesztési munkafolyamat elején tartanak. A gyakorlat azt mutatja, hogy a szakértők tüzetesen átnézik a könyvtár honlapját és a kapcsolódó információkat, statisztikai adatokat. Volt olyan pályázó intézmény, amely előzetesen megosztotta a szakértővel a saját felhőjében tárolt dokumentumait, ezzel könnyítve meg a szakértő munkáját.

A TQM-filozófiából fakad, hogy a *pályázati küszöb*, ami korábban azt az *önértékelési minimum pontszámot (750 pont) határozta meg, amellyel a pályázat beadható volt*, kikerült a pályázati kiírásból. A döntéssel megerősítettük elkötelezettségünket a folyamatos fejlesztés elve mellett, tudván, hogy egy szervezet nem lehet mindig mindenben tökéletes,

mert az élete – főleg egy szolgáltatásokat létrehozó, emberekkel foglalkozó szervezeté – folytonos változás. A szervezetnek önmagához képest kell fejlődést elérni, mint *Máté Jánosnak A zöld sárkány gyermekei* című filmben, ahol János először csak 12 km/h órás sebességgel tud futni, de kitartó, és így viszi még többre is. „*Az, hogy a 750-es ponthatárt kivettük a pályázási feltételek közül, egyfajta bizalmat és érettséget mutat. Ez is a pályázókra ruházott felelősség, mint annak eldöntése, hogy melyik kategóriában pályázzon, vagy milyen dokumentumot készítsen el. A KMÉR és a hozzá kapcsolódó pályázati rendszer kompetensnek tartja a könyvtárost a saját szervezeti működésével kapcsolatos kérdések megválaszolására, döntések meghozatalára. A pontozásban mindig lehetnek szubjektív elemek (pl. eltérő pontozási szigor) az egyes értékelést végzők és az egyes könyvtárak között. Az elért ponttól függetlenül a szervezetnek a valós eredmények alapján tudnia kell megítélni, hogy erősségeinek és gyengeségeinek számbavétele után alkalmasnak találja-e magát a minősítéssel járó megmérettetésre, a cím elnyerésére.*”<sup>67</sup> A ponthatár eltörlése tehát nem azt jelenti, hogy a pályázók körében alacsonyabb lenne a színvonal.

2018-tól pályázati feltétel lett, hogy a pályázónak szerepelnie kell a *Nyilvános Könyvtárak Jegyzékében*, három évre visszamenőleg évente eleget kell tennie a statisztikai adatszolgáltatási kötelezettségnek, valamint szervezeti és működési szabályzatának tartalmaznia kell, hogy szolgáltatásait a minőségirányítás szempontjait figyelembe véve szervezi. Egységesen megszűnt a nevezési díj, ellenben a *Könyvtári Minőségi Díj* mellett a *Minősített Könyvtár cím* esetében is jár pénzjutalom a sikeresen pályázóknak.

## A Könyvtári Minőségi Díj pályázat

A *Könyvtári Minőségi Díj* pályázat előfeltétele, hogy a könyvtár rendelkezzen érvényes<sup>68</sup> *Minősített Könyvtár* címmel. A 2018 előtti pályázatokhoz képest háromról kettőre csökkent a bemutatandó *innovációk* száma, és 2018-tól már nem egy, hanem akár két könyvtár is elnyerheti a két innovációért járó elismerést. Eltérés a címhez képest, hogy itt nincsenek szakmai létszám vagy könyvtártípus szerinti kategóriák, de szintén van *terjedelmi korlát*: 125 000 karakterben kell összefoglalni a két innovációt az adott szempontok alapján.

A 2018-as pályázatban még szerepeltek *könyvtár-szakmai szempontok* is: a könyvtárhasználat és az olvasáskultúra fejlesztése, a *Család Évéhez* köthető

könyvtári programok megvalósítása – ha ezeknek megfeleltek az innovációk, az plusz pontot jelentett. A pályázók visszajelzései alapján ezek a szempontok nem jelentek meg a későbbi pályázati kiírásokban.

A *Könyvtári Minőségi Díj* pályázathoz készült egy *Segédlet*, amely tartalmazza a pályázat szakmai beszámolójának szempontrendszerét.<sup>69</sup> A szakmai beszámolóban be kell mutatni az innováció tartalmát, céljait, várt és elért eredményeit, a bevezetésével kapcsolatos használói, partneri véleményeket; kapcsolódását a könyvtár stratégiájához és a szervezet működéséhez; hatását a könyvtár egészére nézve; bevezetése és alkalmazása során a PDCA-elv érvényesülését és fenntarthatóságát. A *Segédletet* a 2020-as pályázati felhívások megjelenése előtt a korábbi pályázók visszajelzései alapján átdolgoztuk, az anyagot nemcsak online terjesztettük, hanem nyomtatott formában is megjelent a *Könyv, Könyvtár, Könyvtáros* folyóiratban.<sup>70</sup> Így szeretnénk volna elérni, hogy a szolgáltatásfejlesztés e szempontrendszere ne csak a pályázókhoz, és ennél fogva az érdekeltekhez jusson el, hanem szélesebb körben is ismertté váljon.

Az innovációk bemutatásán túl 2020-tól a szakmai beszámoló mellett a legutolsó *önértékelést* is be kell nyújtani. Ismertetni kell továbbá a *beszámolóban* az *önértékelés* főbb megállapításait, be kell mutatni az ennek alapján végrehajtott fejlesztéseket és annak eredményeit. A *Minősített Könyvtár* címhez hasonlóan erre azért volt szükség, hogy a *Segédleten* túl támpontot adjon a pályázóknak a beszámolók megírásához, és szorosan kapcsolja az innovációkat a működési eredményekhez. A szakértők számára pedig bizonyítsa, hogy a szervezetben a minőségirányítási munkák folyamatosan jelen vannak. A *Könyvtári Minőségi Díj* esetében is van *pályázati adatlap*<sup>71</sup>, amelynek alapján az Intézet a könyvtári szakértőt úgy választja ki, hogy jártas legyen az adott innováció témájában. Az innovációs pályázatok szakmai beszámolói nyilvánosak, elérhetők az Intézet oldalán.<sup>72</sup>

## Háttér folyamatok

Az Intézet fontosnak tartja a pályázatok koordinálása kapcsán a *nyilvánosságot* és az *átláthatóságot*, így érdemes bepillantani a szakértők felkérése, a pályázati folyamatban való részvételük, illetve a helyszíni látogatások részleteibe. A pályázatok meghirdetése minden év tavaszán várható. Miután a pályázók beadják a pályázati adatlapjukat, az Intézet felméri, hogy milyen típusú könyvtárak pályáztak, s részben ennek alapján kéri fel a könyvtáros szakértőket. A

felkérések során figyelembe vesszük azt is, hogy a bevonás segítse disszeminációs céljaink elérését. Az a könyvtáros kolléga, aki részt vesz egy pályázat elbírálási folyamatában, másképp fog a minőségmenedzsment felé közelíteni, objektívebb nézőpontból láthatja az értékelést, és ez majd a saját intézményi gyakorlatának megújításakor is segítségére lehet. Ahogy arról már volt szó, a helyszíni látogatásokra nemcsak *könyvtáros szakembereket* kér fel az Intézet, hanem *minőségmenedzsment szakértőket* is, akik már több auditon is részt vettek más és más környezetben – ők a minőségmenedzsment szakértői, míg a könyvtárosok a könyvtári területen azok. A kollégák tudnak egymástól tanulni, tapasztalatot cserélnek a folyamat során; megismernek egy külső és egy belső véleményt, így kiegészítik egymást.

