

# **Projektmenedzsment a kultúrában**



# Projektmenedzsment a kultúrában

Szerkesztette:

Dr. Juhász Erika

Szerzők:

Dr. Juhász Erika

Dr. Márkus Edina

Dr. Németh János István

Dr. Szabó Irma



Nyíregyháza, 2011.

Felelős kiadó:  
Dr. Hargitai János  
TIT Jurányi Lajos Egyesülete  
4400 Nyíregyháza, Országzászló tér 8.  
[www.titonline.hu](http://www.titonline.hu)

Lektorálta:  
Dr. Szabó József Ph.D.  
egyetemi adjunktus  
Debreceni Egyetem BTK

Technikai szerkesztő:  
Pete Nikoletta  
KultúrÁsz Közhasznú Egyesület  
[www.kulturasz.hu](http://www.kulturasz.hu)

Nyomdai munkák:  
Grafit Nyomda „R” Kft.  
4400 Nyíregyháza, Selyem u. 25.  
[www.grafitnyomda.hu](http://www.grafitnyomda.hu)

ISBN 978-963-08-1959-6

Megjelent B/5 formátumban



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

**A kötet az Európai Unió támogatásával és az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával készült a TÁMOP-3.2.3-08/2-2009-0021. számú projekt keretében**

## Tartalom

Dr. Hargitai János: Kiadói előszó _____	7
Dr. Juhász Erika: Módszertani bevezető a Projektmenedzsment a kultúrában kötethez _____	8
Dr. Németh János István: A kulturális projektciklus- menedzsment (kpcm) elméleti összefüggései _____	10
Dr. Szabó Irma: Általános kultúraelmélet _____	17
Dr. Márkus Edina: Projekttervezés az Európai Unióban __	39
Dr. Juhász Erika: A pályázatírás alapjai _____	61
Dr. Juhász Erika: A projekttervezés sarokpontjai _____	83
Főbb felhasznált és ajánlott irodalom _____	104



**Dr. Hargitai János**

## **Kiadói előszó**

Kedves Kolleganők, Kollégák!  
Kedves felnőtt tanulók!

A kezdetben tartott ábra- és szövegekönyv a Kulturális projekt ciklus menedzsment (KPCM) tanfolyamhoz kifejlesztett tananyag-család fontos része. Ezzel a kötettel teljessé vált a TÁMOP 3.2.3-08/2 kódszámú pályázat keretében vállalt tananyagfejlesztésünk: 1. Akkreditált képzési program a KPCM-hez; 2. Képzési és vizsgaszabályzat; 3. KPCM elektronikus tankönyv I-IV. modul; 4. Projektmenedzsment a kultúrában (ábra és szövegekönyv).

A *Projektmenedzsment a kultúrában* szervesen illeszkedik az egyesület évtizedes jelmondatához, a projekt választott címéhez: „Lépéssel a jövő előtt.”

Kifejezi azt a törekvésünket, hogy a TIT Jurányi Lajos Egyesülete nyitott, független értelmiségi szervezetként az európai, a magyar, és a helyi kulturális élet fejlesztésében a haladás élvonalában kíván járni. Az Európai Unió támogatásával megvalósuló fejlesztés és a 100 fő kulturális szakember továbbképzése korszerű eszközökkel, módszerekkel – a projektmenedzsment szemléletet és kompetenciákat kialakító elvek szerint valósul meg.

A KPCM továbbképzés olyan ismeretek birtokába juttatja hallgatóinkat, hogy képessé válnak valódi szakember teljesítményre, saját kulturális intézményük olyan fejlesztésére, amely együtt járhat a szűkebb és tágabb környezetben a szimbolikus kreatív ipar létrehozásával. A versenyképes környezet, az informális tanulás térnyerése pozitívan hat a közoktatásra is.

Ehhez kíván segítséget nyújtani kiadványunk, amely emlékezetfrissítő kézikönyv is „rohanó kulturális szakembereknek”.

Köszönet a szerzőknek és a szerkesztőknek a színvonalas, innovatív, szemléletes kivitelezésért.

A tananyagfejlesztés a projekt többi komponensével együtt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg, ezért a többi tananyaggal együtt szabadon hozzáférhető a [www.tit-tamop.hu](http://www.tit-tamop.hu) honlapunkon.

**Dr. Juhász Erika**

## **Módszertani bevezető a „Projektmenedzsment a kultúrában” kötethez**

Kötetünk összeállításának alapját a *Kulturális ProjektCiklus-Menedzsment (KPCM)* 180 órás képzés ismeretanyaga és oktatási tapasztalatai adják. (A képzést a Közművelődési Akkreditációs Bizottság és a Felnőttképzési Akkreditáló Testület is akkreditálta, valamint Oktatási és Kulturális ProjektCiklus Menedzsment néven a Pedagógus-továbbképzési Akkreditációs Testület is.) A képzések támogatott formában a TÁMOP-3.2.3/08/2. projekt keretében 2009-2011. folyamán zajlottak régióként min. 4 képzési helyszínnel, minden képzési helyszínen 25 fős csoportokkal. A célcsoport elsődlegesen a tágabb értelemben vett kulturális szakemberi gárda, kiegészülve oktatási, szociális, önkormányzati és civil szakemberekkel vagy leendő szakemberekkel. Országos szinten a kötet megjelenéséig közel ezer szakember szerzett ilyen végzettséget a Tudományos Ismeretterjesztő Társulat valamely tagszervezete vagy az Eszterházy Károly Főiskola szervezésében, ezáltal ezek a szakemberek között egy egységesebb fogalomrendszer, egy ún. közös szakmai nyelv kialakulása is elindult. Az ilyen módon lezajlott, mondhatni országos képzés kidolgozásában a kötet szerkesztője is részt vett, és az összesen 32 képzési csoportból 10 képzési csoportban tanított. Olyan társszerzőket vontunk be jelen kötetünk összeállításába, akik több csoport oktatói, tananyagrészek elkészítői voltak. Így az egyes tananyagrészekhez való hozzáértésen túl mindenkinek gyakorlati tapasztalatai is nagy számban gyűltek össze az ismeretek elsajátíttatásában.

A „*Projektmenedzsment a kultúrában*” kötet felépítésében arra törekedtünk, hogy a KPCM képzés alapismereteit olyan módon foglaljuk össze, hogy az egyrészt szerves egységet és ismeretanyagot alkosson azok számára is, akik a képzésen nem vettek/vesznek részt, másrészt a képzés anyagának egyfajta esszenciáját adja. Ezáltal használható a képzés összefoglalásaként, kiegészítéseként és a főbb ismeretek memorizálására is. Ezért a képzés négy moduljának legfontosabb, legmeghatározóbb ismereteit válogattuk egybe, amit megelőz dr. Németh János István általános elméleti alapot és keretet adó írása „*A kulturális projektciklus-menedzsment (KPCM) elméleti összefüggése*” címmel. A modulok ismeretanyagát olyan módon foglaltuk össze, hogy ezáltal az ismeretek a gyakorlati szakembereknek egyfajta továbbképzésként, valamint KPCM és más pályázatíró és projektmenedzsment képzések



távoktatási tananyagaként is elsajátíthatók legyenek. (Reméljük, hogy ez a hasznos és sikeres képzés további több ezer ember számára válik elérhetővé támogatott vagy önköltséges formában, részben távoktatási módszerek felhasználásával.) Az ismeretek könnyebb megértéséhez és rögzüléséhez a vizualizációt is hasznosítottuk, hiszen a látott, vizuálisan (pl. ábrákon, képeken) is megjelenített ismereteket akár háromszor olyan stabilan vesszük az emlékezetünkbe, mint a betűkkel leírt, olvasott információkat (l. Weiss 1995-ben az emlékezet terjedelméről folytatott kutatását). Így minden modul 10 legmeghatározóbb ábráját/képét válogattuk össze, és azokhoz a modulon belüli témakör megnevezését követően a fogalmi alapjait és a kultúrában és oktatásban hasznosítható sajátosságait mutattuk be.

A kötet négy fő ismeretköre, moduláris egysége:

**1. Általános kultúraelmélet:** Ez a fejezet a kultúra fogalmától a lifelong learningig mutatja be a legújabb kulturális trendeket, a kulturális vidékfejlesztés szempontrendszerét, valamint a kulturális intézményekben újra egyre nagyobb teret hódító felnőttképzés alapfogalmait.

**2. Projekttervezés az Európai Unióban:** A fejezet az Európai Unió pályázatírásához és projektmenedzsmenthez nélkülözhetetlen alapvető Európai Unió és tervezési ismereteket foglalja össze, amelyek alapvető ismeretek a pályázatírás gyakorlatához.

**3. A pályázatírás alapjai:** A fejezet a pályázatírás folyamatának fő elemeit foglalja össze a projektciklus-menedzsment fázisaitól a célok megfogalmazásán át a különböző erőforrások (idő, humán erőforrás stb.) hatékony tervezéséig.

**4. A projektmegvalósítás sarokpontjai:** A fejezet a projektek megvalósítása során kiemelkedő szereppel bíró stratégiai tervezés, monitoring, nyilvánosság és fenntarthatóság elemeinek összefoglalása.

A kötet végén felhasznált és ajánlott irodalomjegyzék segíti a mélyebb elmélyülésre vágyók forráskeresését. Az ismeretek gyakorlati alkalmazása pedig a már említett Weiss-féle kutatás szerint az ismeretek elsajátítását min. 90%-os hatékonyságra emeli, és a szerzőknek sem titkolt elképzelése, hogy ez a kötetünk fő célja. Ezt segíti minden ábra/kép értelmezése során az oktatási és kulturális alkalmazhatóság kiemelése is.

Mindezekkel minden kedves olvasónknak kívánunk hasznos és gyakorlatban is alkalmazható sok-sok ismeretet, egyben sok sikeres pályázatot és projektet!

## Dr. Németh János István

### A kulturális projektciklus-menedzsment (KPCM) elméleti összefüggései

A 20. század hatvanas éveitől, pontosabban C. P. Snow emlékezetes tanulmányának megjelenésétől kezdve (1959) időről-időre fellángolt a vita értelmiségi körökben a korszerű műveltségről. Rendre felvetődtek olyan kérdések, vajon a *humán* (Snownál *irodalmi*) értelmiségieknek kell e tudni, miért „megrendítő” a termodinamika második törvénye, és miért stígyenkezhethet az a mérnök, aki nem tud különbséget tenni a régi és új stílusú magyar népdalok, netán Schuman vagy Schubert muzsikája között. Miért természetes az irodalmi értelmiség fölünyes tudatlansága a természettudományok eredményeit illetően és miért szánandó ha egy orvos vagy matematikus szeme nem párosodik be azonnal ha a kortárs irodalom hivatalos géniuszaik közül valamelyiknek a nevét „jobb társaságban.” meghallja.

Mai életviszonyaink *rideg valóságából* bizony már-már lélek-melegítően jámbornak tűnik a közel fél évszázada kirobbant vita. A „két kultúrát” tematizáló értelmiségiek egyetértettek a kölcsönös nyitottság, közeledés fontosságában és békésen kiegyeztek saját fontosságuk és az általuk végzett tevékenységek közpénzekből történő folyamatos és egyre növekvő mértékű támogatásában.

Így lett a „két kultúra” nagyon is *egy képződmény*, az európai társadalomfejlődés történelmi gyökereiből táplálkozó *értelmiségi kultúra két arca*, mely a múlt század tisztító vitáinak eredményeként, korszerű műveltségünk konszenzuson nyugvó alapját jelentette a hetvenes évektől az ezredfordulóig.

Ezt a sikeres kiegyezést zavarta meg az utóbbi néhány évben egyre erősödő, a legkényesebb szociológiai elvárások szerint is leírható jelenség, stílszerűen a *harmadik kultúra és képviselőinek* markáns megjelenése, mitöbb, trónkövetelése a magyar közéletben. Ez az offenzíva különösen annak tudatában fontos, hogy a „harmadik kultúra” voltaképpen nem más, mint az Európai Unió hivatalos értékrendjének képviselői által megtestesített mentalitás, értékek, kapcsolatok, munkaszervezési rutinok összessége.

Márpedig az Unió a 2007 – 2013-as időszakban is elkötelezte magát a strukturális alapok rendszerében támogatott értékek, fejlesztések mellett és ezeket kívánja *menedzselni* a jövőben is.

Az Európai Unió hivatalos dokumentumaiban tükröződő értékrend alapvetően civilizatórikus tényezőket állít a cselekvés középpontjába, melyek gazdasági következményei jól mérhetők, kidolgozott indikátorokkal hitelesíthetőek. A *zárt kultúra* felfogás hagyományosan értékmagas területei (művészetek, humán-tudományok, népművészet)

egyáltalán nem szerepelnek az uniós támogatási rendszerben.

Ugyanakkor a *nyitott kultúrafelfogás civilizációs vonatkozásai* - a jelentős kultúraelméleti iskolák filozófiai, antropológiai irányzataiból levezethetően - elsősorban az ember gazdasági érintkezéseiben nyilvánulnak meg! Az Európai Unió a nekünk megfogalmazott elvárásaiban, a kívánatos felzárkózást elősegítendő, a *civilizatórikus fejlesztéseket* és a *közművelődési gyakorlat bizonyos területeit* menedzseli, míg a zárt, tulajdonképpeni kultúraterületeket – így az elit kultúrát – az államok belügyének tekinti. (A finanszírozást illetően is).

Ez a tartalom (értékvilág) és az ehhez társuló (ezt közvetítő) szervezeti rend hozta illetőleg hozzá létre a „harmadik kultúra” egyre jobban formalizált *menedzsmentjét* és önálló hivatásrenddé fejlődő *menedzsereit*. Ezzel szemben az ideológikus tehertételekkel lezajló magyar (és kelet-európai) nemzeti újjászületés politikai irányítói a 18-19. századtól kitüntetett szerepet szántak a kultúra hagyományosan zárt tartományainak, az irodalomnak, a nyelvnek, a színháznak összességében a művészeteknek és részben a tudománynak. Jórészt az e körből merített ismeretanyag alapozta meg az értelmiségi hivatásokat az ezredfordulóig.

Ebből a szereposztásból következően az említett kultúraterületek politika-érzékenysége mindig magasabb volt, mint Nyugat-Európában, és néhány korszakot leszámítva kevésbé kerültek előtérbe a kultúra civilizatórikus vonatkozásai.

Napjainkban végül is az Európai Unió *elvárások értékvilága* és a *zártan értelmezett kultúra világában* dolgozó *értelmiségiek* történelmileg *humán beállítódása* kerül szembe egymással (vagy kerüli ki egymást) a Nemzeti Fejlesztési Tervtől kezdve a kulturális ágazat stratégiai tervezésén keresztül, a résztvevők mindennapi munkaszervezéséig bezáróan.

A csatlakozással elérhető közelségbe került új és a (továbbra is meghatározó) hagyományos értékvilág különbsége a *működési ciklusokban* pontosan modellálható. Az *uniós menedzsment* célmeghatározása pragmatikus, tevékenységében szervező-rationális, kapcsolataiban nyitott, az értékelés gyakorlatában egzakt. Az *európai értelmiség* értékvilágából levezethető célok jórészt elvontak, tevékenységük elemző-öncélú, kapcsolataiban zárt (posztmodern!), az értékelés helyett az *értelmezést* részesíti előnybe.

A hivatalos Európai Unió értékvilág egy új típusú kultúrát („harmadik kultúra”) reprezentál, amit legjobban az elmúlt évtizedekben Amerikában és Nyugat-Európában megerősödő *területfejlesztési és projekt-ciklus menedzsment* (PCM) szimbolizál szaknyelvével, módszertanával, szakmai elkülönüléseivel. Ezt a formációt a továbbiakban *menedzser kultúrának* nevezzük, a legáltalánosabban elterjedt tervezési módszerét kifejező mozaikszavának jelzésével (PCM). A menedzser kultúra vezéreszméje a *fejlesztés*, lelke a *haszon*.

A másik értékrend a hagyományos (magyarországi, kelet-európai) *kulturális-tudományos* életet, *művelődési* tevékenységeket meghatározó

mentalitás kifejezője, melyet az e területeken dolgozó értelmiségiek és működési viszonyok hordoznak. Ezt a formációt az európai történelmi örökség okán *értelmiségi kultúrának* nevezzük, és a három terület kezdőbetűinek kiemelésével jelöljük (KTM). Az értelmiségi kultúra vezéreszméje az *alkotás*, lelke az *öncél*.

Külön bekezdést érdemel a *magyarországi elektronikus média*, mely sajátos helyzeténél fogva *se nem értelmiségi, se nem menedzser*. Noha egyfelől hatalmas költségvetési milliárdokat pusztító gépezet, másrészt az üzleti világ is alaposan kipróbálja a mikrofonjaiba kapaszkodó „élcsapatot”, oly mértékben foglyai ők politikának és gazdaságnak, hogy esélyük sincs önálló arculat kialakítására.

\*\*\*

Az eltérő két kultúra karakterének a bemutatására két történetet és egy filmemléket őrzök a közelmúltból.

Unió pályázati előkészítő megbeszélésen egy fiatal kolléga kommunikátorán egy forintért lefoglalt Brüsszelbe két repülőjegyet, emailezett ott élő barátjának szállás ügyben, valamint tájékozódott a város kulturális kínálatáról a tervezett hosszú hétvége alatt. Mindezt az értekezlet üresjárataiban bonyolította, úgy, hogy még csak nem is sejtettük világhálón járását. Pusztán a kollégájával a ruhatárban folytatott rövid dialógusból értesültem erről a számomra virtuóz szervezésről. Tegyük hozzá, a húszas éveit taposó ifjú menedzser kitűnően és eredményesen vett részt a megbeszélésen, megbízásának maradéktalanul eleget tett. Elmondása szerint a brüsszeli hétvégén „rég” kollégáival találkozik s vélhetően olyan információkat kap, melyek megsokszorozzák itteni munkájának hatékonyságát s reményei szerint jövedelmét is!

A történet ellenpontjának egy kurátor a főszereplője, köztársaságunk adófizetők pénzéből működtetett alapjánál. E milliárdos testület irányítói elszánták magukat, hogy a korábbi értékelés céhes jellegét legalább manufaktúrálisra „korszerűsítik”, s ennek első lépéseként, bevezetik a számítógép kísérleti felhasználását a kurátorok döntés-előkészítő munkájában.

Az erre hivatott „továbbképzésen” egy autonóm művész-kurátor – fél óra elteltével – kinyilvánította, hogy ő 56 évet megélt úgy, hogy számítógéppel soha, semmilyen formában nem került kapcsolatba, az ő autenticitását a *szakma garantálja*, ezért továbbra sem hajlandó mindennapjait tönkretenni. Majd a tanulásra meghívott kurátor, néhány perccel fölszólalása után, kissé sértődötten fölállt és távozott.

A történetekben megnyilvánuló két értékvilág mögött jól érzékelhetően két szemléletmód, a menedzser és az értelmiségi kultúra kontúrjai erősödnek.

E kontúrok szerveződnek egységes *világképekké* Denys Arcand zseniális alkotásában, a *Barbárok a kapu előtt* című kanadai-francia filmben, mely a legjobb külföldi filmként kapott *Oscar-díjat* 2004-ben. A feltörekvő *harmadik kultúra* és a hatvannyolcas rügyfakadástól mára erősen hervadó *értelmiségi világlátás* konfliktusának sziporkázó megjelenítése a film,

melynek maradandóságát e konfliktus mesteri kezelésén túl a színészek virtuóz játéka is garantálja.

Az egyetemi tanár apa (Rémy), aki egyáltalán nem mellesleg halálos beteg és sikeres üzletember fia (Sebastian) eltérő életszemlélete a filmben nem más, mint az *értelmiségi és a menedzser kultúra* két világának finom humorral, (ön)jiróniával és míves eleganciával történő megjelenítése.

Aki megnézi ezt a filmet, többet megtud értelmiségi és menedzser világról, a nyugati kultúra vélhetően még évszázadokig tartó agóniájának aktuális állapotáról, az elviselhető halál bravúráról, mintha tucatszám szakirodalmat böngészne át könyvtárban vagy akár az interneten. A film tanulsága, ha van egyáltalán, és jelenünk elodázhatatlan feladata a két világkép, életfelfogás, kultúra között a *párbeszéd megindítása*. Azaz megtalálni azt a közös nyelvet, fogalomrendszert, érdekeltséget, mely a két világot összeköti, érthetővé teszi egymás számára. Megtalálni a megfelelő szerepet értelmiségnek és menedzsernek egyaránt.

Így válhat hitelessé az „eus-pragmatizmus” az értelmiségiek körében, és bővíthetnek a kulturális-tudományos-művelődési szakmák a *területfejlesztés, project-ciklus menedzsmen (PCM) racionális tervezési módszereivel, értékelési technikáival*. Nem utolsósorban a tisztázó folyamatban a KTM kultúrához tartozók szervesen kapcsolódhatnak a Európai-Unió strukturális támogatási rendszereihez, nélkülözhetetlen anyagi források közelébe kerülve.

Hiteles és egzakt módon alátámasztott érveléssel *érthető és elfogadott* lesz a menedzser kultúrához tartozók táborának a kultúra horizontális jellegéből következő költségvetési többlet ráfordítás indokoltsága. Igazolva *Amartya Sen* híres könyvének méltán klasszikussá vált tételét: *„A humán tőke szakirodalmában az emberi lények cselekvőereje biztosítja a termelés növelésének a lehetőségét. Ezzel szemben az emberek képességeinek a vizsgálata arra koncentrál, hogy az ember olyan életet élhessen, melyet jó okkal tart értelmesnek, amelyet érdemes élni...”*

Éppen a fogyasztás hajszájában megcsömörlött uniós polgárok példája bizonyítja, hogy a *jólét* nem egyenlő a *jó léttel*. Az élet teljességéhez több és más is kell, mint kiépült infrastruktúra, az autó, a ruházat, a konyhai felszerelés vagy akár a lakás állandó cseréje, a fogyasztási spirál áldatlan növelése – noha ezek megléte viszont alapfeltétele a normális emberi életnek.

A kitűnő közgazdász tételét továbbfejlesztve *értelmiségnek és menedzsernek* egyaránt helye van a nap alatt, hiszen a *jólét*hez több pénz, a több pénzhez profi menedzser kultúra, míg a *jó léthez* az értelmiségi kultúra legjava szükséges.

Ez az egyszerű képlet oldotta meg az idézett filmben apa és fiú konfliktusát, segítette a két világot, a két kultúra célszerű egymásra találását.

A filmbéli menedzsernek, *Sebastiannak* volt módja finanszírozni Apja életének legdrámaibb szakaszát, megoldani számára a legnehezebbet –

az európai értelmiség jó kétezer éves talányát –, megadni számára a legtöbbet, a földi pokol iszonyú kínjaitól megkímélő, *fájdalom nélküli halál megdöbbentő alkotását.*

Talán nem tévedek akkor, ha a fejlett világ húzóágazatának tartott  *kreatív ipar* diadala mögött is az  *értelmiségi és a menedzser kultúra* sikeres egymásra találását látom. A példák szerencsére bővülnek e korszakos fúzió szükségességét bizonyítva. A dolgok természetes rendjét ismerve, az értelmiségi kultúra számára létszükséglet a „harmadik kultúra” dinamikájának az átvétele. Nincs más választás, hogy eredményes legyen a jövőben, csak az  *alkalmazkodás optimalizálása* a szakadatlanul változó körülményekhez.

Ám az ebbéli egyikezetben soha ne felejtjük Schiller bölcs intelmét: „Csak akkor élünk (egzisztálunk), ha képesek vagyunk a változásra, de csak akkor vagyunk mi magunk, ha a változásban megőrizzük állandóságunkat, önmagunkat.”

### Felhasznált irodalom:

BRAUDEL, Fernand Anyagi kultúra, gazdaság és kapitalizmus a XV-XVIII. században. A mindennapi élet struktúrái: a lehetséges és a lehetetlen Budapest, Gondolat Kiadó. 1985.

BUJDOSÓ Dezső Társadalmi lét és kultúra. A kultúraelmélet paradigmaváltása Budapest, Kossuth Könyvkiadó 1988.

GOMBÁR Csaba – VOLOSIN Hédi (szerk.) A kérdéses civilizáció Budapest, Helikon-Korridor 2000.

HELLER Ágnes Európa, Európa... Kritika, 3. sz. 7-10. p 1999.

HUNTER, Ian Esztétika és kritik ai kultúrakutatás In: WESSELY Anna (szerk.) A kultúra szociológiája. Budapest, Osiris Kiadó 71-95. p 2003.

HUNTINGTON, Samuel P. A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása Budapest, Európa Kiadó. 1999.

HUNTINGTON, Samuel P. Kik vagyunk mi? Az amerikai nemzeti identitás dilemmái Budapest, Európa Kiadó 2005.

HUSZÁR Tibor Fejezetek az értelmiség történetéből Budapest, Gondolat Kiadó 1977.

INKEI Péter – LÁZÁR Barbara – ZONGOR Attila (szerk.): Befogadó Európa? Látóhatár 2020. Budapest, Kultúrpoint Iroda 2006.

KEKES, John A konzervativizmus ésszerűsége Budapest, Európa Könyvkiadó 2001.

KONCZ Gábor – NÉMETH János István – SZABÓ Irma (szerk.) Közművelődési fogalomtár Budapest, OKM 2008.

KONCZ Gábor „... Mélységes mély a nemrég...” Vázlat a kultúra fogalmáról Szín. Közösségi Művelődés, 9/3. sz. 56-71. p. 2004.

KOVÁCS Éva – VIDRA Zsuzsanna (): Az idegenekkel és külföldiekkel kapcsolatos angolszász, francia és német kutatások irodalma. Bp., KSH Kutatási Jelentések 76. 15-63 2004.

KOZMA Tamás Bevezetés a nevelésszociológiába Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó 2001.

LÁSZLÓ Ervin A modernség észrevétlen elavulása In: Darányi Sándor (szerk) : Megérett az idő, Egészség Egyesület, Bp. 12-26 p. é.n.

MARKARJAN E. Sz. A kultúraelmélet a társadalomtudományok rendszerében Kultúra és Közösség 3. sz. 81-93. p. 1981.

NÉMETH János István A „két kultúra” és a harmadik Szín. Közösségi Művelődés, 12/4. sz. 22 – 23. p. 200.7

NÉMETH János István Gondolatok a kultúráközvetítés – közművelődés szakmai identitásához Szín. Közösségi Művelődés, 14/1. sz. 31-41. p. 2008.

NÉMETH János István Szülőföldünk Európa – az europatriotizmus időszerűsége Szín. Közösségi Művelődés, 13/5. sz. 4 -10. p. 2007.

ROSTOVÁNYI Zsolt Globalizáció és civilizációk Magyar Tudomány, 6 785. p. 2002.

SAFRANSKI, Rüdiger Mennyi globalizációt bír el az ember? Budapest, Európa. 2004.

TAMÁS Pál « Kreatív iparok » a közép-európai információs társadalmakban Magyar Tudomány 12. 1518. p. 2003.

VITÁNYI Iván A közművelődés védelmében Élet és Irodalom, 48. sz. 16. p. 2007

WESSELY Anna (szerk.) Előszó. A kultúra szociológiai tanulmányozása. In: A kultúra szociológiája. Budapest, Osiris Kiadó 2003.





# Projektmenedzsment a kultúrában

## I. modul

# Általános kultúraelmélet

Összeállította: Dr. Szabó Irma

**Témakör****A kultúra fogalmának jelentése, fejlődése****Fogalmi alapok**

A kultúra kitüntetett társadalmi fontosságára, szerepére a nagyszámú kultúra fogalom meghatározása is utal. Az elmúlt fél évszázad során, a társadalomtudományok nemzetközi szakirodalmában legalább háromféle felfogás kristályosodott ki: a filozófiai, teoretikus, az etnográfiai, antropológiai jellegű valamint a hagyományos gazdasági, elszámolási, tervezési rendszerekhez kapcsolódóan a kultúrát statisztikai szempontból értelmező nézet.

A kultúra jelentésének változása mindig szerves összefüggésben van az adott korszakban jelentkező problémakörökkel, a gazdasági, társadalmi folyamatokkal. Ennek alapján kiemelkedő jelentőségű a kulturális project ciklus menedzsment szemléletét elsajátítók számára az Európai Parlament 2008. április 10-i állásfoglalása, mely szerint **„a kultúra az egyén kiteljesedését és a társadalom javát szolgáló közjó, amely önmagában is cél, és amely hozzájárul a gazdasági növekedéshez, a foglalkoztatáshoz, és a társadalmi kohézióhoz, valamint a regionális és helyi fejlődéshez is”**.

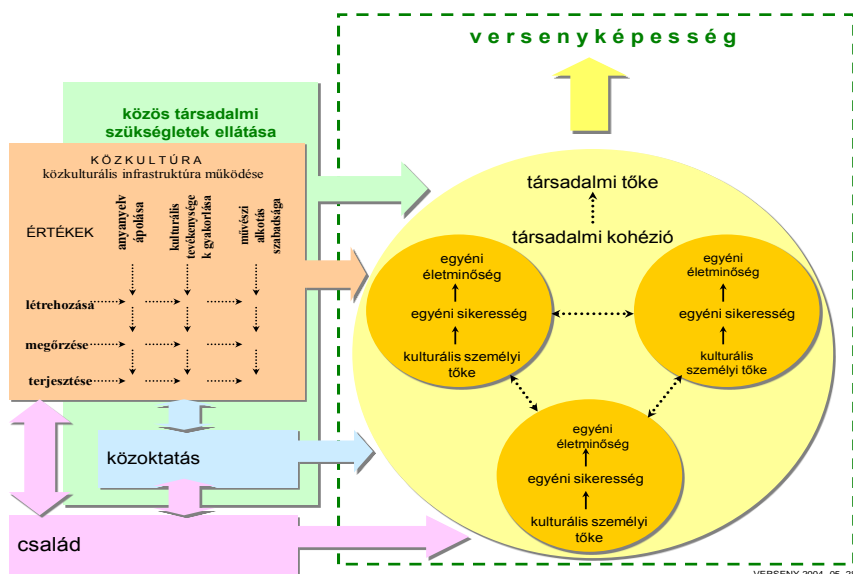
Napjainkban a kívánatos felzárkózást elősegítendő, a civilizatórikus fejlesztéseket és a közművelődési gyakorlat bizonyos területeit menedzselő Európai Unió *elvárások értékvilága a meghatározó*. Ez a célmeghatározás gyakorlatközpontú (pragmatikus), tevékenységében szervező-racionális, kapcsolataiban nyitott, az értékelés gyakorlatában egzakta.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

E felfogás szerinti kultúraértelmezést és gyakorlatot kívánt meg a Nemzeti Fejlesztési Terv, a kulturális ágazta stratégiai tervezése, és erre épít az Új Széchenyi Terv kulturális területre irányuló fejlesztése is.

A kulturális ágazat intézmény- és kapcsolatrendszer, továbbá a források működtetése arra irányul, hogy fejlődjön az emberek *kulturális jártassága*, ezáltal önálló ítéletalkotó képessége, kreatív készsége, *egyéni tőkéje*, és kialakuljon *habitusa* (viselkedésmódja). Az intézményrendszereknek alapadataik eredményes teljesítése elvégzésével, egymás hatásait felerősítve biztosítaniuk szükséges, hogy az egyének és csoportok együtt fejlődjenek, és a kultúra a *társadalmi kohéziót* erősítse - az emberek legyenek képesek arra, hogy egyéni tőkéjüket a közösség javára is kamatoztassák.

## A kulturális jártasság megszerzésének folyamata



## Témakör

### A kulturális alrendszer és fejlesztése

## Fogalmi alapok

Kulturális alrendszer/szféra: azok a tevékenységek, amelyek elsődlegesen és közvetlenül az emberi alkotóképesség fejlesztésére, az információk, a tudás az ismeretek előállítására, megőrzésére, létrehozására és közvetítésére irányulnak.

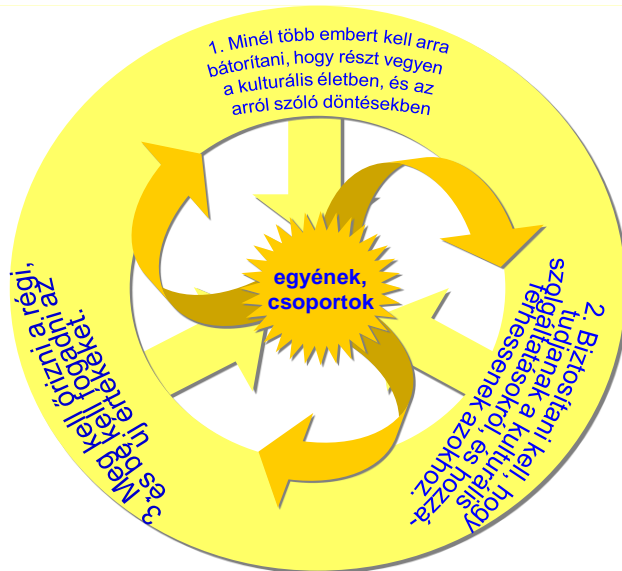
Alkotórészei:

- a tudás megőrzésének, termelésének, elosztásának és fogyasztásának speciális szervezet- avagy *intézményrendszere*;
- ezen intézményrendszer elsődleges *tevékenységei* és az ezek nyomán létrejövő *produktumok és produkciók* (kulturális cikkek és szolgáltatások);
- az intézmény- és tevékenységrendszer közvetlen, erre irányuló *társadalmi szabályozása*;
- az előzőek által együttesen meghatározott *kulturális viszonyok és folyamatok*.

## Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén

A kultúra fenntartható fejlődése csak abban az esetben lehetséges, ha alkotórészei összehangolt tevékenységgel biztosítják, hogy minél több ember vegyen részt a kulturális életben, az arról szóló döntések meghozatalában, ha partnereik körét azonosítva ismertté és hozzáférhetővé teszik szolgáltatásaikat, továbbá alkalmazzák a Karácsony Sándor-i elvet, mely szerint új értéket a régi értékek megőrzésével teremthetünk.

## A kultúra fejlesztésének fenntartható modellje



## Témakör

### A harmadik évezred társadalmi és a kultúra

## Fogalmi alapok

Jelenleg nincs általánosan elfogadott elmélet arra, hogy pontosan mi nevezhető információs-, hálózati-, globalizációs- és tudástársadalomnak, és inkább mi nem. A legtöbb teoretikus egyetért azzal, hogy egy átalakulást látunk, ami valamikor az 1970-es évek és napjaink között kezdődött, és ami megváltoztatja annak a módját, ahogy a társadalmak alapvetően működnek.

*Az információs társadalom "olyan társadalom, amelyben ... az információt gazdasági erőforrásként használják, a közösség jobban kihasználja azt, s mindezek mögé kifejlődik egy olyan iparág, amely a szükséges információkat állítja elő..." (Nick Moore, 1997)*

A hálózattársadalom „egy új technológiai paradigma, az informacionalizmus eredménye.”(Manuell Castells) Módosítja mind a működési folyamatokat, mind az eredményeket a termelés, a tapasztalat, a hatalom és a kultúra folyamataiban.

A *globalizáció*: mindenekelőtt a mind intenzívebb kölcsönös kapcsolatok és függőségek világméretű rendszerének kialakulását jelenti, amelynek során a társadalmi és kulturális rendszerek földrajzi korlátai fokozatosan háttérbe szorulnak, és az emberek tudatában is vannak e változásnak.

Tudástársadalomban Marx nézete szerint *a dolgok, tárgyak, eszközök értékét nem a „beljük fektetett” fizikai munka, hanem a bennük megtestesülő tudás adja meg.* Pierre Bourdieu véleménye pedig az, hogy a „kulturális tőke” jelentősége felülmúlja a gazdasági tőkét.

## Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén

A gazdasági erőforrásként működő tudást ma a lakosság 10-20%-a birtokolja; célkitűzés a 75% elérése, különben a jelenlegi társadalmi hierarchia megmarad, a gazdasági fejlődés, így az életminőség javulása nem lehetséges. Az egész társadalom kultúrájának emeléséhez olyan céltudatos és következetes kultúrpolitika szükséges, amely minden embernek egyenlő esélyt ad a legértékesebb kultúra elsajátítására is.

A folyamatos átalakulás során *állandó követelménnyé válik az élethosszig tartó tanulás*, mely a munkavállalótól egyre inkább az ismeretterületek közti mobilitást követeli meg, az egy szakma elsajátításának hagyományos követelménye helyett. Egy cél eléréséhez szükséges tudásnál jóval szélesebb kultúra kell.