Az Intézet arra törekszik, hogy *minél több információt* bocsásson a *szakértők rendelkezésére*. Így, ha egy könyvtár pályázott már a *Minősített Könyvtár* címre vagy a *Könyvtári Minőségi Díjra*, úgy azt jelezzük a szakértőknek, akik átnézhetik a *könyvtár korábbi pályázatait*. A szakértők a helyszíni látogatások előtt megkapják az adott *könyvtárak statisztikai adatait* öt évre visszamenőleg, továbbá kérjük őket, hogy minél szélesebb körben informálódjanak az adott intézményről. A helyszíni látogatások előtt szakmai találkozóra hívjuk őket, egyeztetjük a helyszíni látogatások folyamatát, rögzítjük a látogatások adatlapjának tartalmát, a szakmai beszámolók tanulmányozásának szempontjait, és megállapodunk a közös alapelvekben, amelyek alapján lezajlanak a látogatások. A közös alapelvekről a megállapodás egy korábban elfogadott belső használatú *Ajánlásban* megfogalmazottak mentén történik. E dokumentum kitér a pályázatok formai ellenőrzésének ismertetésére, a szakértői értékelések alapelveire, az értékelés során alkalmazandó szempontokra, az értékelési folyamat elemeihez kapcsolódó módszertan ismertetésére, a helyszíni látogatások körülményeire, az adottságok és eredmények értékelési szempontjaira, valamint további szempontokat fogalmaz meg a pályázatok átfogó értékeléséhez.

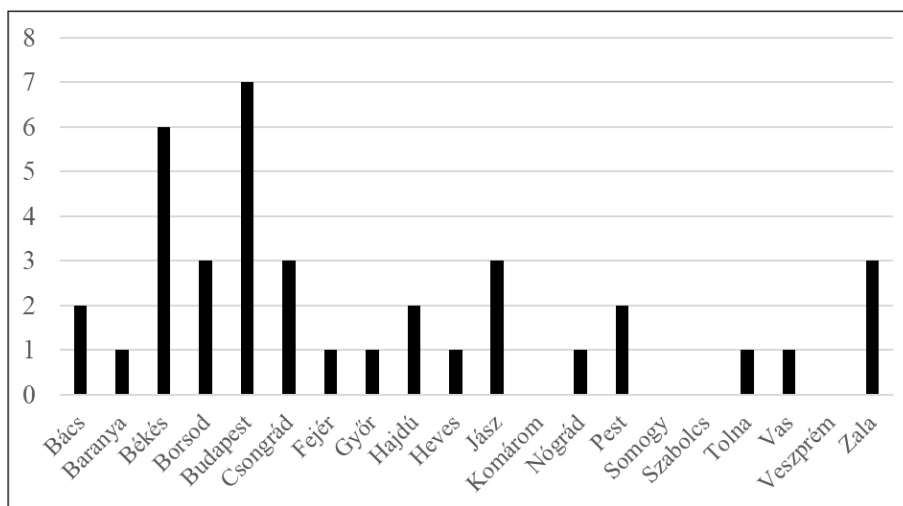
Arról már esett szó, hogy a pályázók szakmai beszámolói 2018 óta nyilvánosak, és hogy az Intézet megkapja a helyszíni látogatást végző szakértők véleményét, javaslatait, de a korábbi gyakorlatról nem. 2018 előtt a pályázók csupán arról értesültek, hogy elnyerték-e a minősítést vagy sem, de annak leírását, hogy miben tudnának fejlődni, nem kapták meg. Nem azért, mert nem voltak ilyen anyagok, hiszen minden esetben készültek rövidebb-hosszabb

szakértői beszámolók, vélemények. A KMB tagjai ezeket megismerték, majd szavaztak arról, hogy az adott pályázó megkapja-e a minősítést. 2018-tól arra kértük a felkért könyvtári és minőségmenedzsmnt szakértőket, hogy a szakmai beszámoló és a felkészülés során átnézett dokumentumok alapján, de még a helyszíni látogatás előtt készítsenek külön-külön egy értékelést; majd a helyszíni látogatás után is készítsenek egyet közösen, amelyben konszenzusra jutnak a pályázó eredményeit illetően. A *Minősített Könyvtár cím* helyszíni látogatásának adatlapját úgy állítottuk össze, hogy logikus felépítésű, könnyen összevethető és elemezhető legyen. A szakértők és a pályázó formális adatai után mind a könyvtári, mind a minőségmenedzsmnt szakértőnek ki kell töltenie előzetesen, még a helyszíni látogatás előtt egy, a *KMÉR* kritériumaira épülő értékelő lapot a könyvtár szakmai beszámolója alapján. Az egyes adottság- és eredménykritériumokat pontozni kell, a pontozáshoz pedig indoklást kell fűzni, és meg kell határozni a kritériumon belül az erősségeket és a fejlesztendő területeket. A következő pontban azokat a kérdéseket kell előzetesen megfogalmazniuk a szakértőknek, amiket a látogatás során szándékoznak feltenni. A helyszíni látogatás után ugyanezek a szempontok ismétlődnek meg, de itt már a két szakértőnek konszenzusra kell jutnia az adandó pontszámok, az indoklás, az erősségek és a fejlesztendő területek tekintetében. A táblázatot rövidebb és hosszabb kifejtős kérdések követik. Le kell írniuk a helyszíni látogatás körül-

ményeit, általános megállapításokat kell megfogalmazniuk a pályázó intézményről, az értékelésben való együttműködéséről. Részletesen ki kell fejteni észrevételeiket a pályázati anyaggal és a helyszínen tapasztaltakkal kapcsolatban, kitérve arra is, ha a két szakértő másképp ítelt meg valamit. Az adatlap végén a szakértőknek nyilatkoznuk kell, javasolják-e a könyvtárat a *Minősített Könyvtár* címmel. A *Könyvtári Minőségi Díj* értékelőlapja azokra a pontokra reflektál a helyszíni látogatás alapján, amelyek a *Segédlet*-ben szerepelnek.

A teljes szakértői dokumentáció visszajuttatása az értékelt könyvtár számára azért is fontos, mert a könyvtár ezzel egy olyan értékes szakmai anyagot kap a kezébe, amely – a pályázat elnyerésétől függetlenül – alapot képezhet szervezetfejlesztési tevékenységének újabb ciklusához vagy egy eredményesebb pályázati tevékenységhez.

*Szakértőknek szóló szakmai napot* nemcsak a látogatások előtt szerveztünk, hanem a látogatások után és a pályázati ciklus végén is. Ezzel az Intézet a szakértők közti kapcsolat szorosabbá fűzéséhez járult hozzá. Ezekre a napokon mindenki megfogalmazta véleményét, tapasztalatait, fejlesztési ötleteit a pályázatokkal, a pályázati folyamattal és a könyvtári rendszer lehetséges minőségfejlesztési útjaival kapcsolatban. A diskurzus hasznos volt, a tapasztalatokat, a visszajelzéseket az Intézet beépíti munkájába, így például az új engedélyt elnyert képzés felépítésébe<sup>73</sup>, vagy a pályázati felhívásban szereplő, a szakmai beszámoló



2. ábra

*Az érvényes Minősített Könyvtár címmel rendelkező könyvtárak megyénkénti eloszlása  
A szerző saját szerkesztése*

megírását segítő kérdések megfogalmazásába. A háttérben zajló folyamatok mellett megtörtént a könyvtári minőségmenedzsment arculati elemeinek tervezése. 2020-ban új logót kapott mind a *Minősített Könyvtár cím*, mind a *Könyvtári Minőségi Díj*, új megjelenést kaptak a győzteseknek szánt oklevelek és táblák, gazdagodtunk a szakmai napokon használható roll-uppal, PPT-sablonnal és a jövőbe tekintő, inspiratív szlogennel: „*A minőség legyél te magad!*”<sup>74</sup>