## A 3. évezred társadalmai



## Témakör **Kulturális vidékfejlesztés, kultúra és területfejlesztés**

### Fogalmi alapok

*Hazánk térszerkezetének meghatározó elemei:* a főváros kiugró fejlettsége az ország többi részéhez viszonyítva; a nyugati térségek növekvő előnye a keleti és az északi megyékkel szemben; a kistérségek fejlődésének növekvő térbeli tagoltsága és a településhálózat erősödő társadalmi-gazdasági tagoltsága.

Gazdasági, infrastrukturális, társadalmi, szociális és foglalkoztatási mutatók alapján öt összevont fejlettségi térségtípust lehetett kialakítani: *dinamikusan fejlődő, fejlődő, felzárkózó, stagnáló és lemaradó térségek.*

*Területfejlesztés:* kormányzati beavatkozások sora, amely a regionális fejlődés spontán folyamatait korrigálja. Célja: a területi-társadalmi egyenlőtlenség csökkentése, a versenyképesség növelése az erőforrások hatékony hasznosításához szükséges feltételek megteremtésével.

*Vidékfejlesztés:* a népesség helyben tartására irányuló célkitűzés és tevékenység, mely elérését illetve megvalósítását a vonzó élettér és munkakörülmények létrehozásával, a helyi erőforrások átgondolt, integrált fejlesztésével lehet elérni.

*Forrása* a gazdasági potenciál mellett az *egységes, önszerveződő helyi közösség.*

*Eszköze:* az ágazatok közötti integráció, a fejlesztések egymásra épülése, a helyi vállalkozók, a civil és önkormányzati szektor együttműködése.

A *kulturális vidékfejlesztés* a területfejlesztés és vidékfejlesztés célkitűzései megvalósításának sajátos, mással nem pótolható eszköz- és formarendszere. Új szemléletmódot és finanszírozási gyakorlatot feltételez, ahol a hangsúly a stratégiai gondolkodásmódon, az egyes területi és döntési szintek felelősség- és feladatmegosztásán, valamint a kiszámítható támogatási rendszeren van. Mindezt a kultúra 1076/2004. (VII. 22.) sz. Kormányhatározattal kinyilvánított horizontális jellegének elismerése tesz lehetővé.

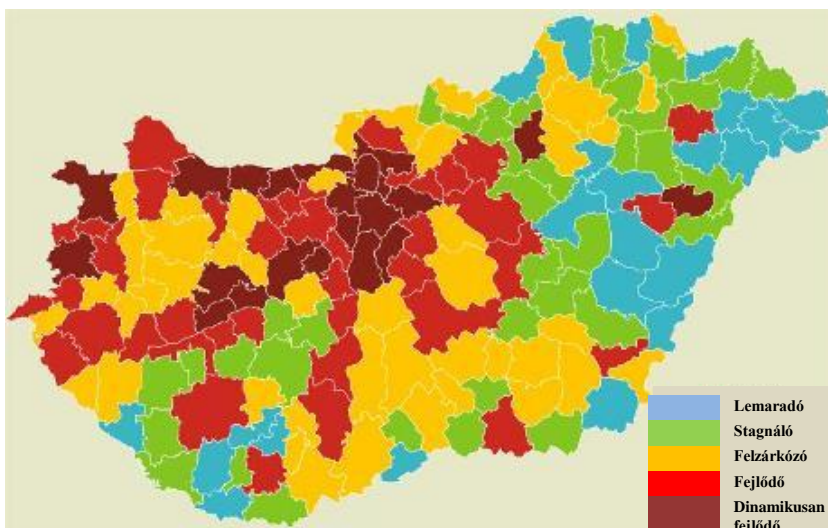
### Alkalmazás a kultúra és oktatás területén

A kedvező helyzetű, dinamikusan fejlődő és fejlődő térségekben él az ország népességének 56,6%-a. A kitorrés esélyeket is felmutató felzárkózó térségekben a vidék népességének közel 30%-a él, míg a stagnáló és a lemaradó térségek a vidéki népességből 13, illetve 9%-ot képviselnek.

A kulturális szféra intézményeinek, ezen a területen dolgozó szervezeteinek kezdeményező szerepet szükséges vállalniuk a fejlesztésben. Ennek egyik lehetséges módja működésük környezetfüggő alakítása, ami nem jelent mást, mint tevékenységük helyi jellegének, a megrendelhetőség és a személyesség elvének maradéktalan biztosítását.



## *Kistérségek fejlettségi különbségei*



**Témakör****A Közkincs program****Fogalmi alapok**

A kulturális vidékfejlesztés (közkulturális fejlesztés) programja a 2005-ben kezdődő Közkincs program. Értéke a szemléletmódjában, a finanszírozási modell jellemzőiben és a stratégiai szemléletmódot igénylő tervezési gyakorlatában van.

*Célja* az egyes térségek és térségi szintek közkulturális fejlesztéseinek összehangolása a közkultúra intézményei, a művelődési közösségek civil szándékai, a kulturális szolgáltatók igénylői közötti kölcsönös felelősségen alapuló együttműködés kialakításával.

*Megvalósította*, hogy az igazgatási, a gazdasági, a kulturális döntési jog és felelősség közelebb kerüljön az érintettekhez; *megosztotta* a közkultúra fejlesztésének felelősségét a minisztérium és az új regionális és kistérségi döntéshozó szervek között a pályázati döntés-előkészítési folyamat területi szintekre helyezésével, és a regionális közkincs bizottságok létrehozásának kezdeményezésével. A pályázati kiírásokkal *ösztönözte* az összehangolt, partnerségen alapuló fejlesztések elindítását, a közkultúrát fejlesztő beruházásokra szánt források optimalizálását, illetve a kulturális fejlesztések szerves beépítését a helyi önkormányzatok, a többcélú kistérségi önkormányzati társulások terveibe.

*Támogatja* az értelmiség kulturális arculatformáló felelősségének, szerepének, hagyományörző, közösség- és műveltségformáló hatásának erősítését a regionális, megyei és kistérségi együttműködési hálózat kialakításával.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

A Közkincs programnak nem csak a szemléletmódja segíti a kulturális és oktatási területen belüli és egymás közötti, közös elveken nyugvó együttműködés kialakítását, hanem eddigi eredményeivel alá is támasztja a kölcsönös felelősségre és önrendelkezésre egyaránt építő gyakorlat alkalmazhatóságát. A települési és területi szintű hatékony együttműködésre nagy szükség van a társfinanszírozásban megvalósuló pályázati támogatások elnyerésében is, ugyanis ezeknek a pályázatoknak a többsége a szektoron belüli és az alszektorok közötti együttműködést előnybe részesíti.

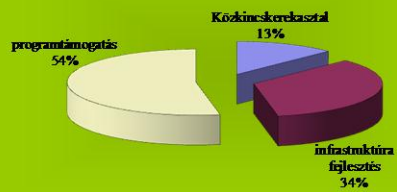
## Közkincs program



**KÖZKINC  
PROGRAM**



Közkincs támogatások tartalom szerint  
2005-2009



## Témakör

## A két kultúra

## Fogalmi alapok

A hagyományos magyarországi, kelet-európai *kulturális-tudományos* életet, *művelődési* tevékenységeket (KTM) meghatározó mentalitás kifejezője a zárt kultúrafelfogás, melyet az e területeken dolgozó értelmiségiek és működési viszonyok hordoznak. Értékvilágából levezethető célok jórészt elvontak, tevékenységük elemző-öncélú, kapcsolataiban zárt, az értékelés helyett az *értelmezést* részesíti előnybe. Ennek az ún értelmiségi kultúrának a vezéreszméje az *alkotás*, lelke az *öncél*.

Az Európai Unióhoz való csatlakozással közelebb kerültünk a hivatalos Európai Uniós értékvilág egy új típusú, nyitott kultúrát képviselő felfogásához, melyet legjobban az elmúlt évtizedekben Amerikában és Nyugat-Európában megerősödő *területfejlesztési és projekt-ciklus menedzsment* (PCM) szimbolizál szaknyelvével, módszertanával, szakmai elkülönüléseivel. Ennek az úgynevezett *menedzserkultúrának* (mely számunkra voltaképpen nem más, mint kívánatos felzárkózásunkat elősegítendő, a civilizatórikus fejlesztéseket és a közművelődési gyakorlat bizonyos területeit menedzselő mentalitás, értékek, kapcsolatok, munkaszervezési rutinok összessége) a vezéreszméje a *fejlesztés*, lelke a *haszon* (Németh J.I, 2006).

A project-ciklus menedzsment szigorú szabályokkal, definíciókkal rendelkező, megtanulható formai és tartalmi követelményekkel bíró módszertan. Komplex és nyitott gondolkodást feltételez, rendszerszemléletet követel, partneri hálót épít, együttműködést fejleszt és célorientált. A kulturális programok specialitása, hogy új típusú bizalmon alapuló együttműködést kell kialakítani, a látszólag eltérő érdekeket egy platformra helyezni és a kidolgozott stratégiát konszenzusos alapon végrehajtani és működtetni.

## Alkalmazás a kultúra és oktatás területén

Előnyei – a strukturált megjelenés, a kereslet vezérelt megoldások, a fejlett helyzetelemzés, a mérhető hatások, a minőségelvű gyakorlat, a fenntarthatóság és tipizálhatóság – nem csak lehetővé, hanem követelménnyé is teszik gyakorlati alkalmazását. Az Európai Uniós támogatási gyakorlatban általánosan elfogadott és alkalmazott menedzsmenteszközök és technikák ismerete messze nem kizárólag az uniós forrásfelhasználás esetén bizonyulnak hasznosnak, hanem pl. intézményfejlesztési és működtetési feladatok esetén is az oktatás és a kulturális terület bármelyik szegmensében.

## *A két kultúra jellemzői*

### A két kultúra

	cél	tevékenység	kapcsolat	értékelés
<b>KTM</b>	<b>elvont</b>	<b>elemző</b>	<b>zárt</b>	<b>értelmező</b>
<b>PCM</b>	<b>pragmatikus</b>	<b>racionális</b>	<b>nyitott</b>	<b>egzakt</b>

**Vezéreszméje: *az alkotás, lelke az öncél***

**Vezéreszméje: *a fejlesztés, lelke a haszon***

**Témakör****A kultúra fejlesztése****Fogalmi alapok**

A kultúrának – horizontális jellegéből következően (1076/2004. (VII. 22.) sz. Kormányhatározat) – hozzá kell járulnia a versenyképesség, a társadalmi kohézió és a fenntartható környezet erősítéséhez, biztosításához. E mással nem kiváltható funkciójának teljesítését *gazdasági szerepének erősítésével, a kulturális szolgáltatásokhoz és értékekhez való hozzáférés javításával, a területi különbségek mérséklésével valamint a kulturális örökség fenntartható hasznosításával* tudja elérni.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (folytatásaként az Új Széchenyi Terv) – összhangban a lisszaboni stratégiával és a Közösségi Stratégiai Irányelvekkel – átfogó célja, a *foglalkoztatás bővítése és a tartós növekedés* feltételeinek megteremtése érdekében hat kiemelt területen (gazdaság, közlekedés, *társadalom megújulása*, környezet és energetika, területfejlesztés, államreform) indított el összehangolt állami és uniós fejlesztéseket 24,9 milliárd euró összegű támogatással.

2007-2013. között a 8 ágazati operatív programok közül elsősorban a Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP) az Európai Szociális Alapból finanszírozandó humán-jellegű fejlesztéseket, a Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program (TIOP) pedig a humán-jellegű beruházásokat teszi lehetővé pályázatok meghirdetésének, ill. elnyerésének útján. A 8 regionális operatív program (ROP) mindegyike biztosítja – *az egyes régiók eltérő fejlettségének megfelelően más-más témakörökben* – a fejlesztés lehetőségét. Az ÚMVP együttes beruházási és tartalomfejlesztési célok elérését is segíti a kultúra és az oktatás területén.

**Alkalmazása a kultúra és oktatás területén**

A TÁMOP fejlesztések ágazat specifikus célkitűzése: *az egész életen át tartó tanulás elősegítése*. A pályázati támogatások a minőségi oktatás és hozzáférés biztosítását, a közoktatási rendszer hatékonyságának javítását, újszerű megoldások és együttműködések kialakítását, a közművelődési rendszer atipikus, nem formális képzési szolgáltatásainak fejlesztését és a közgyűjtemények oktatási és képzési szerepének erősítését szolgálják.

A TIOP fejlesztések ágazat specifikus célkitűzése: *a humán infrastruktúra területi egyenlőtlenségeinek mérséklése, a hozzáférés javítása*. A pályázati támogatások az oktatási infrastruktúra, valamint az oktatási és a kulturális intézmények együttműködését támogató infrastruktúra fejlesztésére; multifunkcionális közösségi központok kialakítására, továbbá a közgyűjtemények iskolalabrárt fejlesztésére és oktatási-képzési szerepük erősítésére összpontosulnak.

## A kultúra fejlesztési lehetőségei



**Témakör**      **A minőségbiztosítás, -irányítás a kulturális, felnőttképzési intézményekben, nonprofit, civil szervezetekben**

**Fogalmi alapok**

*Minőség:* Egy tevékenység vagy folyamat; termék; szervezet, rendszer vagy személy; ezek bármilyen kombinációja azon jellemzőinek összessége, amelyek befolyásolják a képességét, hogy meghatározott és elvárt igényeket kielégítsen.

*Minőségirányítás:* összehangolt tevékenységek egy szervezet vezetésére és szabályozására.

*Minőségfejlesztés:* a minőségirányításnak az a része, amely a minőségi követelmények fejlesztési képességének növelésére összpontosít

*Minőségbiztosítás:* a minőségirányításnak az a részre, amely a bizalomkeltés megteremtésére összpontosít, biztosítja a minőségi követelmények teljesülését.

*Minőségbiztosítási modellek:* ISO, TQM, EFQM stb.

*Minőségügyi díjrendszer:* pályázati rendszer, önértékelésre épülő külső értékelés és többszintű elismerés.

*Felnőttképzési akkreditáció:* annak hitelesítése, hogy a felnőttképzési intézmény – szabályozott folyamatai révén – minőségi szinten tudja teljesíteni a felnőttek és más érdekeltek elvárásait.

*Intézmény-akkreditáció:* annak hitelesítése, hogy a felnőttképzési intézményben zajló képzési tevékenység, a felnőttképzési szolgáltatások, az intézmény irányítási és döntési rendszere megfelel a jogszabályi előírásoknak.

*Program-akkreditáció:* annak tanúsítása, hogy a képzési program megfelel a képzési célnak, a megvalósíthatóság kritériumának, a pedagógiai, andragógiai követelményeknek

*Akkreditációs testületek:* pl. Felnőttképzési Akkreditációs Tanács (FAT); Közművelődési Akkreditációs Bizottság (KAB) stb.

*Jogszabályi háttér:* 2001. évi CI. Törvény a felnőttképzésről; 22/2004. (II.16.) kormányrendelet a felnőttképzést folytató intézmények és a felnőttképzési programok akkreditációjának szabályairól; 24/2004. (VI.22.) FMM rendelet az akkreditációs eljárás és követelményrendszer részletes szabályairól.

**Alkalmazás a kultúra és oktatás területén**

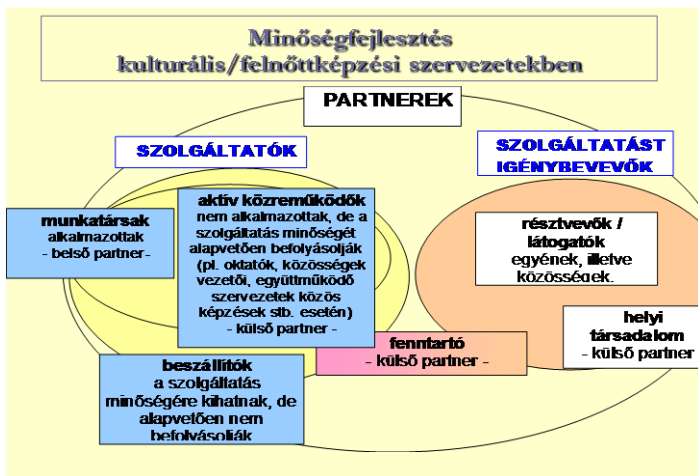
Az oktatás területén bevezetéséről törvénnyel rendelkeztek az ezredfordulón; a kultúra egyes területein pedig az intézményrendszer sajátosságait figyelembe vevő miniszteri rendeletek határoztak róla 2010-ben.

Az egyes szakterületek szabadon választhatják ki minőségirányítási modellüket: pl. közoktatás – Comenius 2000, könyvtár - LISIM modell; Közművelődés: EFQM modell sajátos adaptációja.

Bevezetésének értéke: a szolgáltatásszemlélet és a partnerközpontúság biztosítása, az intézmények tevékenységének összehasonlíthatósága, átláthatósága és ellenőrizhetősége, tudatosság a fejlesztésben, a versenyképesség fokozása az oktatás és kultúra területén.



## Minőségfejlesztés kulturális/felnőttképzési szervezetekben



**Témakör** **A LLL és LWL rendszere és a felnőttkori tanulás új tanulási formái és intézményei**

**Fogalmi alapok**

*Egész életen át tartó tanulás* (LLL: Lifelong learning) az életút során elvégzett általános oktatás, szakoktatás és -képzés, nem formális képzés és informális tanulás összessége, amelyek személyi, polgári, társadalmi és/vagy foglalkoztatási szempontból a tudás, a készségek és a kompetenciák gyarapodását eredményezik.

*Az élet teljes körére kiterjedő tanulás* (LWL: Lifewide learning): formális, nem-formális vagy informális tanulás, amely az élet során végzett tevékenységek teljes – *személyes, társadalmi vagy szakmai* – spektrumában bármely időszakban történik.

*Formális tanulás*: szervezett és strukturált közegben (pl. oktatási, képzési rendszer, vállalati képzés keretei között) történő tanulás. A formális tanulás rendszerint a tudás megszerzését igazoló hivatalos elismeréssel (diploma, bizonyítvány) zárul.

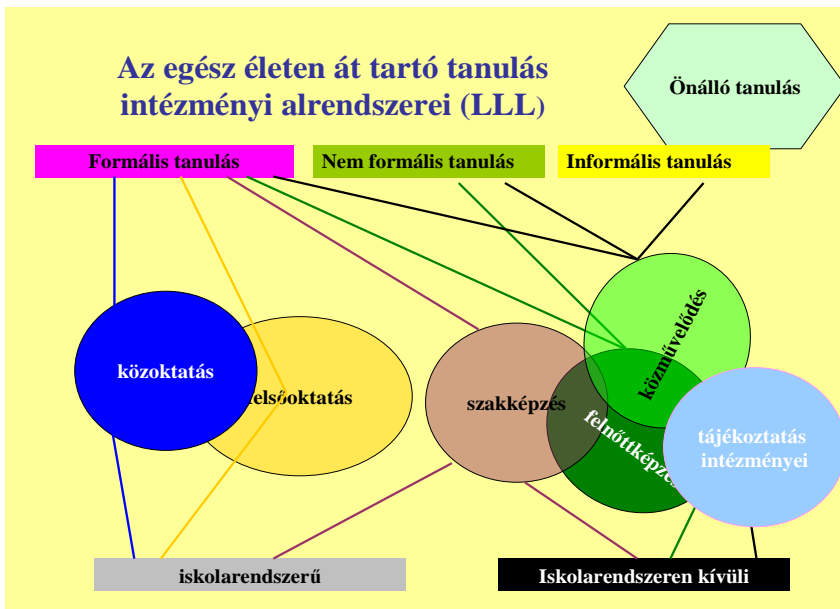
*Non formális tanulás*: tervszerű, nem kifejezetten tanulási célzatú, de jelentős tanulási elemet tartalmazó tevékenység keretében végzett tanulás. Az alapoktatási és képzési feladatokat ellátó rendszerek mellett zajlik, és általában nem zárul hivatalos bizonyítvánnyal. Lehetséges szinterei: közművelődési intézmény, munkahely, civil és társadalmi szervezetek vagy erre a célra létrehozott képzőintézmények.

*Informális tanulás*: a napi élettevékenység keretében történő, nem feltétlenül tudatos, jelentős arányban indirekt tanulási tevékenység (a családban, munkahelyen, baráti közösségekben, szabadidős tevékenység során, a tömegtájékoztatás által közvetített ismeretek elsajátítása).

**Alkalmazása a kultúra és oktatás területén**

Minden képzés tanulási folyamatban realizálja céljait és kompetenciaváltozással jár, de nem minden kompetenciaváltozással járó tanulási folyamat kötődik formalizált képzési keretekhez – bizonyítást nem igénylő tételként elfogadása az alapja az oktatási és kulturális szektor fokozott és növekvő részvételének az LLL és LWL folyamatában. Ez alapján állnak rendelkezésre ehhez a tevékenységhez az uniós források is. A közkulturális (közművelődési intézmények/művelődési házak, könyvtárak, múzeumok, színházak stb.) intézmények különösen a közösségi művelődési formák (klub, szakkör, tanfolyam, szabadegyetem, kör stb.) szervezésével, non formális képzések indításával – együttműködve az oktatási területtel – tudnak hozzájárulni a munkaerőpiacról ki- vagy be sem kerültek második vagy harmadik esélyének biztosításához, az emberek életminőségének javításához.

## Az egész életen át tartó tanulás alrendszerei



Készítette: Brüll Edit

## Témakör

# A kompetencia alapú képzés

## Fogalmi alapok

A Községi oktatási stratégia felnőttképzést érintő irányai között meghatározó jelentőségű a kompetenciák fejlesztése, a kompetencia alapú képzés elterjesztésének és támogatásának szükségessége.

*Kompetencia (hozzaértés):* Cselekvőképes tudás. „A képzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére” (Felnőttképzési tv.) A tudatosultabb személyes tulajdonságok fejlesztése könnyebb, míg kevésbé tudatos jellemzők nehezen azonosíthatók, de fejleszthetők.

*Alapkompetenciák:* azok a személyiség jellemzők, amelyek gyakran előfordulnak, amelyeket általánosan alkalmazunk. Megteremtik az alapot a többi kompetencia kialakításához.

*Kulcskompetenciák:* az anyanyelvi, idegen nyelvi kommunikáció; matematika kompetencia és alapvető kompetenciák a természet- és műszaki tudományok terén; digitális kompetencia; a tanulás megtanulása, elsajátítása, interperszonális, interkulturális és szociális kompetencia, valamint állampolgári kompetencia; kezdeményezőkézség és vállalkozói kompetencia; és a kulturális tudatosság és kifejezőkézség.

*Speciális vagy funkcionális kompetencia:* az egyes munkakörök sikeres ellátásához szükséges viselkedés-repertoár, a kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást foglalja magába.

*Kompetencia-elvű képzés célja:* az ismeretek, készségek és beállítódások együtteseinek olyan szintű megszerzése, amellyel az *adott tevékenység azonnal, további begyakorlási idő nélkül*, a megadott követelményeket kielégítve *ellátható*, illetve betölthető.

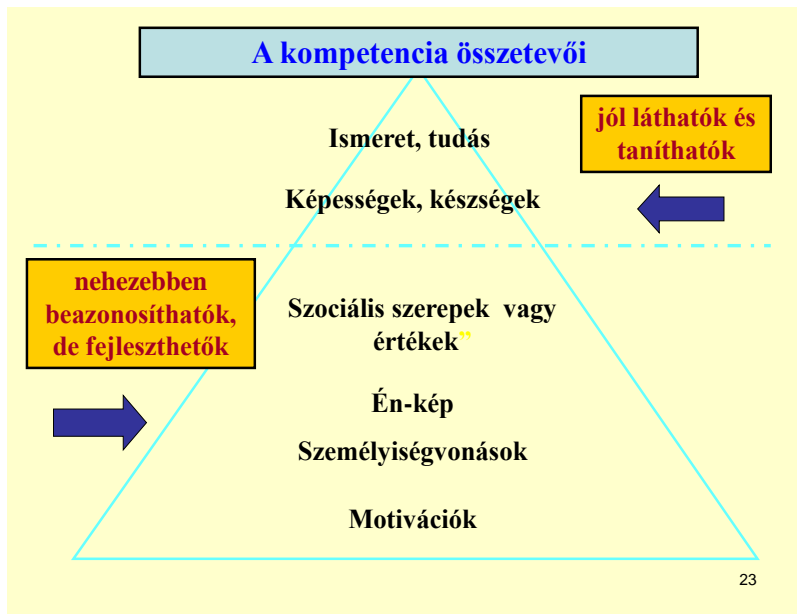
*Kompetencia-elvű képzés kritériumai:* tudás-elemeket közvetlenül az elvégzendő munkafeladatból kiindulva, annak célirányos elemzése alapján határozza meg; a képzést rendszerelvűen, modulokból tervezi, építi fel.

## Alkalmazás a kultúra és oktatás területén

Kompetencia-alapú képzés minden korosztály képzésében meghatározó fontossággal és jelentőséggel bír. Alkalmazásával felnőttképzésben különösen jó eredményeket lehet elérni.

*Előnyei:* a képzés hatékonyabb, mivel a tanítás-tanulási folyamatot az adott munkakör alapján tervezik; gazdaságosabb, mivel a célirányos képzés rövidebb; résztvevőinek nagyobb az érdekeltsége, mivel a képzési modulok tartalma és eredménye nyilvános, a programok alkalmazkodnak a résztvevő haladási üteméhez.

## A kompetencia összetevői





# Projektmenedzsment a kultúrában

## II. modul

# Projekttervezés az Európai Unióban

Összeállította: Dr. Márkus Edina

## Témakör

# A koncentrikus körök Európája

## Fogalmi alapok

Az 1980-as évek végének európai politikai változásai hívták életre a koncentrikus körök Európájának modelljét.

A **legbelső kör**: a gazdasági és politikai tekintetben egyaránt integrált, egységes belső piacot képező, politikai, gazdasági és pénzügyi uniót alkotó országok. A nemzetállamok alárendelt szerepet játszanak.

A **következő kör**: az EFTA-államok (Európai Szabadkereskedelmi Társulás), amelyek bár szorosan kötődnek az EU-hoz, nem minden integrációs lépést hajtanak végre. (Jelenleg már csak négy tagállama maradt: Izland, Liechtenstein, Norvégia és Svájc.)

A **harmadik koncentrikus kört** a demokratizálódó közép- és kelet-európai országok alkotják.

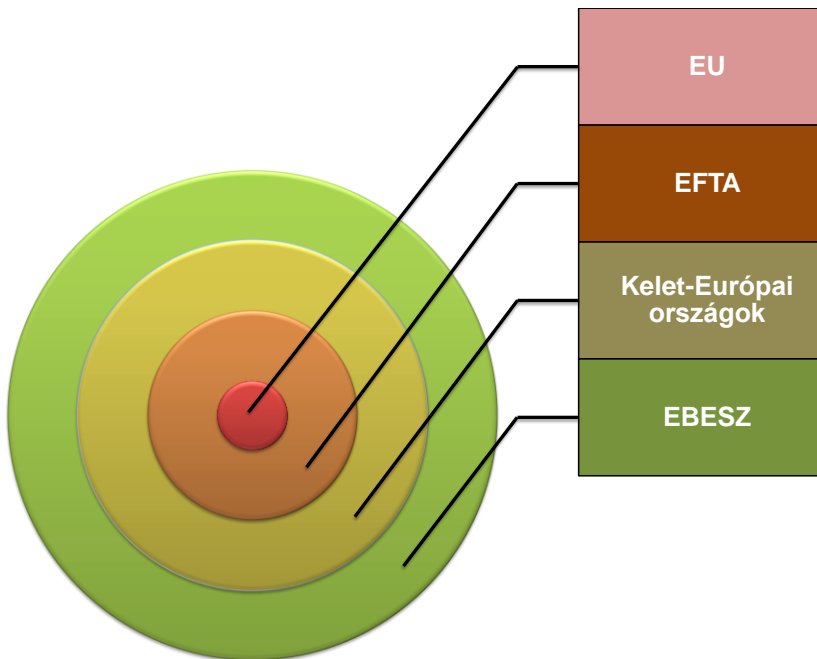
Az egész rendszert - **negyedik körként** - az Európai Biztonsági és Együttműködési Értekezlet (ma már Szervezet, vagyis az EBESZ) struktúrája fogja körbe.

## Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén

Az Európai Unió és környezetének kapcsolatrendszerét, együttműködési lehetőségét, intézményeit fontos ismerni mindazoknak, akik az európai forrásokat kívánják hasznosítani projektjeik során, így azok számára is, akik oktatási és kulturális fejlesztésekben gondolkodnak. Számos forrás (pl. Youth in Action, IPA, ENPI) elérésének feltétele nemcsak a belső körös Európai Uniós tagországok részvétele, hanem egyéb országok bevonása.



## Koncentrikus körök Európája



**Témakör****Az Európai Unió intézményei****Fogalmi alapok****Európai Tanács**

Az Európai Közösség kormányfőinek első csúcstalálkozóját 1961-ben tartották. Az ilyen – 1975 óta formalizált – csúcstalálkozók az Európai Tanács üléseiként ismertek.

**Európai Parlament**

Az EU tagországainak képviselőiből álló, inkább csak törvényhozásszerű, semmint tényleges parlament. Képviselőit 1979 óta közvetlenül választják a tagállamok polgárai.

**Miniszterek Tanácsa**

Az Európai Unió legmagasabb szintű jogszabályalkotó és döntéshozó szerve. Összetétele változó: az általános kérdéseket a külügyminiszterekből álló ún. Általános Ügyek Tanácsa tárgyalja, a speciális kérdésekben a szakminiszterekből álló Tanács dönt.

**Európai Bizottság**

Az EU egyik legfontosabb, a tényleges "végrehajtó hatalmat" gyakorló fő szerve. A Bizottság kifejezéssel egyaránt jelölik az irányító testületet, valamint annak hatalmas apparátusát.

**Gazdasági és Szociális Bizottság**

A munkavállalók és a munkaadók képviseleti szerveinek tanácskozó fóruma az EU-ban.

**Régiók Bizottsága**

Az Európai Unió helyi és regionális hatóságokat képviselő, tanácsadó hatáskörű szerve.

**Európai Központi Bank**

A gazdasági és pénzügyi unió központi bankja.

**Európai Bíróság**

Feladata egyrészt konkrét ügyekben való állásfoglalás, másrészt az alapszerződések és az EK-jog értelmezése.

**Európai Számvevőszék**

Az EU szerveinek, elsősorban a Bizottságnak a gazdálkodását ellenőrzi.

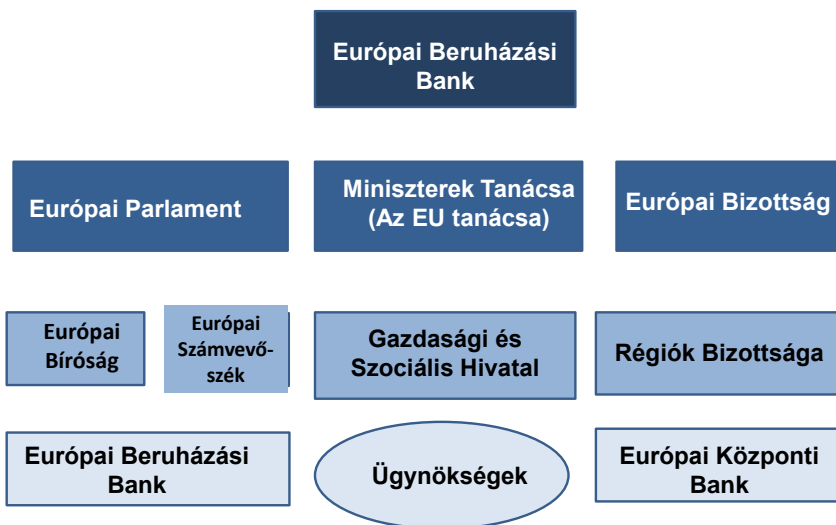
**Európai Beruházási Bank**

Az EU-tagországok közös bankja, melynek célja az EU szempontjából fontos beruházások támogatása.

**Alkalmazás a kultúra és oktatás területén**

A kulturális és oktatási szakemberek számára fontos, hogy ismerjék az Európai Unió intézményrendszerét, hiszen ezen intézmények döntései hatással vannak mind a kulturális, mind az oktatási szektorra. Az egyes intézményekhez kapcsolódó programok révén források is elérhetőek.

## Az Európai Unió intézményei



**Témakör****Az Uniós jogalkotás****Fogalmi alapok**

Az EU jogalkotása igen összetett, bonyolult és időigényes folyamat. Tanácsközpontú modell a jellemző.

A Bizottság kezdeményezi a jogalkotást és előterjeszti a javaslatát a Bizottság javaslatáról a Parlament meghallgatása és bevonása után a Parlamenttel közösen vagy egyedül a Tanács dönt.

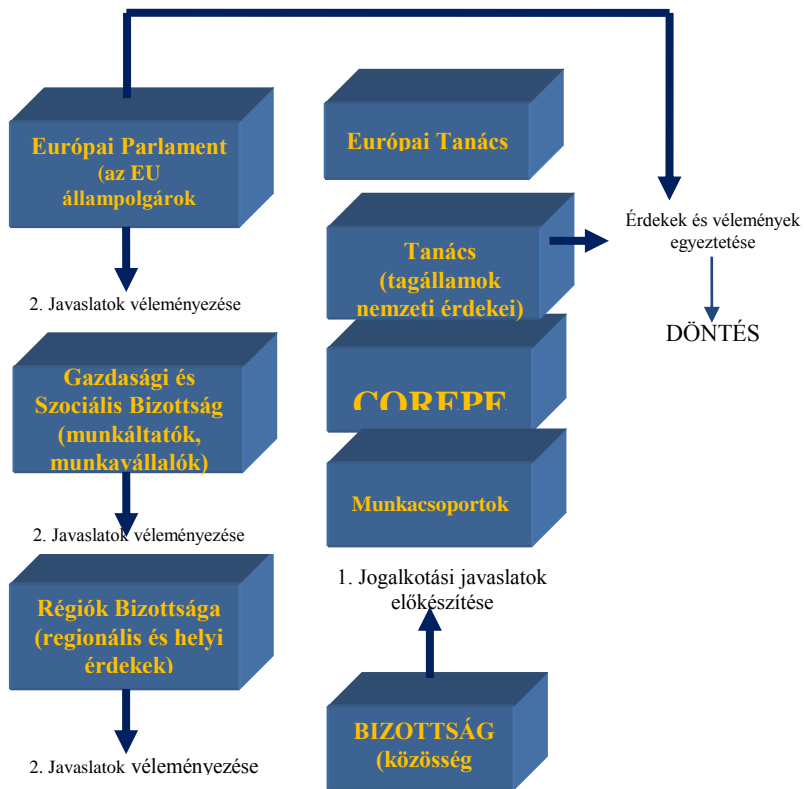
A jogalkotás legfőbb alapelve: a szubszidiaritás. A közösség a kizárólagos hatáskörébe nem tartozó területeken csak akkor jár el, ha a célok közösségi szinten jobban elérhetők.

A Bizottság delegált döntéshozói szerepe, a bizottsági eljárás egyik formája - a komitológia működése. A tanácsi jogszabály (rendelet, irányelv, határozat) felhatalmazást ad a Bizottságnak, hogy végrehajtási jogszabályt alkosson. Ennek célja, hogy részletesen szabályozza a tanácsi jogszabályban meghatározott témaköröket; lényege, hogy a nehézkes tanácsi döntéshozatalból optimális esetben kihagyják a tanácsot és a tagállami kontrollt a szakbizottságok biztosítják.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

A kulturális és oktatási projektek kidolgozói számára fontos az Európai Unió intézményeinek, működésének ismerete, hisz ezek a szervezetek alakítják a támogatási politikát, az eszközrendszert, amelyek az egyes projekt finanszírozási forrásait jelenthetik.

## Az Európai Unió intézményeinek szerepe a jogalkotásban



**Témakör****Unió források kulturális fejlesztésre****Fogalmi alapok**

Az Európai Unió forrásai több csatornán keresztül érhetőek el.

**Előcsatlakozási Alap**

A tagjelölt országoknak a csatlakozásra való felkészülés támogatására elkülönített közösségi pénzforrások.