## A szakmai napok megújítása

Az Intézet célja évente két budapesti konferencia és legalább öt vidéki szakmai nap megrendezése. A fővárosi konferenciákat a pályázat megjelenésével és lezárultával kötjük össze. A vidéki szakmai napok esetében megnéztük, hogy az ország mely területeiről voltak már pályázók, és törekedtünk arra, hogy a fehér foltokat is kitöltsük. Ez a folyamat 2020-ban a járvány miatt némileg megtorpant. 2018-ban egy szakmai napot tartottunk és hat mások által rendezett szakmai napon vettünk részt, 2019-ben hármon. Jelenleg négy olyan megye van, ahol nincsen érvényes *Minősített Könyvtár* címmel rendelkező könyvtár. A szakmai napok eleinte a *KMÉR*-ről és a pályázatokról szóltak, majd a 2018-as pályázatok eredményhirdetése után már arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen tapasztalatokat gyűjtöttek a résztvevők, illetve a győzteseknek milyen megoldásaik, folyamataik, módszereik, gyakorlataik vannak, amelyek érdemesek a megosztásra. A szakmai napok alkalmával arra ösztönöztük a házigazda kollégákat, hogy olyan címet nyert könyvtárakat hívjanak meg, amelyek vagy szakmai létszámban, vagy könyvtártípusban hasonlítanak hozzájuk, vagy esetleg a pályázatban bemutatott valamely gyakorlatukat szeretnék jobban megismerni. Erre azért is volt lehetőség, mert a nyertes könyvtárak pályázati anyagai szabadon elérhetőek a könyvtárak és az Intézet weboldalán. A könyvtárak szívesen megismerik egymás munkáját, érdeklődnek a jó gyakorlatok iránt, így az anyagok nyilvánossá tétele erősítette a könyvtárak közti benchlearninget.<sup>75</sup> A 2020. évi járványügyi intézkedések miatt a pályázattámogató szakmai napot két részre bontva, online tudtuk csak megtartani. A technikai újítást a kényyszer szülte, de mindkét nap eredményes volt, ami a résztvevők számára is megnyilvánult. Az első alkalommal 52, a másodikon 100 gépről csatlakoztak az eseményhez a kollégák a Zoom webinarium-szoftver segítségével. A kameraképekből, chat-hozzászólásokból, valamint az elégedettségmérésből is kiderült,

hogy több olyan hely volt, ahol ketten-hárman, de volt, ahol heten hallgatták az előadókat. A részvételi arányok miatt megfontolandó, hogy ha a jövőben hasonló szakmai napokat rendezünk, akkor azokat is közvetítsük.<sup>76</sup> Ezt erősíti, hogy az elégedettségmérésben a válaszadók 75%-a jelölte meg, hogy „*Jó volna, ha a rendezvényeket online is közvetítenék hasonló formában.*” Hozzá kell tenni, hogy a válaszadók 26%-a először vett részt online szemináriumon. A kitöltő könyvtárosok többsége korábban nem mozgott otthonosan az online közvetítésre alkalmas programok használatában, ez azonban nem jelentett akadályt számukra, szívesen ismertek meg új felületeket, és jól alkalmazkodnak a megváltozott körülményekhez. Összességében a kitöltők pozitívan fogadták az online rendezvényt, és csupán 1% érezte úgy, hogy jobb lett volna azt a tervezettek szerint megtartani. A szabadszavas válaszokból kiderül, hogy ugyan kissé személytelen volt az online környezet, és a rendezőknek is szokniuk kell még ezt a platformot, de maga a kezdeményezés, hogy online tartsuk meg a *Minőség és innováció, pályázatra felkészítő szakmai napot*, kiváló volt, és a kivitelezésben sem akadtak nagyobb, zavaró tényezők.

A második, 2020. április 23-án tartott pályázatra felkészítő szakmai napunk – melyre 58 könyvtárból 127 fő regisztrált – az önrétekelést járta körbe Bajnok Tamara segítségével.<sup>77</sup> Az eseményhez 100 helyről tudtak csak csatlakozni, mert a Zoom-hozzáférésünknek ez volt a maximuma. Az elégedettség- és igényfelmérésünket 75 kolléga töltötte ki. Megkérdeztük a kitöltőket, hogy milyen, az Intézet által biztosítható ismeretekre lenne szükségük a minőségmenedzsment területén. A 75 választ két szempontból néztük meg: egyrészt aszerint, hogy a kitöltők szeretnének-e pályázni, s ha igen, mikor; másrészt, hogy könyvtártípus szerint milyen az igények megoszlása.

A válaszokból az derült ki, hogy akik 2020 után szeretnének pályázni, azok számára a szakmai napokon fontos lenne a jó gyakorlatok bemutatása, a problémafeltáró és ötletgyűjtő módszerek alkalmazásának ismertetése, a más könyvtáráktól való tanulás és együttműködés szervezett keretek közti biztosítása, és hogy a pályázni kívánók és érdeklődők számára készüljenek módszertani videók. Akik most szeretnének belekezdeni a szervezetfejlesztésbe, azok számára jó gyakorlatokat, gyakorlati foglalkozásokat, a más könyvtáráktól való tanulás és együttműködés szervezett lehetőségét, valamint online fórumokat célszerű biztosítanunk.