**Strukturális Alapok**

A Strukturális Alapok olyan - közösségi szintű – pénzügyi alapok, melyekből az Európai Unió kevésbé fejlett régióinak nyújtható támogatás, elmaradottságuk csökkentése érdekében. Elemei: Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA - ERDF), Európai Szociális Alap (ESZA - ESF), Halászati Orientációs Pénzügyi Eszköz (HOPE -FIFG), Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap (EMOGA - EAGGF) orientációs szekciója.

**Kohéziós Alap**

A Maastrichti Szerződés által létrehozott támogatási alap. Célja a környezetvédelmi és a transzeurópai hálózatok kiépítését segítő beruházások támogatása.

**Közösségi kezdeményezések**

Olyan fejlesztési vagy akcióprogramok, amelyek a strukturális alapok felhasználását egészítik ki. A közösségi kezdeményezéseket a Bizottság dolgozza ki, de nemzeti szinten hajtják végre őket. (Ilyen például a határokon átnyúló együttműködésre vonatkozó Európai Területi Együttműködés.)

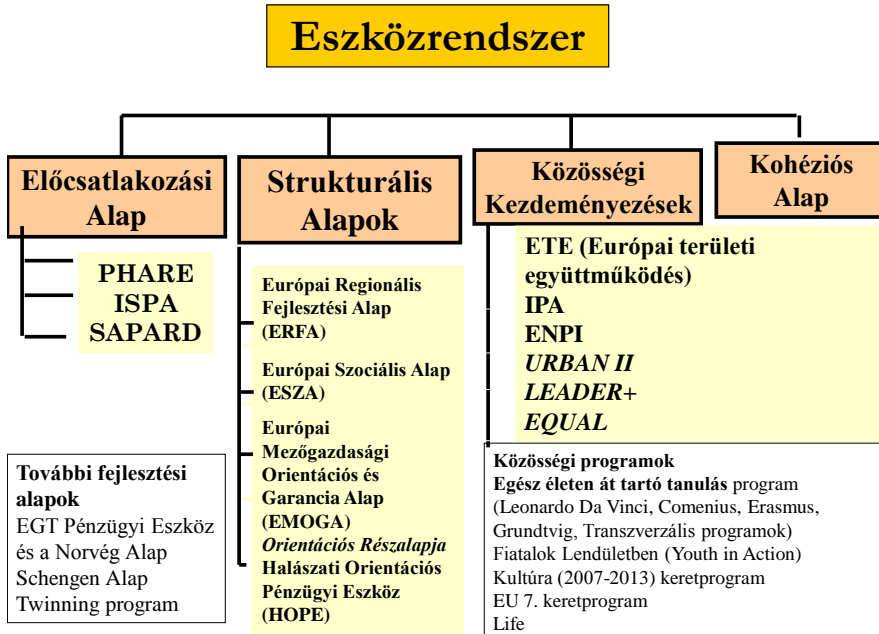
**Közösségi programok**

A közösségi programok azok a közösségi politikák végrehajtását szolgáló cselekvési akciók, amelyek átfogják a gazdasági és társadalmi élet szinte minden területét. Pl. Egész életen át tartó tanulás program, F fiatalok Lendületben, Kultúra (2007-2013) keretprogram, EU 7. keretprogram, Life.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

A kulturális és oktatási szervezetek számára fontos az Európai Unió eszköztárának ismerete, annak a struktúrájának az átlátása, amely az EU aktuális támogatási politikája mögött meghúzódik, az egyes források céljainak, támogatási politikájának megértése, a célrendszer változásainak nyomon követése, hiszen ezek azok a lehetőségek, potenciális források, finanszírozási csatornák lehetnek a projektek számára.

## Az Európai Unió támogatási rendszere



## Témakör

# A hálós irányítási rendszerek

## Fogalmi alapok

A **hálós irányítási rendszerek** két ismert alapváltozatát, a **PERT** (Program, Evaluation, and Review Technique) és a **CPM** (Critical Path Method) **módszert** közel egy időben dolgozták ki és publikálták.

**Felhasználási cél** az idő-, költség- és erőforrás-optimalás. Az **időoptimaló eljárásoknál** cél a projekt átfutási idejét megtalálni. (Ilyen, pl. PERT, CPM stb.) A **költség- és erőforrás optimaló eljárásoknál** az átfutási idő meghatározása mellett, a költség, erőforrás optimalás, kiegyenlítés is fontos szempont. (Ilyen pl. CPM/COST PERT/COST stb.)

A PERT-diagram a projekt egyfajta hálózatos szerkezetét mutatja és a tevékenységek közti logikai kapcsolatokat helyezi a középpontba. A PERT-CPM típusú grafikonokban a tevékenységeket nyilak jelölik.

A **hálóterv grafikusán tartalmazza**, hogy

- mennyi ideig tart a projekt,
- mikor kezdődnek és végződnek az egyes tevékenységek,
- milyen erőforrás-igényűek az egyes szakaszok,
- melyek azok a tevékenységek, amelyek nem csúszhatnak (kritikus út),
- melyek azok a tevékenységek, amelyek csúszhatnak.

A **hálóterv alkalmas**:

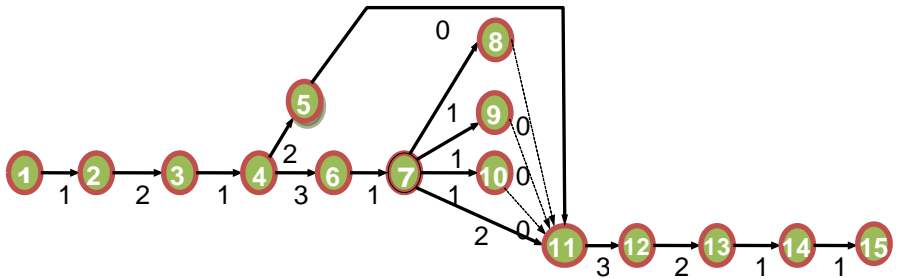
- a tevékenységek és/vagy események ábrázolása belső kapcsolataikkal együtt;
- alkalmas eszköz a párhuzamos kapcsolatok szinkronizálására;
- és a költségek és az erőforrások időzítésének optimalizálására.

## Alkalmazás a kultúra és oktatás területén

A módszer a projektek, mind a kulturális, mind az oktatási fejlesztések időtervezése szempontjából igen fontos, hasznos eszköz. Segítségünkre lehet projektünk időtartamának meghatározásában, illetve az időtartamot leginkább befolyásoló tevékenységek azonosításában. A hálótervezés alkalmazása bonyolultabb projektek esetében megkönnyíti a projektek nyomon követését is.



## A PERT-háló



## Témakör

# A projekt alapproblémái

## Fogalmi alapok

A projektek eredményességéhez alapos helyzetfeltáráásra, elemző munkára van szükség. A projektciklusmenedzsment több olyan módszert kínál, amelyek segítik a tervező-előkészítő munkát. A helyzetelemző módszerek egyike a probléma-fa.

Az elemzés célja a főbb problémák azonosításának elősegítése, illetve a „probléma-fa” elkészítése, vagyis az ok-okozati összefüggések pontos meghatározása.

A problémák feltáráshoz többféle módszer is használható: interjúk, felmérések, statisztikák, stb.

A problémák feltárása után meg kell határozni azok hierarchikus sorrendjét, vagyis az ok-okozati összefüggéseket – ez az ún. „probléma-fa”. Minden feltárt problémát értékelni kell, és el kell helyezni a különböző hierarchia szintek valamelyikén. Meg kell határozni a legfőbb problémát, és fel kell tárni az ehhez kapcsolódó problémákat. Ha a probléma ok, akkor az alsó szintre kerül.

A problémaelemzésben hasznos, ha részt vesz a projekt szempontjából érintett minden fél, így végezhető alapos munka, és hozható létre konszenzuson alapuló projekt.

## Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén

A kulturális és oktatási projektek helyzetelemzése során jól alkalmazható a probléma-fa, mint módszer. A mellékelt ábra egy település jövőjének szempontjából meghatározó, az oktatás területét érintő problémakör elemzését mutatja. A technika segít átgondolni az adott probléma okait, következményeit, ezáltal segítséget nyújt arra, hogy a célokat meg lehessen határozni, ezek mentén a tevékenységeket, és az eredményeket pontosan meg lehessen határozni.

## A probléma-fa



**Témakör****A projekt célrendszere****Fogalmi alapok**

A projektek sikerességéhez megalapozott helyzetfeltáráásra, elemző szemléletű tervezőmunkára van szükség. A projektciklus-menedzsment több olyan módszert használ, amelyek segítik a tervező-előkészítő munkát, ilyen technika a cél-fa készítése. Ez a módszer a probléma-fa elemzés révén feltárt helyzet ismeretében alkalmazható.

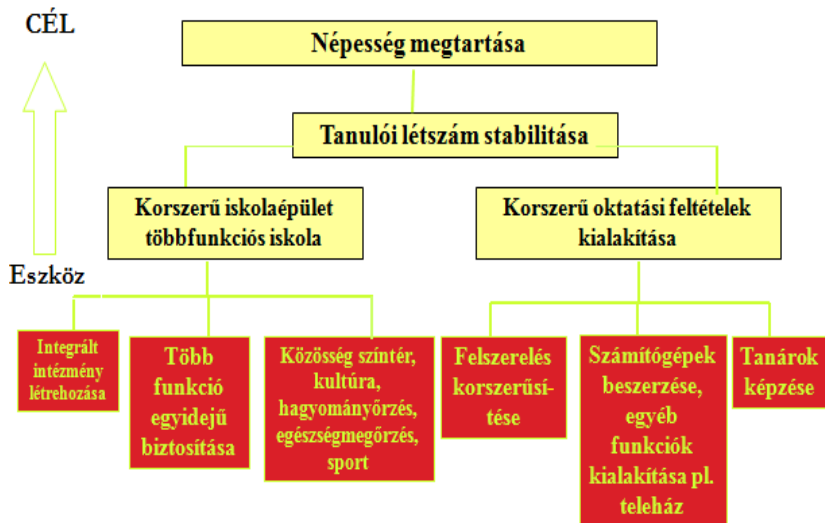
A célkitűzés nem tevékenységek összessége, hanem annak a jövőbeli, pozitív állapotnak a leírása, melynek elérését szolgálják projekttevékenységeink. A probléma annak a negatív állapotnak a leírása, amin változtatni szeretnénk, a célkitűzés pedig egy jövőbeli, pozitív állapot. A problémafa tükörképeként, a negatívumok pozitív eredménnyé történő átfordításával elkészíthető a célkitűzés-fát, amely az ok-okozati logika helyett eszköz-eredmény összefüggésben ábrázolja a problémák megoldását célzó fejlesztési utakat.

A célkitűzést úgy fogalmazzuk meg, hogy konkrét, mérhető, pontos, reális es megfogható legyen. Az egyes célok ugyanúgy egymásra épülnek, mint a problémák a probléma-fában. E logikai kapcsolat értelmében az alsó szintű célok maradéktalan megvalósítása esetén a felsőbb szintű célkitűzések is megvalósulnak.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

A cél-fa módszere a kulturális és oktatási projektek helyzetelemzése kapcsán jól használható. E technika alkalmazása megkönnyíti a célok, eredmények es tevékenységek összhangjának kialakítását. Mindezzel nemcsak a tervezést teszik könnyebbé és eredményesebbé a módszer alkalmazói, hanem a pályázatbírálók, finanszírozók számára is kellő információt nyújtanak a döntéseik megalapozásához.

## A Cél-fa



**Témakör****A projekt szereplői****Fogalmi alapok**

A Venn diagram olyan közösségi módszer, amely segíti a projektek kulcsfontosságú szereplőinek azonosítását és maguknak a szereplőknek a közös gondolkodásba való bevonását. A módszer alkalmazása során arra kérjük a szakembereket, hogy a projekt, fejlesztés hatókörét elemezve határozzák meg az abban érdekelt szereplők, vagy célcsoportok helyzetét. Azt az instrukciót kell a bevont szakértőknek követni, hogy egyfelől kicsi, közepes vagy nagy kört rajzolva határozzák meg az egyes csoportok jelentőségét az adott program tekintetében.

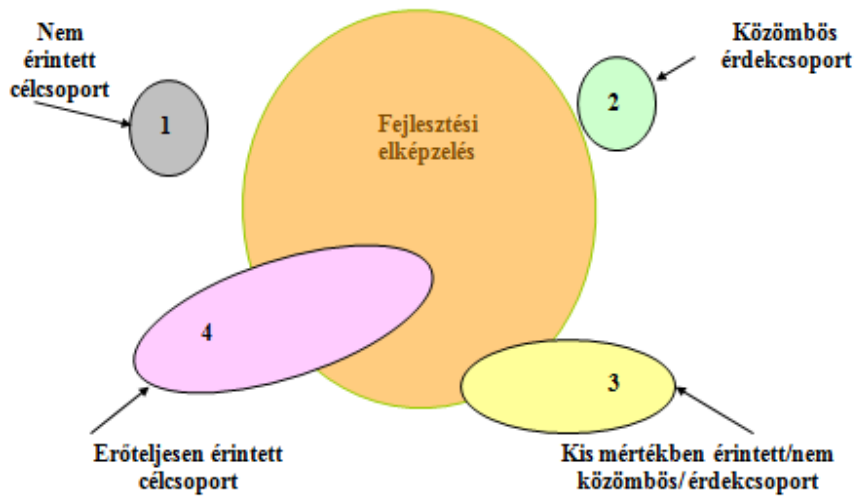
Ezeket a köröket négyféleképpen helyezhetjük el a fejlesztési témát ábrázoló rajz körül.

- különálló kör, amely azt jelenti, hogy nincs az adott szereplőknek kapcsolata a fejlesztési területtel;
- érintkező kör, amely azt jelenti, hogy csak információcsere létezik a szereplők és a terület között;
- kis területi átfedés, amely azt jelenti, hogy van némi kooperáció, érdekkapcsolat a szereplő és a téma között;
- nagy területű átfedés, amely azt jelenti, hogy lényegi kooperáció és érdekérintettség létezik.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

Az érdekelt azonosítása és elemzése, a stakeholder analízis nagyon fontos szerepű minden projekt, így a kulturális és oktatási célú projektek esetén is. A projekt sikeressége múlik azon, hogy milyen kapcsolatokat tudunk kialakítani az egyes csoportokkal, szereplőkkel, mennyire tudjuk elfogadtatni velük céljainkat, mennyire tudjuk bevonni őket a közös munkába.

## Venn diagram



**Témakör****A projekt által érintett csoportok****Fogalmi alapok**

A projekt által érintettek, vagy más egyébként gyakran használt kifejezéssel érdekeltek elemzése fontos lépés a projekt kezdeti szakaszában. A stakeholder (érintett) analízis célja, hogy feltárja a projekttel – és annak eredményével kapcsolatban kialakuló érdekcsoportok körét, azonosítsa érdekeik előjelét (támogató, semleges, vagy ellenző), várható viselkedésüket (aktív, vagy passzív) és a projektre gyakorolható befolyásuk erejét.

Vörös Mihály szerint a potenciális érintettek elemzésének céljai a következők lehetnek:

- megtalálni a projekt további tervezése és megvalósítása szempontjából legbefolyásosabb potenciális érdekelteket;
- információt szerezni, adatokat gyűjteni az érdekeltek elvárásairól, igényeiről;
- jól körülhatárolni a lehetséges szerepüket (akár pozitív, akár negatív), közreműködésüket a projekt további tervezésében és megvalósításában;
- megtervezni a különböző érdekcsoportok részvételének lehetőségeit, módját és mértékét;
- feltárni és előre jelezni, hogy a projekt kapcsán milyen esetleges konfliktusok keletkezhetnek az érdekeltek, érdekcsoportok között;
- megtalálni a közös munka- és a projektkapcsolatokat erősítő pontokat;
- társfinanszírozókat keresni és megtervezni a saját erő biztosításának legcélszerűbb módját a partneri együttműködésben.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

Minden egyes projekt, így a kulturális és oktatási projektek fontos eleme az érdekeltek azonosítása és elemzése. A mellékelt táblázat használata hozzájárul ennek a tevékenységnek a sikeres elvégzéséhez, minden egyes érintett csoport esetében rögzíthető és a projekt megvalósítása során követhető, hogy milyen problémák merülhetnek fel velük kapcsolatban, pozitív és negatív hatások várhatóak a részükről, a kialakuló, potenciális konfliktusok kezelésére is fel lehet készülni.





**Témakör****A logikai keretmódszer****Fogalmi alapok**

A projektciklus-menedzsmentben a projekt tervezési és végrehajtási alapeszköze a logikai keretmátrix, mely biztosítja a relevanciára, a megvalósíthatóságra és a fenntarthatóságra vonatkozó célkitűzések teljesülését. A logframe módszer alkalmazása ugyan nem teljes körű követelmény a projektek előkészítése során, használata azonban nagyban elősegíti a minőségi projektterv megszületését.

A logframe – legegyszerűbb formájában – egy négy oszlopot és négy sort tartalmazó mátrix. A vertikális logika a projekt tevékenységét, az okozati összefüggéseket és a legfontosabb feltételezéseket tartalmazza. Ezen kívül szintén itt jelennek meg a projekt-menedzser befolyásolási körén kívül eső bizonytalansági tényezők is. A horizontális logika a projekt hatásainak és a projekt által felhasznált erőforrások méréséhez kapcsolódik, a főbb mérési mutatók és a mérések ellenőrzéséhez szükséges eszközök meghatározásán keresztül.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

Kulturális és oktatási projektek esetén is a közösségi beavatkozás struktúráját hatékonyan biztosító eszköz a logikai keretmátrix, amely egységes elemzési módszert biztosít a projekttervezés és a végrehajtás során.

## Logikai keretmátrix

1. Leírás	2. A sikeresség mutatói	3. Mutatók forrásai	4. Kockázatok és feltételezések
1. Stratégiai célok			
2. Projektcél			
3. Eredmények			
4. Tevékenységek	Források	Költségek	
			Előfeltételek

The diagram illustrates the logical framework matrix with arrows indicating dependencies between levels:

- From '1. Stratégiai célok' to '2. Projektcél'
- From '2. Projektcél' to '3. Eredmények'
- From '3. Eredmények' to '4. Tevékenységek'
- From '4. Tevékenységek' to 'Előfeltételek'
- From '2. Projektcél' to '3. Eredmények'
- From '3. Eredmények' to '4. Tevékenységek'
- From '4. Tevékenységek' to '2. Projektcél'
- From '4. Tevékenységek' to '3. Eredmények'
- From '4. Tevékenységek' to '2. Projektcél'
- From '4. Tevékenységek' to '3. Eredmények'



# Projektmenedzsment a kultúrában

## III. modul

### A pályázatírás alapjai

Összeállította: Dr. Juhász Erika

**Témakör****A projektciklus-menedzsment fázisai****Fogalmi alapok**

A projektciklus-menedzsment (Project Cycle Management, PCM) az 1980-as évek végén, az OECD Fejlesztés-támogatási Bizottság eredményességre vonatkozó elemzéseiből fejlődött ki. Az Európai Bizottság a projekttervezés és -irányítás minőségének javítása érdekében, a 90-es években vezette be általános használatát, mivel a benyújtott projekttervek és pályázatok fő eredménytelenségét a projekttervezés hiányosságaiban látták.

**Projektcikluson egy projekt tervezésének és végrehajtásának menetét értjük, lényegében a projektötlet felmerülésétől a projekt megvalósulásáig terjedő időszakot foglalja magában.**

Többféle modelljét ismerjük a 4 fázisostól a 7 fázisosig. Lényegében mindegyik az ábrán is látható folyamatokat foglalja magában a kezdeményezéstől a tervezésen keresztül a megvalósításig, amelyet az értékelés és ebben egy következő lehetséges fázisnak, a fenntartásnak a tervezése követ.

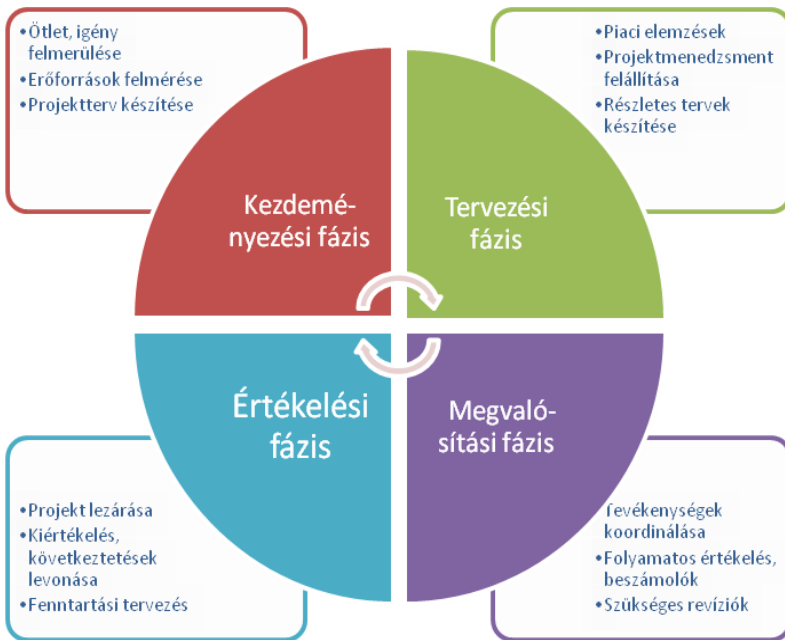
**Alkalmazás a a kultúra**

A PCM bármely folyamat részletes tervezésére alkalmas. Ennek nyomán

és oktatás  
területén

kulturális területen való alkalmazását Kulturális Projektciklus-menedzsmentnek (KPCM), oktatási területen való alkalmazását Oktatási Projektciklus-menedzsmentnek (OPCM) nevezzük. Elsősorban pályázati tervezésben alkalmazzuk, azonban bármely forrásból (önerő, szolgáltatási bevételek, állami támogatás stb.) finanszírozandó projektek tervezésére alkalmas. Fő előnye az erőforrások és kockázatok előzetes felmérésében rejlik.

## A projektciklus-menedzsment folyamata





**Témakör****A projektszervezés kérdései****Fogalmi alapok**

A projektciklus-menedzsment folyamat projektkezdemenyvezési fázisában a projekt előkészítése, annak átgondolása, hogy milyen lehetőségek vannak a megvalósítására egy fontos feladat.

A mellékelt ábra Vörös Mihály 2005-ös munkája, kitűnően összefoglalja a projekt előkészítését megalapozó kérdéseket. Minden esetben érdemes ezeket a kérdéseket átgondolni a projekt kezdeti szakaszában. Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolásakor dönthetjük el, hogy érdemes-e a projektet megvalósítanunk, megvan-e az igény a célcsoport körében, rendelkezésre állnak-e a projektet megvalósítók oldaláról az erőforrások, milyen időkeretben, tevékenységek révén érhetjük el a tervezett céljainkat, milyen költségei lehetnek a projektnek és ezek honnan teremthetők elő.

Amennyiben a probléma megoldására a szervezet válasza a projekt indítása, akkor a projektkezdemenyvezés során a következő általános lépések tehetők:

- a probléma felismerése,
- vezetői döntések a kezdemenyvezés fázisában,
- szervezeti szintű elvárások pontosítása,
- megvalósíthatósági tanulmányok készítése a problémára,
- minősítések, döntés, a projektben érintett, lehetőleg valamennyi személy és csoport (adományozók, megbízók, felhasználók, lakosság, hatóságok, stb.) igényének felmérése.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

A kulturális és oktatási projektek tervezése esetén is nagyon fontos, hogy a projekt előkészítésekor végiggondoljuk a projekt megvalósításának fontosabb kérdéseit, mérlegeljük a sikeres projekt munka lehetőségeit, hiszen maga az előkészítő munka is időigényes, nagyobb projekteknél, ahol kötelező az igényfelmérés, megvalósíthatósági tanulmány, komoly humán és anyagi erőforrásokat is igényel.

## A projekt előkészítését megalapozó döntések

Miért?	• Világos célok (átfogó, rövidebb távú, konkrét)
Mit?	• Várható teljesítmények, következmények (output, eredmény, hatás)
Mivel?	• Inputok, erőforrások (ember, idő, anyag, eszköz, természet, információ, tudás)
Hogyan?	• Tevékenységek, eljárások, szervezetek, szabályok, normák
Mikor?	• Ütemezés és határidők
Mennyiért?	• Ráfordítások, költségek
Miből?	• Tőkeforrások, pénz (saját erő, külső, banki, pályázati)
Kiknek?	• Végső kedvezményezettek, helyi közösség, a régióban élők
Hol?	• Ország, régió, megye, kistérség, település

*Forrás: Vörös Mihály László (2005): PCM – Projekt Ciklus Menedzsment. In: AVOP LEADER+ Készségek elsajátítása Tananyag, Promei Faluműhely Alapítvány-SZRVA-75VA-124*

## Témakör

### Célok és szükségletek a projektben

#### Fogalmi alapok

A célpiramis kifejezi, hogy az általunk tervezett projekt tevékenységrendszere hogyan épül átfogó, országos és Unió célrendszerek, stratégiák megvalósulásához.

A rendszerben az átfogó cél az a magasabb rendű cél, amihez a projekt hozzájárul, így például az életminőség fejlesztése, a munkanélküliség csökkentése stb.

A stratégiai cél az átfogó céloknak stratégiai célterületekre bontása által fogalmazható meg. Így például az életminőség fejlesztése megvalósul munkahelyteremtés által, a köz- és felsőoktatási rendszer modernizálása által vagy kulturális fejlesztések által is. Így egy átfogó cél több célpiramis csúcsán megjelenhet, számos stratégiai cél megvalósítása szükséges hozzá.

Az operatív cél az a cél, amit a projektünk végére el kívánunk érni. Fontos, hogy minél inkább operacionalizálható és konkrét legyen. A stratégiai célok megvalósulása az operatív célok összességéből valósulhat meg, azok mint egy-egy puzzle-darab együttesen adják ki a stratégiai cél egészét.

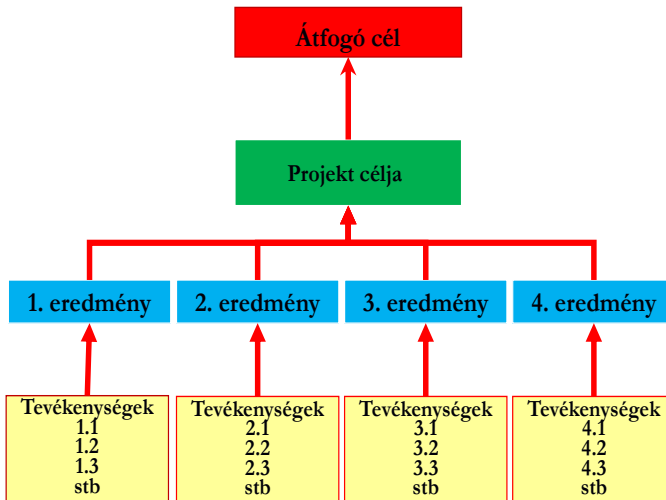
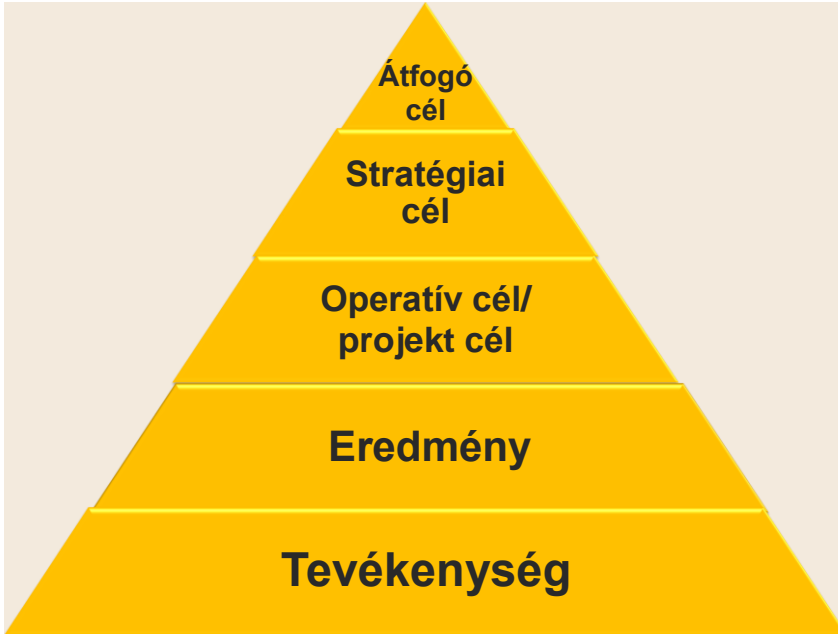
Az eredmények a projekt konkrét, várt, számszerűsíthető eredményei, így például adott számú akkreditált képzés, adott számú bizonyítvány kiadása stb.

A tevékenységek pedig a projekteredmények elérése érdekében végzett projekttevékenységek, így az előző példához kapcsolódva képzések akkreditálása, lefolytatása stb.

#### Alkalmazás a kultúra és oktatás területén

A célpiramis végiggondolása minden kulturális és oktatási projekt esetén is szükséges. Az átfogó és stratégiai célrendszert Unió és hazai dokumentumok tartalmazzák, amelyhez operacionalizálható projektcélokat, eredményeket és tevékenységeket rendelhetünk hozzá. A projekttevékenységeink tehát minden esetben egy magasabb, átfogó célrendszer megvalósítását szolgálják. Így például a kultúra területén a hazai Közművelődési stratégia 2007-2013. megvalósítását, vagy az oktatás területén az Unió Memorandum az egész életen át tartó tanulásért megvalósítását.

## Célpiramis



## Témakör

# A projekt erőforrásai

## Fogalmi alapok

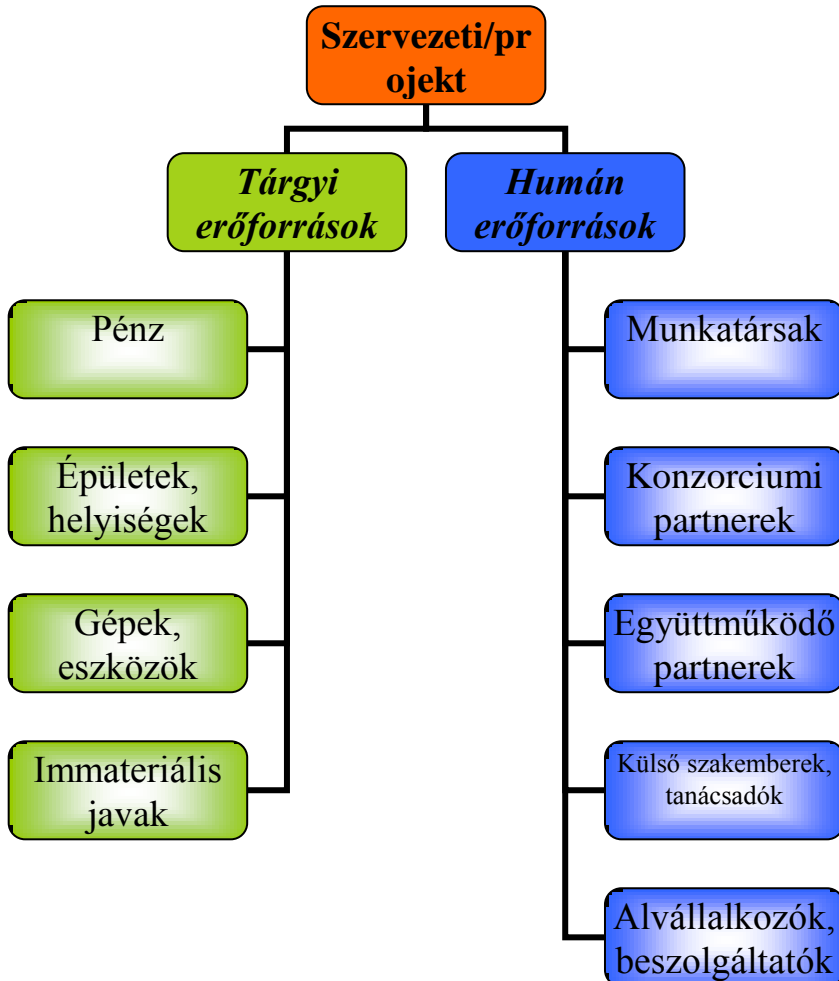
A szervezeti erőforrásokkal való megfelelő gazdálkodás minden szervezet és projekt hatékonyságának egyik alapja. Számos felosztását kísérlelhetjük meg, az ábrán látottakon túl fontos tényező lehet az idő és a külső környezet is mint szervezeti erőforrás, ezek is nagy mértékben befolyásolják a szervezet/projekt hatékonyságát.

Az erőforrások két legnagyobb csoportját azonban kétségtelenül a tárgyi és humán erőforrások adják. A szervezeti menedzsment irányzatainak korai képviselői (pl. Fayol, Ford) a tárgyi erőforrások fontosságát, míg a későbbi irányzatok (pl. Mayo, Moreno) a humán erőforrások meghatározó szerepét hangsúlyozták. A tárgyi erőforrások valóban fontos alapot jelentenek a szervezet működésében, így a megteremtésükhöz és a szervezet egészének működéséhez szükséges pénzforrások, az épületek és azokhoz fűződő felújítások, bővítések, kihasználtság, a tevékenység jellegének megfelelő gépek, berendezések, eszközök biztosítása, valamint ezt a hardvert működtető szoftverek, know-how vagy licence, avagy az immateriális javak. Másik oldalról azonban mindezek működéséhez jól kiválasztott humán erőforrás oldalra is szükség van: a megfelelő munkatársakra, velünk konzorciumban vagy együttműködve tevékenykedő szervezetekre, külső tanácsadókra és a megfelelő alvállalkozókra, beszállítókatokra. Mindezek együttesen járulnak hozzá a szervezetünk eredményességéhez.

## Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén

A kultúra és az oktatás szolgáltatási (nem termelő, előállító) területeknek minősülnek. A szolgáltató szervezetek erőforrás gazdálkodásában a humán erőforrások még kiemeltebb szerepet kapnak, a tárgyi erőforrások mindössze egy alapot nyújtanak a tevékenységhez. Lehet tehát korszerű, új kulturális vagy oktatási épületünk modern berendezéssel, hardver vagy szoftver eszközzel, de a szolgáltatás minőségét elsősorban nem ez, hanem az ezt működtető, üzemeltető szervezeti humán oldal határozza meg. Fontos ezáltal a humán erőforrás kompetenciája: a meglévő tudásuk, a gyakorlati készségeik és a szervezethez, valamint a nyújtandó szolgáltatáshoz való attitűdjük, és természetesen mindennek a folyamatos fejlesztése.

## Szervezeti/projekt erőforrások összetétele



**Témakör****A projektszervezet****Fogalmi alapok**

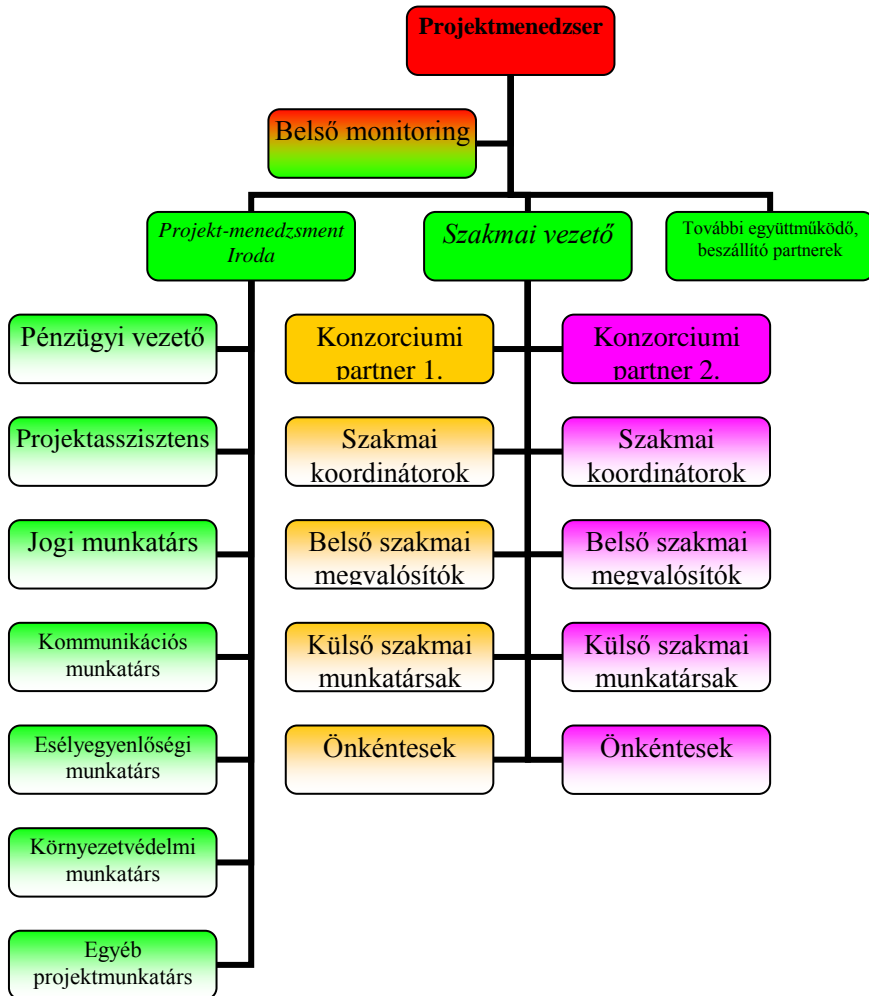
A projektszervezet felépítését számos szervezeti forma mentén valósíthatjuk meg. A lineáris, funkcionális, divizionális vagy mátrix típusú szervezeti felépítések a leggyakoribb megoldások. Mindegyiknek lehetnek előnyei és hátrányai egyaránt, ezért a szervezet és a projekt sajátosságainak megfelelően érdemes ezeket alkalmazni. Így például míg egy első projektet szervező általában leggyakrabban a lineáris szervezeti formát alkalmazza, addig egy több, egymással párhuzamosan futó projekttel rendelkező szervezet számára előnyösebb a mátrix szervezeti forma.