Könyvtártípus szerinti bontásban mindez eltérő ké-

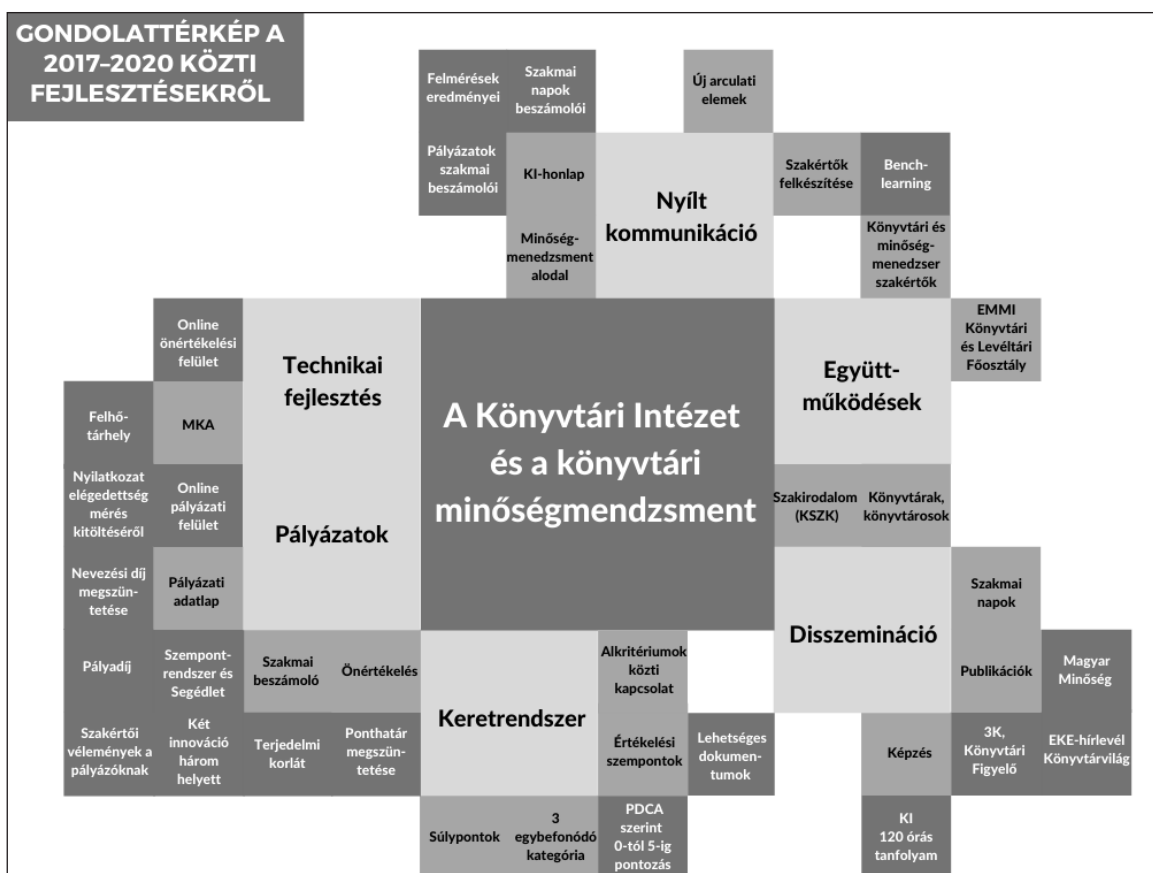


pet mutat. A települési könyvtárak jó gyakorlatokat, problémafeltáró eszközöket, együttműködések, és videókat szeretnének leginkább. A szakkönyvtárak problémafeltáró eszközöket és hibaelemző módszerek alkalmazásának bemutatását, valamint együttműködések és jó gyakorlatokat. A felsőoktatási könyvtáraknak elsősorban jó gyakorlatokra, együttműködésekre és problémafeltáró eszközökre lenne igényük. A szakmai napok megújítását egyrészt a körülmények, másrészt az a szándék szülte, hogy minél több könyvtárat meggyőzzünk arról: érdemes belevágnia a minőségfejlesztésbe, még akkor is, ha nem szeretne pályázni; a pályázó könyvtárak számára pedig segítséget szeretnénk volna nyújtani a pályázat megírásához. Le kell dönteni azokat a misztikus falakat, amelyek a minőségmenedzsmentet övezik, hiszen akár egy háromfős könyvtár is elkezdhet a TQM-alapelvek szerint gondolkodni önmagáról, ennek megfelelően szervezheti szolgáltatásait. Beszéljünk minél többet a szervezeti nehézségekről, és ne féljünk

más intézményektől tanácsot kérni.

## Záró gondolatok

A könyvtári rendszer minőségfejlesztésének menedzselése során az Intézet maga is a PDCA-elvet alkalmazza: ennek egyik eleme, hogy a szakmai napok és a pályázatok kapcsán folyamatosan visszajelzéseket kérünk a résztvevőktől. Ezeknek egy része az előadókra és az előadókra, az Intézet kommunikációjára és arra irányul, hogy az Intézet miben tudná a jövőben segíteni a válaszadók különböző csoportjainak a munkáját. Másik részük a pályázati folyamatra, a szakértőkre és a keretrendszerre vonatkozik. Az első csoport eredményei közül többet is megosztottunk a Könyvtári Intézet weboldalán.<sup>78</sup> Ezeken túlmenően rendszeresen közzétesszük a szakmai napjainkról készített beszámolókat is. Mind a két típusú elégedettségmérés eredményeit elemezzük és felhasználjuk a további fejlesztésekhez. Bemutatásra került, hogy a Könyvtári Intézet a rendelet szabta feladatokat ho-



3. ábra

Gondolattérkép a 2017–2020 közötti fejlesztésekről  
A szerző saját szerkesztése

gyan, mi módon kezdte el megvalósítani, és azt *miért* így kezdte el. Hogy mennyiben új ez a szolgáltatás, az megítélés kérdése. Tény, hogy nem tudott volna mit átvenni, új szempontból megközelíteni az Intézet, ha nem léteztek volna a korábbi erős alapok. Az pedig, hogy az Intézet nem úgy valósította meg a feladatot, ahogy az elődök, egyenes következménye a megváltozott körülményeknek és céloknak. Külső szakértőket, ezzel új megközelítéseket kapcsoltunk

be a folyamatba, hozzáadtuk a lendületünket, információ- és tudásvágyunkat és egyfajta, a kutatásokra alapozott, átgondolt, kiérlelt szakmai álláspontot. A 2020. évben olyan informatikai fejlesztéseken dolgoztunk, amelyek több célcsoportunk munkáját fogják segíteni. Az, hogy 2020-ban megalakult a Könyvtári Minőségfejlesztési Osztály, minden bizonnyal újabb lendületet fog adni a szakma és az Intézet ügyének.

## Jegyzetek és irodalmi hivatkozások

1. Részlet a Magyar Borlovagok Etikai Kódexéből. Hozzáférhető: <http://balatonvinborlovagrend.hu/amagyar-borlovagok-etikai-kodexe> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
2. A 2017. évi LXVII. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény és egyes kapcsolódó törvények módosításáról. = Magyar Közlöny, 75. (2017) 85., p. 8400–8410. Hozzáférhető: <http://www.kozlonyok.hu/nkonline/MKPDF/hiteles/MK17085.pdf> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
3. 33/2017. (XII. 12.) EMMI rendelet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról. = Nemzeti Jogszabálytár [online] Budapest: Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2010. Hozzáférhető: [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=205792.347794](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=205792.347794) [Megtekintve: 2021. 03.11.]
4. A minőségmenedzsment feladatellátást annyiban érintette a változás, hogy olyan feladatok jelentek meg a kulturális törvény 60.§ (3) h pontjában, amelyeket az Intézet már végzett a gyakorlatban, azaz a minőségirányítási tevékenység koordinálása, képzések szervezése, keretrendszer kidolgozása és gondozása, a cím és díj adományozás szakmai előkészítése. A törvénybe iktatással megerősödött a feladatellátás fenntartói, pénzügyi támogatása is, lásd a kulturális törvény 71.§ (1) i pontját. 2020. évi XXXII. törvény a kulturális intézményekben foglalkoztatottak közalkalmazotti jogviszonyának átalakulásáról, valamint egyes kulturális tárgyú törvények módosításáról. = Magyar Közlöny, 125. (2020) 218., p. 2965–2975. Hozzáférhető: <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/2473fb7525bcb68f41e2b0d2a1bb60e718fa4eff/megtekintes> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
5. A pályázati kiírások szövege, bennük a Minősített Könyvtár cím és Könyvtári Minőségi Díj pályázatok célkitűzéseivel. Hozzáférhető: <https://drive.google.com/drive/folders/1gFGW6EOYsvlfd-DYYY9Y4c1bR9aW2Iu8O> [Megtekintve: 2021.02.25.]
6. Lásd a KMÉR 6. számú mellékletében: teljes körű minőségirányítás. BAJNOK Tamara [et al.]. Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere [elektronikus dok.]. Átdolg. kiadás. Átdolgozta ESZENYINÉ BORBÉLY Mária, KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes, TOPÁR József. Budapest: Könyvtári Intézet, 2019. [118] p. ISBN (PDF): 978-963-201-648-1 Hozzáférhető: <https://www.ki.oszk.hu/dokumentumtar/kmer> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
7. BAJNOK Tamara [et al.] Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere [elektronikus dok.]. Átdolg. kiadás. Átdolgozta ESZENYINÉ BORBÉLY Mária, KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes, TOPÁR József. Budapest: Könyvtári Intézet, 2019. [118] p. ISBN (PDF): 978-963-201-648-1 Hozzáférhető: <https://www.ki.oszk.hu/dokumentumtar/kmer> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
8. A könyvtári minőségügy irányítását a Könyvtári Minőségügyi Bizottság (KMB) látta el, amely csoport 2010 és 2017 között működött. A KMB és kiemelten Vidra Szabó Ferenc készítette el az első, könyvtárak számára kialakított keretrendszert, a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszert (KKÉK), amely az önértékelésekhez szolgált útmutatóként. A könyvtári minőségmenedzsment megújítása nem jöhetett volna létre, ha a kitartó könyvtárosok sokéves munkával nem teremtettké volna meg ennek az alapjait. A cikkben leírt változások, fejlesztések a csoport által végzetekhez mérve értékelendők. Munkájukról, működésükről lásd bővebben: SKALICZKI Judit. A teljes körű minőségirányítás (TQM) könyvtári kialakítása és fejlesztése Magyarországon (1993–2017). = Könyvtári Figyelő, Ú.f. 28. = 64. (2018) 2., p. 201–218. ISSN 0023-3773. Hozzáférhető: [https://epa.oszk.hu/00100/00143/00351/pdf/EPA00143\\_konyvtari\\_figyelo\\_2018\\_2\\_201-218.pdf](https://epa.oszk.hu/00100/00143/00351/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_2018_2_201-218.pdf) [Megtekintve: 2021. 03.11.]
9. A 2017 szeptemberében nyugdíjba vonuló Marosán Ágnes feladatait a cikk szerzője vette át.
10. A Könyvtári Intézet Dokumentumtárának elérhetősége: <https://ki.oszk.hu/dokumentumtar> [Megtekintve: 2021.02.02.]
11. „A könyvtári minőségügy szolgáltatásban kétirányú tevékenységet folytatott az Intézet: közreműködött a „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” projekt koordinátoraként, ugyanakkor tovább építette belső minőségfej-