Ábránkon egy összetettebb, két konzorciumi partnerrel rendelkező egyprojektet szervező funkcionális szervezeti ábráját láthatjuk. A projektszervezetet klasszikusan projektmenedzser vezeti, akinek a munkáját belső (esetenként külső) monitoring is segíti. Ennek a célja az, hogy a projekt folyamatát és hatékonyságát minél inkább biztosítsuk. A projektmenedzser elsősorban a projektszintű és az ún. horizontális szempontok érvényesüléséért felel, amelyet a projektiroda munkatársaival koordinál. A vállalt szakmai tevékenysége(ke)t a szakmai vezető irányítja, aki szakmai koordinátorokkal, belső és külső munkatársakkal és önkéntesekkel dolgozik együtt. A munkát a szűkebben vett szakmai tevékenységekhez kevésbé kapcsolódó szolgáltatások esetén további együttműködő szervezetek és beszállítók segítik (pl. étkeztést és elhelyezést biztosító szervezet, nyomda stb.).

**Alkalmazás a kultúra és oktatás területén**

A kulturális és oktatási szervezetek is számos projekttel rendelkeznek, amelyek egy része pályázati forrásból finanszírozott, más része nem, de ettől a projektsajátosságokkal egyaránt rendelkeznek. Ezeknek a projekteknek a hatékony működtetését hatékony munkamegosztás teszi lehetővé, amelyben kialakulnak az egyes munkatársak szerepei. Ezeknek a tudatos végiggondolása, és az egyes jól bevált szerepek állandósulása, a kevésbé jók módosítása pedig nagy mértékben növeli a szervezet hatékonyságát.

## Klasszikus projektszervezet





## Témakör

# A projekt indikátorai

### Fogalmi alapok

Az **indikátor** meghatározott célok, eredmények elérésének mérésére szolgál. A más néven mutatóként is emlegetett fogalom egy olyan érték, aminek segítségével egy cél elérésének szintjét lehet szemléltetni. A mutató mennyiségi információt nyújt, hogy segítse a beavatkozások szereplőinek kommunikációját, tárgyalásait és a döntéshozatalt.

A mutatókkal kapcsolatos kritériumok két elterjedt módszere:

**SMART** kritériumok rendszere szerint a jó indikátorok az adott tevékenységhez specifikusan kötődő jellemző, releváns, elérhető és adott időszakban realizálódó eredményeinek mennyiségi egységekkel mérhető mutatói.

A **QQTTP** kritériumok rendszere szerint a jó indikátorok az adott tevékenység meghatározott időszakban realizálódó mennyiségi és minőségi változásait reálisan mérik egy adott térben elhelyezkedő konkrét célcsoport körében.

Így például egy kulturális intézményben zajló képzés mint projekttevékenység kiváló indikátora a képzésre beiratkozott és azt sikeresen elvégzett felnőtt tanulók létszáma megadott időszak alatt.

A jól kidolgozott indikátorrendszer az elvégzett tevékenységet a finanszírozó (vagy annak megbízottja) számára is mérhetővé és értékelhetővé teszi, valamint a hasonló vagy azonos projekttevékenységet végző szervezetek összehasonlítása is lehetővé válik általuk.

### Alkalmazás a kultúra és oktatás területén

A kultúra és az oktatás terén a szervezetek munkájának egyfajta minősítésére szolgál a jól kidolgozott indikátorrendszer mentén működtetett, ellenőrizhető és értékelhető tevékenység. Ennek mérésére elsősorban a különböző statisztikai adatszolgáltatások (pl. közművelődési OSAP 1438, felnőttképzési OSAP 1665), valamint a területeken elvégzett célvizsgálatok és kutatások szolgálnak. Az Uniós és hazai forrásokból támogatott kulturális vagy oktatási projektek esetén pedig a projekt megvalósítását szakmai tevékenységindikátorokkal igazoljuk.

## *Az indikátorokkal szemben támasztott követelmények*

### **SMART kritériumok**

**Specific:** specifikus, a dologra jellemző

**Measurable:** mérhető (számszerűsítés)

**Achievable:** elérhető, rendelkezésre áll

**Realistic:** releváns, reális

**Time-based:** időhöz kötött

### **QQTTP kritériumok**

**Quantity:** mennyiségi változás

**Quality:** minőségi változás

**Time:** időben változó

**Target group:** fejlesztések célcsoportja

**Place:** térbeli, földrajzi elhelyezkedés

**Témakör****A projekt költségei****Fogalmi  
alapok**

Az Unió finanszírozási mechanizmus költségelszámolása a tevékenységekkel kapcsolatosan felmerülő költségkategóriákban gondolkodik. Ezeknek a leírása részletesen a pályázathoz tartozó pénzügyi útmutatóban található. A költségvetés összeállításánál érdemes az ún. ténylegesen felmerülő költségek átgondolásával tervezni, amelyet a szakmai és pénzügyi megvalósítást irányító kollégák közösen tudnak átgondolni. A ténylegesen felmerülő költségek összegzését követő korrekciókat (pl. a pályázható összeget meghaladó költségvetés esetén a költségek vagy a vállalt tevékenységek csökkentését) követően készíthetjük el a részletes költségvetést az ahhoz tartozó szöveges indoklással, költségütemezéssel, eszközlístával és összesítő költségábrákkal. Ehhez a legjellemzőbb költségkategóriákat és a hozzájuk kapcsolódóan leggyakrabban megjelenő költségtípusokat mutatja a táblázatunk. Az azonos színnel jelölt költségtípusok láthatóan több költségkategóriában (ún. költségoszlopban) is megjelenhetnek, tehát az igénylés és elszámolás esetén nem csak a költség felmerülését, hanem a megfelelő költségoszlopba sorolását is meg kell tennünk. Az egyes költségoszlopokban elszámolható költségek pályázati kiírásonként változhatnak, és az egyes költségoszlopokban elkölthető összegek százalékos határai is változóak. Ezért a pályázati felhívás/útmutató és a hozzá esetlegesen tartozó költségvetési specifikációt is alaposan át kell tanulmányoznunk.

**Alkalmazás  
a a kultúra  
és oktatás  
területén**

A kulturális és oktatási célú projektek pályázati finanszírozása esetén is ezeket a főbb költségoszlopokat és költségtípusokat alkalmazzuk. A szolgáltató típusú projekteknél gyakori az Európai Szociális Alap finanszírozása, aminek a költségtervezési útmutatója az ESZA Pénzügyi Útmutató dokumentum, az infrastruktúráli típusú projekteknél pedig az Európai Regionális Fejlesztési Alap finanszírozása meghatározó, aminek a költségtervezési útmutatója az ERFA Pénzügyi Útmutató dokumentum.

## Fő költségvetési tételek

Költségoszlopok (tevékenységtípusonként)	Jellemző főbb elszámolható költségek
I. Projektelőkészítés költségei	<ul style="list-style-type: none"> <li>- igényfelmérés, megvalósíthatósági tanulmány készítésének <b>személyi</b> vagy <b>szolgáltatói</b> költségei</li> <li>- <b>közbeszerzési költségek</b></li> <li>- műszaki vagy egyéb tervek költségei</li> </ul>
II. Projektmenedzsment költségei	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>személyi költségek</b></li> <li>- <b>utazás, szállás, étkezés költségei</b></li> <li>- pénzügyi <b>szolgáltatói</b> költségek</li> </ul>
III. Szakmai megvalósítás költségei	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>személyi költségek</b></li> <li>- <b>utazás, szállás, étkezés költségei</b></li> <li>- <b>anyagjellegű költségek</b></li> </ul>
IV. Célcsoport számára biztosított támogatások	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>személyi támogatás</b> (pl. képzési támogatás)</li> <li>- <b>utazás, szállás, étkezés költségei</b></li> <li>- <b>anyagjellegű költségek</b></li> </ul>
V. Projekt megvalósításához igénybevett szolgáltatások	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szakmai szolgáltatásokkal összefüggő <b>személyi</b> vagy <b>szolgáltatói</b> költségek</li> <li>- <b>utazás, szállás, étkezés költségei</b></li> <li>- <b>anyagjellegű költségek</b></li> <li>- bérlet (terem, eszköz, busz stb.)</li> <li>- reklám, hirdetés</li> <li>- oktatás <b>szolgáltatói</b> költségei</li> <li>- szakértői <b>szolgáltatói</b> díjak</li> </ul>
VI. Egyéb szolgáltatások	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nyilvánosság biztosításának költségei</li> <li>- <b>közbeszerzési költségek</b></li> <li>- könyvvizsgálói költségek</li> </ul>
VII. Építés, felújítás, beszerzés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- épület vagy telek vásárlás</li> <li>- építés, felújítás, bővítés</li> <li>- gépek, eszközök, berendezések beszerzése</li> <li>- immateriális javak beszerzése</li> </ul>
VIII. Egyéb általános költségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>anyagjellegű költségek</b></li> <li>- banki költségek</li> <li>- kommunikációs (telefon, fax, net) költségek</li> <li>- postai költségek</li> </ul>

**Témakör****A pályázatok mellékletei****Fogalmi alapok**

A pályázatok összeállítása során kiemelt figyelmet kell szentelnünk a megfelelő mellékletek összeállításának. Bizonyos mellékletek előállítása különösen időigényes is lehet, tehát fontos, hogy ne csak a pályázat összeállítása után kezdjünk foglalkozni a mellékletekkel, hanem párhuzamosan. A mellékleteket három fő típusba sorolhatjuk, ezek: szakmai megvalósítást részletező mellékletek, a jogosultságot igazoló adminisztratív mellékletek és a költségvetés részletezettségét és megalapozottságát igazoló pénzügyi mellékletek.

A mellékletek egy részének összeállítása magát a pályázat megírását is megelőzheti, így például a szakmai mellékletek közül az igények, szükségletek felmérése, amelyekre alapozva véglegesítjük a pályázatunk szakmai tartalmát. Egyes esetekben pedig a pályázat szakmai mellékleteként kért megvalósíthatósági tanulmányt kell először elkészítenünk, és annak már csak bizonyos részelemei szerepelnek a pályázatban. Ebben az esetben a megvalósíthatósági tanulmány szakmailag meghatározóbb, mint a pályázati anyag. Az adminisztratív mellékletek közül a fenntartói nyilatkozat állami, költségvetési szervezeteknél nagyon meghatározó: ha egy rövid tevékenység- és költségterv alapján a képviselőtestület támogatja a pályázati szándékunkat és ötletünket, csak akkor érdemes belevágni a pályázat összeállításába.

A pályázatokhoz kért mellékletek köre rendkívül összetett lehet, mindig alaposan olvassuk át a pályázati útmutatót ezzel kapcsolatosan.

**Alkalmazás a kultúra és oktatás területén**

A kulturális és oktatási célú pályázatoknál is ugyanezek a hangsúlyok jelennek meg a pályázati mellékletek összeállításánál. Sajátos szakmai mellékletekként gyakran kérnek az egyes kulturális foglalkozások (pl. szakkörök, táborok) esetén tematikát, a képzések esetén akkreditált programot. 2010. január 01. óta felnőttképzést Európai Uniósi projektben csak akkreditált felnőttképzési intézmény akkreditált felnőttképzési programja keretében nyújthatunk, és ennek az igazolásait is csatolnunk kell a pályázatunkhoz.

## Jellegzetes pályázati melléletek

Jellegzetes melléleti kategóriák	Jellegzetes melléletek	
<p><b>Szakmai melléletek</b></p>	<p>Önéletrajzok  Megvalósíthatósági tanulmány  Igény/szükséglet felmérése  Projektterv  Időterv  Kidolgozott részanyagok</p>	
<p><b>Adminisztratív melléletek</b></p>	<p>Alapító okirat  Aláírási címpéldány  Banki kivonat  Megállapodások  Konzorciumi szerződés  Fenntartói nyilatkozat</p>	
<p><b>Pénzügyi melléletek</b></p>	<p>Részletes költségvetési tábla  Költségütemezés  Eszközlista  Költségvetés indoklása  Árajánlatok  Építési, kivitelezési tervek</p>	

**Témakör****Esélyegyenlőség a projektekben****Fogalmi alapok**

Az esélyegyenlőség biztosítása minden állampolgár joga, és erre az Európai Unió projektek külön figyelmet szentelnek. Bizonyos számú (pályázonként változó) esélyegyenlőségi szempont vállalása minden projektben kötelező, függetlenül a projekt témájától, ezért ezt az egyik ún. kötelező horizontális szempontnak is tekintjük az Unió pályázatoknál és projekteknél. A számos kiemelkedően fontos esélyegyenlőségi terület közül az Unió sajátosságaira is figyelemmel öt fő esélyegyenlőségi akcióterületet nevezhetünk meg. A családbarát munkahelyi körülmények megteremtésével elsősorban a kisgyereket vagy beteg családtagot gondozók támogatását, egyenlő munkaerő-piaci esélyeinek megteremtését hangsúlyozzuk. A nemek egyenlőségével a nők egyenlő kezelését, foglalkoztatási szegregációjuk csökkentését helyezük előtérbe. A fogyatékkal élők egyenlőségének biztosításával az érzékszervi, mozgásszervi és értelmi képességek hiányosságaival küzdők hatékonyabb társadalmi bekapcsolását és elfogadását célozzuk meg. A romák esetén iskolázottsági és foglalkoztatottsági mutatóiknak a növekedésére törekszünk. A munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű munkavállalók esetén (pl. pályakezdő munkanélküli, tartós munkanélküli, migráns stb.) pedig a munkaerő-piaci lehetőségeik és esélyeik bővítése elsődleges. Egy-egy projekt egy vagy több esélyegyenlőségi területen is vállalhatunk intézkedéseket.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

A kulturális és oktatási célú pályázatok és projektek esetén is elvárás az esélyegyenlőség biztosítása, és ezek a területek eleve szociálisan is érzékenyebbek ezekre az elvárásokra, mondhatnánk azt is, hogy elvárások nélkül is esélytudatosabbak. Így ezeknél a projekteknél esélyegyenlőségi szempontból arra érdemes figyelni, hogy kellően hangsúlyozzuk az egyébként is végzett esélyegyenlőségi munkánkat, és azt megfelelő dokumentációval igazolni is tudjuk, amelyet a pályázati kiírásokhoz csatolt Esélyegyenlőségi útmutatónak megfelelően állítunk össze.

## *Az esélyegyenlőség főbb területei*





**Témakör****Környezeti fenntarthatóság a projektben****Fogalmi alapok**

A felelősségteljes környezeti fenntarthatóság szempontjainak érvényesítése minden állampolgár kötelessége, és erre az Európai Unió projektek külön figyelmet szentelnek. Bizonyos számú (pályázatonként változó) környezeti fenntarthatósági szempont vállalása minden projektben kötelező, függetlenül a projekt témájától, ezért ezt az egyik ún. kötelező horizontális szempontnak is tekintjük az Unió pályázatoknál és projekteknél. A fenntartható fejlődés érdekében az Unió projektek fő környezeti céljai: a természetes térszerkezet megőrzése, a természeti erőforrások megőrzése, a jó környezet- és egészségállapot megőrzése (károsodások elkerülése), valamint a közösségek megőrzése (egyben környezeti nevelése és a társadalmi felelősségvállalás fokozása).

Ezeket a célokat környezettudatos menedzsmenttel és a fenntarthatóságot szolgáló tevékenységekkel érhetjük el a projektekben. A környezettudatos menedzsment célja, hogy a szervezet által végzett projekt ne járjon negatív környezeti hatásokkal vagy leginkább pozitív hatásokkal járjon, valamint cél a környezettudatosság fejlesztése. (Pl. fenntarthatósági terv készítése, fenntarthatósággal kapcsolatos tudásmegosztás stb.) A fenntarthatóságot szolgáló tevékenységek célja pedig az, hogy a természeti és humán erőforrásokat takarékosan használjuk fel, funkcióikat megőrizzük, és károsodásukat elkerüljük. (Pl. újrapiapír használata, önkéntes gondokság vállalása stb.)

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

A kulturális és oktatási célú pályázatok és projektek esetén is elvárás a környezettudatos projektek kialakítása. Kiemelten figyeljünk arra, hogy azoknál a projekteknél, ahol a kulturális programok vagy képzések eleve ilyen témára irányulnak (pl. természetvédelmi tábor, hulladékgazdálkodási képzés), ott is vállalnunk kell projektszintű környezettudatossági szempontokat, és azt megfelelő dokumentációval igazolnunk is kell, amelyet a pályázati kiírásokhoz csatolt Fenntartható fejlődési útmutatónak megfelelően állítunk össze.