- lesztési rendszerét is.” A Könyvtári Intézet beszámolója a 2006. évi tevékenységéről [elektronikus dok.] [Budapest]: Könyvtári Intézet [2008]. [7] p. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kibeszamolo2006.pdf> [Megtekintve: 2021.02.02.]
12. A Könyvtári Intézet 2018 előtti honlapjának elérése a webadmin felületén keresztül. <http://webadmin.oszk.hu/pywb/20170623101920/http://www.ki.oszk.hu/content/k-nyvt-ri-min-s-gfejleszt-s-21-projekt> [Megtekintve: 2021.02.02.]
13. Vidra Szabó Ferenc a BME-s záró dolgozatát 2002-ben védte meg. A dolgozat megtalálható a Könyvtártudományi Szakkönyvtár állományában. VIDRA SZABÓ Ferenc. Minőségmenedzsment a hazai könyvtárakban. Záródolgozat; Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar. Budapest, 2002. 35 p.
14. A Könyvtári Intézet beszámolója a 2007. évi tevékenységéről [elektronikus dok.] [Budapest]: Könyvtári Intézet [2008]. [7] p. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/dokumentumtar/konyvtari-intezet-2007-evi-be-szamoloja> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
- Az OSZK-t érintő elégedettségmérésről lásd bővebben: VIDRA Szabó Ferenc. A használók elégedettségének vizsgálata az Országos Széchényi Könyvtárban. == Könyvtári Figyelő, 53. (2007) 661–683. Hozzáférhető: [http://epa.oszk.hu/00100/00143/00065/pdf/EPA00143\\_konyvtari\\_figyelo\\_2007\\_4\\_661-683.pdf](http://epa.oszk.hu/00100/00143/00065/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_2007_4_661-683.pdf) [Megtekintve: 2021. 03.11.]
15. A Könyvtári Intézet beszámolója a 2008. évi tevékenységéről [elektronikus dok.] == Az Országos Széchényi Könyvtár szakmai beszámolója a 2008. évről. [Budapest]: OSZK, 2009. p. 42–50. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/dokumentumtar/konyvtari-intezet-2008-evi-beszamoloja> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
16. A Könyvtári Intézet beszámolója a 2007. évi tevékenységéről [elektronikus dok.] [Budapest]: Könyvtári Intézet [2008]. [7] p. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/dokumentumtar/konyvtari-intezet-2007-evi-be-szamoloja> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
17. Könyvtári Intézet. Beszámoló a 2009-es évről [elektronikus dok.] [Budapest] Könyvtári Intézet, [2010]. [17] p. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/dokumentumtar/konyvtari-intezet-2009-evi-beszamoloja-0> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
- VIDRA SZABÓ Ferenc. Könyvtári közös értékelési keretrendszer: a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest: KI, 2010. 70 p. ISBN 978-963-201-637-5
18. 12/2010. (III. 11.) OKM rendelet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról. == Nemzeti Jogszabálytár [online] Budapest: Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2010. Hozzáférhető: [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=130643.261019#foot1](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=130643.261019#foot1) [Megtekintve: 2021. 03.11.]
19. SKALICZKI Judit. A teljes körű minőségirányítás (TQM) könyvtári kialakítása és fejlesztése Magyarországon (1993–2017). == Könyvtári Figyelő, Ú.f. 28. = 64. (2018) 2., p. 201–218. ISSN 0023-3773. Hozzáférhető: [https://epa.oszk.hu/00100/00143/00351/pdf/EPA00143\\_konyvtari\\_figyelo\\_2018\\_2\\_201-218.pdf](https://epa.oszk.hu/00100/00143/00351/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_2018_2_201-218.pdf) [Megtekintve: 2021. 03.11.]
20. BÉKÉSINÉ Bognár Noémi Erika – HORVÁTH Adrienn – NAGY Andor. Digitális tartalom, digitális szolgáltatás : beszámoló a 2018–2019-ben megrendezett K2 továbbképzési sorozatról. == Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 28. (2019), 6., p. 4–9. ISSN 1216–6804. Hozzáférhető: [https://epa.oszk.hu/01300/01367/00316/pdf/EPA01367\\_3K\\_2019\\_06\\_004-009.pdf](https://epa.oszk.hu/01300/01367/00316/pdf/EPA01367_3K_2019_06_004-009.pdf) [Megtekintve: 2021. 03.11.]
21. A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez. Sorozatszerk. Zalainé Kovács Éva. Budapest : KI, 2007–. ISSN 1789-1280. A leírás hozzáférhető: <http://nektar.oszk.hu/hu/manifestation/2668310> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
22. Mi a CAF? [online]. == A Magyar Minőség Társaság honlapja. Hozzáférhető: <https://quality-mmt.hu/ufaq/s/mi-a-caf/> [Megtekintve: 2021.02.02.]
23. A múzeumi keretrendszer a könyvtári után került kidolgozásra. GÖNDÖR Vera – GREGÁSZ Tibor – KERTÉSZ Zoltán. Úton a minőségmenedzsment felé: a múzeumi minőségmenedzsment-keretrendszer. Szentendre: Szabadtéri Néprajzi Múzeum Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ, 2020. ISBN 978-615-6044-69-3/ISSN 2060-9957
24. SKALICZKI Judit. A teljes körű minőségirányítás (TQM) könyvtári kialakítása és fejlesztése Magyarországon (1993–2017). == Könyvtári Figyelő, Ú.f. 28. = 64. (2018) 2., p. 201–218. ISSN 0023-3773. Hozzáférhető: [https://epa.oszk.hu/00100/00143/00351/pdf/EPA00143\\_konyvtari\\_figyelo\\_2018\\_2\\_201-218.pdf](https://epa.oszk.hu/00100/00143/00351/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_2018_2_201-218.pdf) [Megtekintve: 2021. 03.11.]
25. 2017-ben nem volt Minősített Könyvtár cím és Könyvtári Minőségi Díj pályázat.
26. A támogató és jobbitó célzatú visszajelzésekre kiváló alkalmat kínáltak szakmai napjaink. Minőségmenedzsment műhelynap Szentendrén és Orosházán. [online] == A Könyvtári Intézet honlapja. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/hir/kutatasi-es-szervezetfejlesztési-osztaly/minosegmenedzsment-muhelynap-szentendren-es-oroshazan> [Megtekintve: 2021.02.02.]
27. 2017-ben Marosán Ágnes utódjaként a munkaköröm tartalmazta többek között a KMB titkári teendőinek ellátását, de nem volt elég tapasztalatom és minőségmenedzszer végzettségem. Ez 2020-ra megváltozott, mára a KMO minden munkatársa rendelkezik minőségme-

- nedzser képzéssel, amit a BME Mérnöktovbkképző Intézetének felsőszintű tanfolyamán szerzett.
28. A PDCA-elvről lásd bővebben: BAJNOK Tamara [et al.] Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere [elektronikus dok.]. Átdolg. kiadás. Átdolgozta ESZENYINÉ BORBÉLY Mária, KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes, TOPÁR József. Budapest: Könyvtári Intézet, 2019. [118] p. ISBN (PDF): 978-963-201-648-1 Hozzáférhető: <https://www.ki.oszk.hu/dokumentumtar/kmer> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
  29. A feladatellátás támogatásának biztosítására lásd 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről 71. § (1) i) == Nemzeti Jogszabálytár [online] Budapest: Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2010. Hozzáférhető: [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=30818.383677](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=30818.383677) [Megtekintve: 2021.02.08.]
  30. Egyéb érdekelt könyvtárak azok, amelyek ugyan nem akarnak pályázni a Minősített Könyvtár címre vagy a Könyvtári Minőségi Díjra, de szerepelnek a nyilvános könyvtárak jegyzékén, így törvényi kötelezettségük, hogy szolgáltatásaikat a minőségirányítás szempontjait figyelembe véve szervezzék. Érdeklődők alatt azokat az intézményeket és munkatársaikat értem, akiknek nem törvényi kötelezettségük a minőségmenedzsment szemléletű szolgáltatásfejlesztés, de érdeklődnek az önértékelés-alapú szervezetfejlesztés iránt.
  31. BAJNOK Tamara [et al.] Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere [elektronikus dok.]. Átdolg. kiadás. Átdolgozta ESZENYINÉ BORBÉLY Mária, KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes, TOPÁR József. Budapest: Könyvtári Intézet, 2019. [118] p. ISBN (PDF): 978-963-201-648-1 Hozzáférhető: <https://www.ki.oszk.hu/dokumentumtar/kmer> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
  32. Online videokonferencia keretében került megrendezésre a Minőség és innováció című szakmai nap [elektronikus dok.] == A Könyvtári Intézet honlapja. A Kutatási és Szervezetfejlesztési Osztály oldala. Feltöltve: 2020.03.19. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/hir/kutatasi-es-szervezetfejlesztesi-osztaly/online-videokonferencia-kereteben-kerult-megrendezésre> [Megtekintve: 2021. 03.11.]  
Dr. Topár József szakmai adatlapja [online] == A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem honlapja. A Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék oldala. Hozzáférhető: <http://mvt.bme.hu/munkatarsak/Top%C3%A1r%20J%C3%B3zsef> [Megtekintve: 2021. 03.11.]  
Dr. Mészárosné Merbler Éva adatlapja [online] == A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Mérnöktovbkképző Intézetének honlapja. A Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék oldala. Hozzáférhető: <http://www.mti.bme.hu/munkatars/dr-meszarosne-merbler-eva/> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
  - Erdei János szakmai adatlapja [online] == A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem honlapja. A Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék oldala. Hozzáférhető: <http://mvt.bme.hu/munkatarsak/Erdei%20J%C3%A1nos> [Megtekintve: 2021.02.08.]
  33. Kováts Gergely adatlapja [online] == Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaság- és Közpolitikai Intézetének Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központjának oldala. Hozzáférhető: [https://www.uni-corvinus.hu/elerhetosegek/kovats-gergely\\_2/#](https://www.uni-corvinus.hu/elerhetosegek/kovats-gergely_2/#) [Megtekintve: 2021.02.08.]
  34. Dr. Tóth Máté szakmai adatlapja [online] == A Könyvtári Intézet honlapja. A Kutatási és Szervezetfejlesztési Osztály oldala. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/munkatarsak/dr-toth-mate> [Megtekintve: 2021.01.15.]
  35. Minőségmenedzsment előadások [elektronikus dok.] == A Könyvtári Intézet honlapja. A Kutatási és Szervezetfejlesztési Osztály oldala. Hozzáférhető: <https://www.ki.oszk.hu/hir/kutatasi-es-szervezetfejlesztesi-osztaly/minosegmenedzsment-eloadasok> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
  36. Bognárné dr. Lovász Katalin adatlapja [online] == Az ELTE Savaria Egyetemi Központ honlapja. Hozzáférhető: <https://sek.elte.hu/content/bognarne-dr-lovasz-katalin.t.3259> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
  37. Bajnok Tamara [elektronikus dok.] == Könyvtárvilág, 7. (2019) 5., Mentor rovat. ISSN 2064-1443. Hozzáférhető: <https://mke.info.hu/konyvtarvilag/2019/10/bajnok-tamara/6154/> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
  38. BAJNOK Tamara [et al.] Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere [elektronikus dok.]. Budapest: Könyvtári Intézet, 2018. <https://drive.google.com/drive/folders/1HBfivK6kOseyq2dDPz92R7fU1wSwN1L?usp=sharing> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
  39. 2018-ban hét alkalommal tartott az Intézet előadásokat a könyvtárosoknak a KMÉR-ről és a TQM-alapú minőségmenedzsmentről: Országos Idegennyelvű Könyvtár, a KMÉR bemutatása; (Kaposvár), Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár; Szentes, Szolnok, Baja, Nyíregyháza.
  40. Félelmek és lehetőségek a múzeumi minőségmenedzsmentben [elektronikus dok.]: Kerekasztal-beszélgetés Nyíregyházán. == A Könyvtári Intézet honlapja. A Kutatási és Szervezetfejlesztési Osztály oldala. Feltöltve: 2019.09.11. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/hir/kutatasi-es-szervezetfejlesztesi-osztaly/felelmek-es-lehetosegek-muzeumi-minosegmenedzsmentben> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
  41. A MSZ EN ISO 9000:2015 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár, 3.13.1 pont. szerint az audit meghatározása: „Módszeres, független és dokumentált folyamat, objektív bizonyíték megszerzésére és objektív értékelésére annak meghatározására, hogy az audit-



- kritériumok milyen mértékben teljesülnek.” Mi az az audit? [online] = Magyar Minőség Társaság honlapja. Hozzáférhető: <https://quality-mmt.hu/ufoqs/mi-az-az-audit/> [Megtekintve: 2021.02.08.]
42. KOCZOR Zoltán szerk. Minőségirányítási rendszerek fejlesztése: módszertani segédlet. Budapest, TÜV Rheinland Akadémia Kft., 2001. 347 p. ISBN 963-00-7486-9
43. A könyvtárosoknak álmodniuk kell – a győztesek konferenciáján elhangzott előadások összefoglalója = A Könyvtári Intézet honlapja. Feltöltve: 2021.02.05. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/node/10118> [Megtekintve: 2021.02.08.]
44. KOCZOR Zoltán szerk. Minőségirányítási rendszerek fejlesztése: módszertani segédlet. Budapest: TÜV Rheinland Akadémia Kft., 2001. 347 p. ISBN 963-00-7486-9
45. VIDRA SZABÓ Ferenc. Könyvtári közös értékelési keretrendszer: a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest: Könyvtári Intézet, 2010. 70 p. ISBN 978-963-201-637-5
- Könyvtári közös értékelési keretrendszer, 2017. Kibolgozta a Könyvtári Minőségügyi Bizottság; [kiad. a Könyvtári Intézet]. Budapest: Könyvtári Intézet, 2018. A leírás hozzáférhető: <http://nektar.oszk.hu/hu/manifestation/3730087> [Megtekintve: 2021.02.08.]
46. Minden könyvtár minden adata 2019. [online] = A Könyvtári Intézet honlapja. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/dokumentumtar/minden-konyvtar-minden-adata-2019> [Megtekintve: 2021.02.08.] Ha leszűrjük az ellátott szolgáltatóhelyeket, nem működő, nem nyilvános könyvtárakat és az Egyéb összesen oszlop értékeit nézzük.
47. 2018 pályázati kiírás szövegének elérhetősége [elektronikus dok.]. Hozzáférhető: [https://drive.google.com/drive/folders/1yU0Zy0GOGoxXg\\_5lGfUtQnqjVRsqxjTg?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1yU0Zy0GOGoxXg_5lGfUtQnqjVRsqxjTg?usp=sharing) [Megtekintve: 2021.03.03.]
48. ESZENYINÉ BORBÉLY Mária. EFQM-alapú szervezeti önértékelés: a könyvtári önértékelés egy lehetséges útja: [elektronikus dokumentum] = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 56. évf. 9. sz. Hozzáférhető: <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/8255/10738> [Megtekintve: 2021.02.08.]
49. Eszenyiné dr. Borbély Mária MTMT honlapja. [elektronikus dokumentum] Hozzáférhető: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10011986> [Megtekintve: 2021.02.08.]
50. A 2019-es pályázati kiírás szövegének elérhetősége. Hozzáférhető: <https://drive.google.com/drive/folders/1Q3aOMLrC711bj7JTzz0cscHJ2AAduD7r?usp=sharing> [Megtekintve: 2021.03.03.]
51. A kategóriákra lásd: BAJNOK Tamara [et al.] Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere [elektronikus dok.]. Átdolg. kiadás. p.12. Átdolgozta ESZENYINÉ BORBÉLY Mária, KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes, TOPÁR József. Budapest: Könyvtári Intézet, 2019. [118] p. ISBN (PDF): 978-963-201-648-1 Hozzáférhető: <https://www.ki.oszk.hu/dokumentumtar/kmer> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
52. A folyamatos fejlesztés elve alatt a PDCA fejlesztést értem. Az adottságrkritériumok alapján e szerint
- 0 pontot kell adni az értékelési szempontra, ha a könyvtár nem foglalkozott a területtel.
  - 1 pontot, ha a tervezés elindult – ez jelenen a PDCA kezdetét (P).
  - 2 pontot, ha az értékelési szempont szerinti területet a könyvtár a tervek szerint működteti – ez jelenen a PDCA második állomását (D).
  - 3 pontot, ha az értékelési szempont szerinti területen méréseket folytat – ez jelenen a PDCA harmadik állomását (C).
  - 4 pontot, ha a méréseket kiértékelve beavatkozik a folyamatba, döntést hoz a folytatás további menetről és ennek megfelelően elindul egy irányba – ez jelenen a PDCA negyedik állomását (D).
  - 5 pontot, ha az egész folyamatot többször elvégzi, ismétli.
- A KKÉK-ben a pontozás részben e szerint az elv szerint működött. A különbség két dologban volt. Egyrészt a KKÉK-ben 0–100 pont között lehetett az egyes alkritériumokat pontozni; másrészt 0–10 pont volt adható akkor, ha a könyvtár nem végzett semmilyen tevékenységet.
53. Az alkritériumok kapcsolata megtalálható a KMÉR 2. sz. mellékletében. BAJNOK Tamara [et al.] Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere [elektronikus dok.]. Átdolg. kiadás. Átdolgozta ESZENYINÉ BORBÉLY Mária, KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes, TOPÁR József. Budapest: Könyvtári Intézet, 2019. [118] p. ISBN (PDF): 978-963-201-648-1 Hozzáférhető: <https://www.ki.oszk.hu/dokumentumtar/kmer> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
54. A súlypontok mozgása megfigyelhető egyébként a minőség díjaknál is, máshová esik a hangsúly a Malcolm Baldrige-díj esetében, máshová a Deming-díjnál és az Európai Minőségi díjnál is. A témáról bővebben lásd: Az üzleti kiválóság elismerése = Cégvezetés [online], (1999) 21. ISSN 1588-0141. Hozzáférhető: <https://cegvezetes.hu/1999/12/a-minoseg-dijai/> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
55. A Magyarországi Könyvtárak Adatbázisának elérhetőségei. A Könyvtári Intézet honlapja. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/informacioszolgalattas/magyarorszagikonyvtarak-adatbazisa> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
- Az MKA sajtó oldala. Hozzáférhető: <https://konyvtar.akadatabazisa.oszk.hu/login.php> [Megtekintve: 2021. 03.11.]

56. A felmérést a Minősített Könyvtár címmel rendelkező és a 2020-ban pályázó könyvtáraknak küldtük el. A kérdőívet 18 könyvtár töltötte ki, ami a potenciális könyvtárak 42%-át jelenti.
57. Az igényfelmérésben arra voltunk kíváncsiak, hogy az önértékelés tízlépcsős folyamata során hol és mivel tudjuk a könyvtárak munkáját könnyíteni, gyorsítani. Lásd Az önértékelés folyamata. KMÉR p.12. BAJNOK Tamara [et al.] Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere [elektronikus dok.]. Átdolg. kiadás. Átdolgozta ESZENYINÉ BORBÉLY Mária, KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes, TOPÁR József. Budapest: Könyvtári Intézet, 2019. [118] p. ISBN (PDF): 978-963-201-648-1 Hozzáférhető: <https://www.ki.oszk.hu/dokumentumtar/kmer> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
58. Ennek a szellemében készült a KMÉR is, ahogy erről annak fülszövege is tanúskodik: „A kiadvány azon könyvtáraknak nyújt segítséget, akik tudatosan szeretnék intézményüket fejleszteni, akik szeretnék megfelelni törvényi kötelezettségüknek (1997. évi CXL törvény 55. § 1. k.), tehát szolgáltatásaikat a könyvtári minőségirányítás szempontjait figyelembe véve szervezik; továbbá akik fel szeretnék készülni a Minősített Könyvtár cím és Könyvtári Minőségi Díj pályázatokra.”
59. Az MKA fejlesztője Garamvölgyi László.
60. Kivételt képezett a 2019. év, amikor ismét a 2017. előtti szempontoknak megfelelően kellett benyújtani a pályázatokat.
61. A Könyvtári Intézet honlapja. Minőségmenedzsment oldal [online]. Budapest: Könyvtári Intézet, cop. 2018. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/informacioszolgalattas/minosegmenedzsment> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
62. A 2020-as szakmai szempontrendszer a következő volt:
- 6.2.1. Mutassa be az egyes adottságkritériumok fontosabb elemeit az intézmény működésében. Térjen ki az egyes adottságkritériumok elemeiben az elmúlt években történt fejlesztésekre, amelyeket az eredménykritériumok elemzése alapján a PDCA-ciklus logikájának megfelelően hajtottak végre!
- 6.2.2. Az előző pontban megfogalmazott szempont szerint térjen ki arra, hogy a mérések, elemzések és a partneri visszajelzések eredményei hogyan tükröződnek a célokban és azok megvalósításában!
- 6.2.3. Az eredménykritériumok bemutatása tartalmazza a méréseken alapuló eredményeket, mutatószámokat, trendeket és ezek rövid szöveges értékelését! Fordítson kiemelt figyelmet a kulcsfolyamatok teljesítményének mutatószámaira és ezek tendenciáinak elemzésére!
- 6.2.4. Foglalja össze és indokolja a pályázathoz benyújtott önértékelési eredmények alapján milyen fejlesztési irányokat határoznak meg (max. 4!) az elkövetkező 1–2 évre!
- A teljes pályázati és egyéb archív anyagok elérhetők a Könyvtári Intézet oldaláról. Budapest: Könyvtári Intézet, cop. 2018. Hozzáférhető: <https://drive.google.com/drive/u/3/folders/1gFGW6EOYsvlfd-DYY9Y4c1bR9aW2Iu8O> [Megtekintve: 2021.02.08]
63. A CAF eredeti, angol szövegében *enablers* és *results* szerepel, amit mi adottságnak és eredménynek fordítunk. Az enabler meghatározása a Cambridge dictionary online oldalán *something or someone that makes it possible for a particular thing to happen or be done*. Ennek alapján talán célszerű eszközként tekinteni adottságainkra, amik hathatós segítségével eredményeket érhetünk el. Enabler == Cambridge dictionary [online]. Cambridge University Press, cop. 2020. Hozzáférhető: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/enabler> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
64. 2019-es évről lásd a Könyvtári Intézet honlapja. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/informacioszolgalattas/minosegmenedzsment/elozmenyek>. [Megtekintve: 2021.02.08]
65. A Könyvtári Intézet honlapja, hírek. Online videokonferencia keretében került megrendezésre a Minőség és innováció című szakmai nap. [online]. Budapest: Könyvtári Intézet, cop. 2018. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/hir/kutatasi-es-szervezettefejlesztési-osztaly/online-videokonferencia-kereteben-kerult-megrendezésre> [Megtekintve: 2021.02.08]
66. A pályázati adatlapon a könyvtár adatain túl a könyvtár által megbízott kapcsolattartó elérhetőségei, a nyilatkozatok és olyan praktikus információk is szerepeltek, mint hogy mióta foglalkozik a könyvtár minőségmenedzsmenttel vagy pályázott-e már Minősített Könyvtár címmel. Hozzáférhető: <https://drive.google.com/drive/folders/1gFGW6EOYsvlfd-DYY9Y4c1bR9aW2Iu8O> [Megtekintve: 2021.02.08]
67. A kifejtett gondolatmenet kerek megfogalmazása Juhász Rékától, a KMO munkatársától származik, akinek ezúton is hálás vagyok, mert töretlenül nyomon követte és tanácsaival segítette a cikk megjelenését.
68. A Könyvtári Minőségi Díjjal ellentétben a Minősített Könyvtár címet a könyvtárnak ötévente meg kell újítania. Viszont ahogy egy könyvtár többször elnyerheti a címet, úgy a díjra is pályázhat akár többször is.
69. BAJNOK Tamara [et al.]. Szakmai innováció a könyvtárban [elektronikus dok.]: Segédlet a Könyvtári Minőségi Díjra történő pályázáshoz. 2. átd. kiad. Budapest: Könyvtári Intézet, 2020. 7 p. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/dokumentumtar/szakmai-innovacio-konyvtarban-segedlet-konyvtari-minosegi-dijra-torteno-palyazashoz> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
70. BAJNOK Tamara [et al.]. Szakmai innováció a könyvtárban [elektronikus dok.]: Segédlet a Könyvtári Minőségi Díjra történő pályázáshoz. == Könyv, Könyvtár, Könyvtáros [online] 29, (2020), 2. ISSN 1216-6804.

- Hozzáférhető: [https://epa.oszk.hu/01300/01367/00325/pdf/EPA01367\\_3K\\_2020\\_02\\_003-008.pdf](https://epa.oszk.hu/01300/01367/00325/pdf/EPA01367_3K_2020_02_003-008.pdf) [Megtekintve: 2021.02.08.]
71. A pályázati adatlapon a könyvtár adatain túl a könyvtár által megbízott kapcsolattartó elérhetőségei, a nyilatkozatok és olyan praktikus információk is szerepeltek, mint hogy mióta foglalkozik a könyvtár minőségmenedzsmenttel, mikor nyerte el a Minősített Könyvtár címet és milyen innovációkkal kíván pályázni a Könyvtári Minőségi Díjra. Hozzáférhető: <https://drive.google.com/drive/folders/1gFGW6EOYsvlfD-DYY9Y4c1bR9aW2lu8O> [Megtekintve: 2021.02.08]
72. A Könyvtári Intézet honlapja. Minőségmenedzsment oldal [online]. Budapest: Könyvtári Intézet, cop. 2018. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/informacioszolgalatas/minosegmenedzsment> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
73. A képzés címe Minőség és innováció a könyvtárban (VI/12-1/2020/KONYVLEV), a 120 órás tanfolyam 86 kontaktórából és 34 óra otthoni munkából tevődik össze. Ennek során a KMÉR struktúrája mentén haladva a résztvevők megismerkednek a minőségmenedzsment alapjaival és könyvtári alkalmazásuk lehetőségeivel. A képzés első tanfolyami alkalmá 2021 áprilisában indul.
74. Az arculati megújulás szerepéről részletesen Juhász Réka számolt a Könyv, Könyvtár, Könyvtáros hasábjain. JUHÁSZ Réka. A minőség legyél te magad! Avagy milyen gondolatok mentén újult meg a könyvtári minőségmenedzsment arculata. = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 30. (2021) 1., p. 3–8. ISSN 1216-6804
75. A benchlearning fogalmához lásd CAF-fogalomtár. CAF 2013 modell. Fejlesztési módszertan. Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó. módszertani útmutató [elektronikus dok.] [2013]. Hozzáférhető: <https://drive.google.com/drive/folders/1gFGW6EOYsvlfD-DYY9Y4c1bR9aW2lu8O> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
76. HORVÁTH Adrienn. Újratervezés indul! – néhány tapasztalat a Könyvtári Intézet online minőségmenedzsment szakmai napjairól [elektronikus dok.] = EKE Hírlevél [Az Egyházi Könyvtárak Egyesülésének Hírlevele] 17. (2020), 17. p. 64–70. ISSN 2416-0229 Hozzáférhető: [https://eke.hu/sites/default/files/eke\\_hirlevel\\_2020\\_2\\_ujdesign\\_resz17.pdf](https://eke.hu/sites/default/files/eke_hirlevel_2020_2_ujdesign_resz17.pdf) [Megtekintve: 2021. 03.11.]
77. HORVÁTH Adrienn. Az önértékelés tézisei: Beszámoló Bajnok Tamara „Önértékelés a gyakorlatban” című előadásáról. = Könyvtárvilág [online], 8. (2020), 4. ISSN 2064-1443 Hozzáférhető: <https://mke.info.hu/konyvtarvilag/2020/04/az-onertekeles-tezisei-beszamolo-bajnok-tamara-onertekeles-a-gyakorlatban-cimu-eloadasrol/6443/> [Megtekintve: 2021. 03.11.]
78. HORVÁTH Adrienn – TÓTH-JÁVORKA Brigitta. Visszajelzések a könyvtári minőségmenedzsment pályázati rendszer megújításáról – kutatási adatok. = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 28. (2019), 3., p. 10–19. ISSN 1216-6804. Hozzáférhető: <http://ki2.oszk.hu/3k/category/28-evfolyam/2019-3/> [Megtekintve: 2021. 03.11.]

## 5 éves a Gerő Éva Alap

Dr. Gerő Gyula 2015 őszén azzal a kéréssel és ajánlattal kereste meg a Pannonhalmi Főapátságot, hogy elhunyt lánya, Gerő Éva emlékére egy alapítványt szeretne létrehozni, mely alapítvány kezelőjének a Főapátságot kérte fel. A Főapátság vállalta a feladatot. Alapos előkészítés után 2016. március 17-én megszületett a Gerő Éva Alap, az erről szóló „Megállapodás” aláírásával.

Az Alaptól pályázattal elnyerhető támogatás kedvezményezettje egyik (páros) évben valamely magyarországi egyházi-felekezeti könyvtár, másik évben a Pannonhalmi Főapátsági Könyvtár. Az Alap célja valamely magyarországi egyházi, felekezeti könyvtár számára forrás biztosítása egyedi és általános restaurálásra, állagmegóvásra, állományvédelmi és egyéb, az állagmegóvást elősegítő eszközök beszerzésére, cseréjére, felújítására, illetve hozzájárulás e célok megvalósításához. A Pannonhalmi Főapátsági Könyvtár a fentiekén kívül a támogatást felhasználhatja a régi gyűjteménye gyarapítására, alapvető muzeális dokumentumok beszerzésére, a bencés rend feloszlata (1786) előtt a könyvtár tulajdonában lévő könyvek visszavásárlására is.

A Megállapodás teljes szövege, az **Alap elmúlt öt évéről képes beszámoló** és további információk az alapítványról a Pannonhalmi Főapátsági Könyvtár honlapján: <https://konyvtar.osb.hu/gero-eva-alap> és az Egyházi Könyvtárak Egyesülése honlapján itt olvasható: <https://www.eke.hu/gero-eva-alap>

**Az Alap nyitott, hozzá természetes vagy jogi személyek egyaránt csatlakozhatnak, ennek feltételeiről is a csatolt dokumentumban tájékozódhatnak az érdeklődők.**

(Forrás: KATALIST, 2021. február 15.)