## *A környezeti fenntarthatóság főbb területei*



# Projektmenedzsment a kultúrában

## IV. modul

### A projektmegvalósítás sarokpontjai

Összeállította: Dr. Juhász Erika

## Témakör

## Stratégiai tervezés a kultúrában

## Fogalmi alapok

A *stratégia* tulajdonképpen nem más, mint a hosszú távra kitűzött célok, és e célok eléréséhez szükséges eszközök és módszerek meghatározása. Fogalmazhatunk úgy is, hogy a *kulturális stratégia* valójában nem más, mint egy stratégiai terv, az erőforrások és feladatok ismeretében prioritások felállítása.

A *jövőkép-vezérelt stratégia* lényege a megoldáskeresés. Alapja a célállapot. Kidolgozott jövőkép szükséges hozzá, és célokra bontása a jelen állapotig. Ehhez meg kell haladnunk a hagyományos gondolkodás szintjét, mert csak ez a fejlesztés biztosítéka, az evolutív stratégiai tervezés a jelenlegi állapotot megtartó sajátossága ellenében.

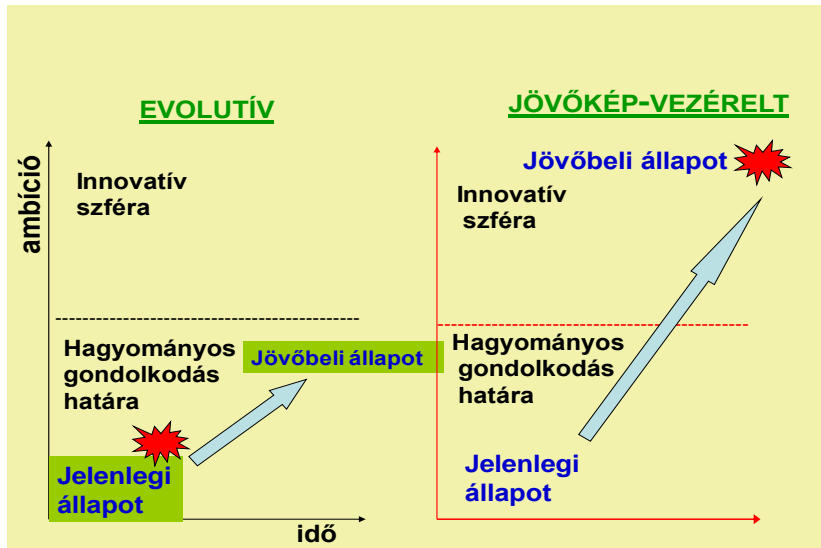
*Kiemelten értékelt, támogatott, kulturális stratégiai tevékenységek:* a formális oktatást kiegészítő, iskolán kívüli közművelődési programok megvalósítása; az egész életen át tartó tanulás nem formális és informális alkalmainak, tartalmainak és résztvevői körének bővítése a közművelődési intézményekben; partnerség; szinergia, hozzáadott érték, kreativitás indikátorokkal történő igazolása – kreatív megoldások, folyamatos megújulás; szolgáltató jelleg működési és tartalmi érzékenysége; projektszemlélet beágyazódása a tervező-szervező munkában.

## Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén

A jól kidolgozott, világos, megfelelően dokumentált kulturális stratégia ráirányítja a figyelmet a kulturális terület jelentőségére, és ily módon (kiragadva néhányat)

- feltárja az adott közösség kulturális igényeit, szükségleteit, kívánságait
- a helyi önkormányzatoknál nagyobb súlyt kaphatnak a kulturális fejlesztések
- információt közvetít a kulturális szektor tevékenységéről
- elősegíti az egész életen át tartó tanulást,
- felhívja a helyi vállalkozások figyelmét a kulturális szektorral való együttműködés lehetőségeire, megvilágítja a kulturális szolgáltatások pozitív hatását a gazdasági és társadalmi közérzetre.

## Stratégiai megközelítések



**Témakör****A SWOT elemzés****Fogalmi alapok**

A SWOT analízis az egyik leggyakrabban használt helyzetelemzési módszer. Egy pillanatnyi „gyorsfelvételt” mutat, tehát időről időre (legalább évente) meg kell újítani, újra kell gondolni. Készíthető szervezetre, településre, térségre, projektekre vagy akár önmagunkra is.

Elemei:

**Strengths – Erősségek:** a meglévő pozitív értékeink, adottságaink, amikre építve új lehetőségeket is kreálhatunk.

**Opportunities – Lehetőségek:** A külső környezetben észlelhető, várható pozitív jelenségek, amelyeket hasznosíthatunk, és a belső erősségeink kiaknázása esetén keletkező előnyös helyzetek.

**Weaknesses – Gyengeségek:** jelenlegi negatív adottságaink, hiányosságaink, amelyek a tevékenységünkben akadályoznak, és amelyek kiküszöbölésére törekednünk kell.

**Threats – Veszélyek:** A külső környezetben észlelhető negatív jelenségek, amelyek esetleges bekövetkezése nehezítheti vagy ellehetetleníti a munkánkat.

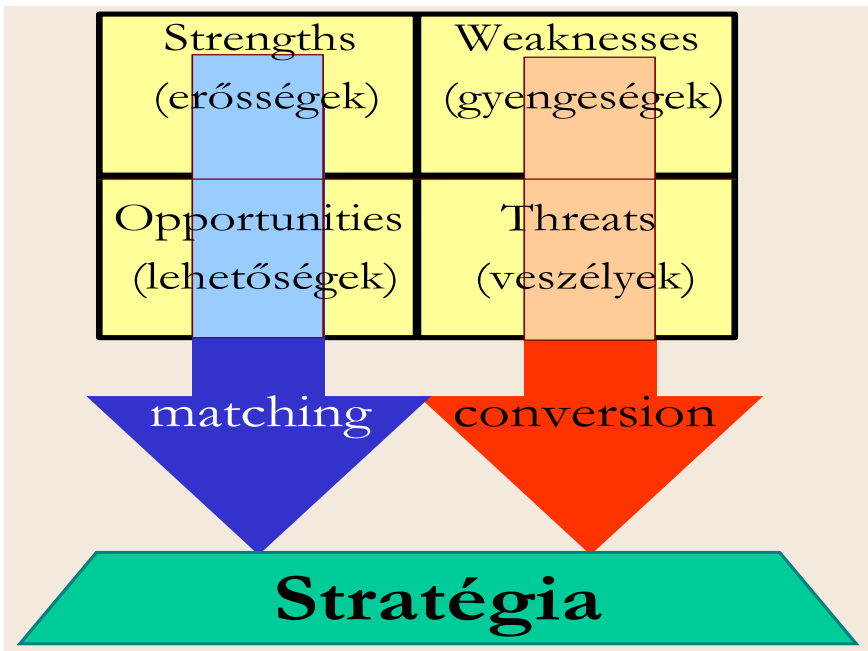
A klasszikus 4 elemű SWOT analízis továbbfejlesztése a CSWOT analízis, amelynél az előbbi modell kiegészül egy ötödik elemmel, ami a Constraints – Korlátok. azok a negatív, veszélyeztető tényezők, amelyek nagyobb társadalmi egység szintjén is érzékelhetők, és kevesebb befolyásunk van rájuk.

Ez a helyzetelemzési módszer a stratégiai tervezés alapja, amely során az erősségeink és lehetőségeink minél hatékonyabb felhasználását, valamint a gyengeségeink és veszélyeink tudatos mérséklését valósítjuk meg.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

A SWOT/CSWOT analízist mind kulturális és oktatási szervezetek, mind kulturális és oktatási projektek, mind kulturális és oktatási problémák elemzése során használhatjuk. Segíti a stratégiai tervezést és a problémamegoldást. Amennyiben magas hatékonyságú szervezeteket és projekteket szeretnénk működtetni, akkor érdemes évről évre ezt a módszert is alkalmazni. Segíti a tevékenységünk folyamatos fejlesztését, a konfliktusok megelőzését és kezelését, a hatékony erőforrás-gazdálkodást. Tudatossá teszi a gyengeségeink mérséklését és az erősségeink tudatos hasznosítását.

## A SWOT elemzés



**Témakör****A problémamegoldás folyamata****Fogalmi alapok**

Egy projektet mindig egy adott, aktuális helyzetre (Jelenlegi helyzet 1) tudunk építeni, amelyben a meglévő erősségek és lehetőségek (l. SWOT-analízis) mellett valamilyen probléma, hiány érzékelhető. A projekttervben egy ideális, kívánt jövőbeli helyzetet (Kívánt helyzet 1) képzelünk el, amelyet célul állítunk magunk elé. A jelenlegi és a kívánt helyzet közötti eltérés kezelése a probléma-megoldási folyamat, amelyet egy projekttel is megvalósíthatunk. A projektünk eredményeképpen egy új állapot alakul ki, amely a kiinduló helyzethez képest jobb, hatékonyabb, de a projekt során bekövetkező hatások, az időközben változó társadalmi-gazdasági viszonyok stb. nyomán egy idő után ezt is tovább kell fejlesztenünk, így a korábban ideális célállapot egy kiinduló helyzetté válik (Jelenlegi helyzet 2), amelyhez képest ideálisabb, kívánatosabb helyzetet (Kívánt helyzet 2) is el tudunk képzelni. Ennek a megvalósításához már egy újabb projekt szolgálhat.

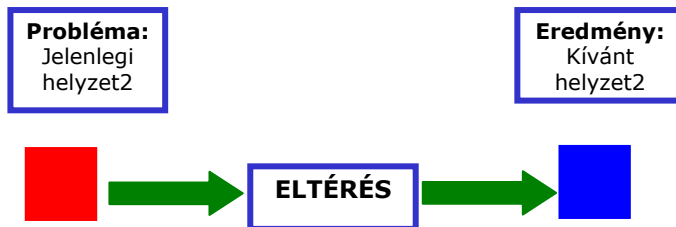
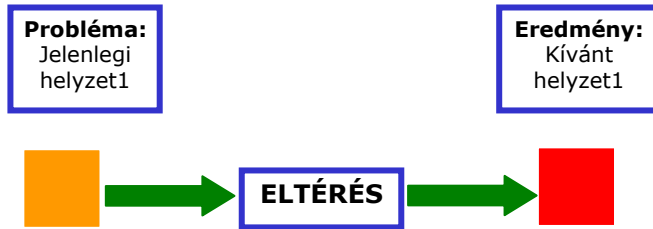
Ebből következően a probléma megoldási folyamat egy örök körforgásként (leginkább ún. spirálmodellként) is modellezhető, amelyben a jelenlegi helyzetet elemezve egy stratégia állítható fel az ideális helyzet elérésére, amelyet értékelve egy újabb kiindulási helyzethez juthatunk, amelyet újabb elemzés, stratégia felállítás követ.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

A kulturális és oktatási projektek megvalósítása során is azért meghatározó ez az ábra, mert fontos szemléleti alap, hogy projekt csak létező probléma megoldására és létező célcsoport igényeire építhet, valamint minden egyes projektet, mint beavatkozást értelmezhetünk, amelynek a következményeivel és hatásaival is számolnunk kell. A jól kialakított projektek és ezáltal a kulturális és oktatási környezetbe való beavatkozás akkor lesz hatékony, amennyiben a szervezet jól átgondolt stratégiájába szervesen illeszkedik.



## A problémamegoldás folyamata



**Témakör****Projektmonitoring****Fogalmi alapok**

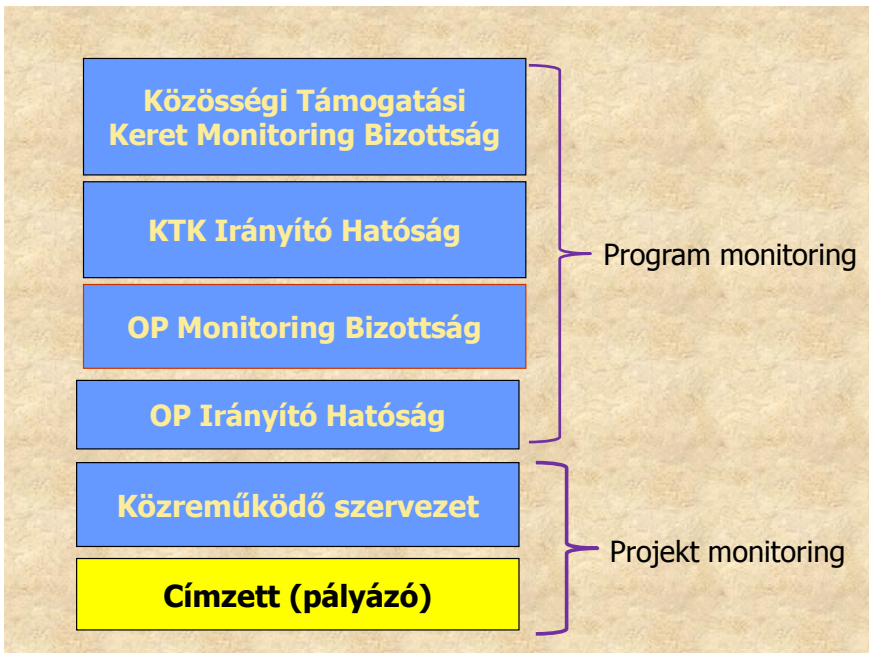
A monitoring tevékenység arra irányul, hogy a projektben kitűzött célok megvalósulási folyamatát nyomon kövesse, ezért az egész projekt során jelentős szerepe van, és már a tervezési fázisban ezt a tevékenységet is érdemes terveznünk. A monitoring első szintje mindig egyfajta belső monitoring tevékenység, amikor a projektgazda (pályázati forrásból megvalósuló projektek esetén a nyertes pályázó) saját munkatársi köréből, esetleg külső szakértői körből egy monitoring szakembert vagy nagyobb projektek esetén komplex monitoring csoportot bíz meg a projektcélok érdekében folytatott tevékenységek folyamatos vizsgálatára azért, hogy a tevékenységeket folyamatosan az eredményesség irányába mozdítsák el. A monitoring pályázati forrásokból megvalósított projektek esetén azonban számos külső, ellenőrző szervezet monitoring tevékenységét is jelenti. A projekt eredményességét mérő elsődleges szervezet a közreműködő szervezet, amely a projektek finanszírozásának és szakmai teljesítésének ellenőrzéséért felelős.

A számos projekt azonban hazai és nemzetközi programok részeként is értelmezhető, ezért a monitoringban nagy szerepe van a program szintű monitoringnak, amelynek a fő célja az, hogy a programcélok megvalósulását kövesse nyomon. Az Európai Unió finanszírozási mechanizmusában itt már az egyes ún. Operatív Programok Irányító Hatóságai, Monitoring Bizottságai, valamint a Közösségi Támogatási Keret (KTK) Irányító Hatóságai és Monitoring Bizottságai kapnak szerepet.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

A kulturális és oktatási célú projektek során is elsődleges szerepe van a szervezetek és a projektek finanszírozói által működtetett projekt monitoring tevékenységnek. Klasszikus közreműködő szervezet jelenleg ezen a területen az ESZA Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. A program monitoring pedig elsődlegesen arra irányul, hogy a hazai és nemzetközi kulturális és oktatási stratégiákban lefektetett célokat a programterületekhez kötődően milyen mértékben tudják az egyes projektek megvalósítani.

## *A monitoring szintjei*



## Témakör **Disszemináció: projektek kommunikációjának tervezése**

### Fogalmi alapok

A pályázatok kötelező tevékenysége kommunikációs feladatok megvalósítása, amelyet minden pályázó szervezet a „*Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei*” c. dokumentum (elérhető: <http://www.nfu.hu/doc/25> vagy a pályázati dokumentációs egységcsomag részeként) előírásnak megfelelően kell terveznie és végrehajtania a szakmai tevékenységekkel összhangban. Miért fontos a projektekben a nyilvánosság biztosítása? Többek között azért, mert:

- a projektben vállalt tevékenységekhez kapcsolódó toborzás egyik csatornája lehet,
- megismerteti és népszerűsíti a pályázó intézményt és tevékenységeit
- a pályázati források felhasználását mutatja az állampolgárok irányába

A projektek disszeminációs feladatainak tervezésekor a I., II., III. kommunikációs csomagok közül választhatunk az alapján, hogy milyen mértékű támogatásra pályázunk. Az egyes kommunikációs csomagokra vonatkozó feladatokat is a már korábban említett dokumentum tartalmazza táblázatos formában összefoglalva. Az egyes kommunikációs feladatok mellett szereplő „X” jel mutatja, hogy az adott feladat melyik csomagba eső projektre vonatkozik. A megjelölt elemek vállalása, teljesítése és szakmai igazolása tehát minden projektben kötelező a méret és előírásoknak megfelelően. Ezen túl azonban, amennyiben a pályázati kiírás lehetővé teszi más, a kötelező előírásokban nem szereplő tevékenység is megvalósítható.

A jól tervezett és előkészített kommunikáció jelentősen hozzájárulhat a projekt sikeres megvalósításához.

### Alkalmazás a kultúra és oktatás területén

Minden szervezet – így az oktatási és kulturális szervezetek – kommunikál a környezete irányába akár tudatosan teszi, akár nem. A jól megfogalmazott kommunikációs célok, a tudatosan építkező, célközönséget pontosan azonosító kommunikációs tevékenységek nagymértékben hozzájárulhatnak minden szervezet sikeres működéséhez, tevékenységeinek népszerűsítéséhez és ezáltal piaci előnyökhöz juttathatják a szervezetet.

## Kötelező nyilvánosság

Projekt szakasza	Kommunikációs feladat	Kommunikációs csomag		
		I. < 50 millió	II. 50 – 500 millió	III. > 500 millió
Előkészítés	Kommunikációs terv készítése			X
	Lakossági fórum szervezése			X
	Internetes honlap készítése projektinformációk megjelenítésével		X	X
Lebonyolítás	Sajtóesemények szervezése			X
	Fotódokumentáció készítése	X	X	X
	A beruházás helyszínén „A”, „B” vagy „C” típusú tábla elkészítése és elhelyezése	X	X	X
Fenntartás	TÉRKÉPTÉR feltöltése	X	X	X
	„D” tábla elhelyezése a beruházás helyszínén	X	X	X
	Projektátadó rendezvény szervezése			X

\*A táblázat csak néhány példát tartalmaz a teljeskörű nyilvánossági kötelezettségekből

**Témakör**                      **Disszemináció: projektek kommunikációjának tervezése**

**Fogalmi alapok**

Az Európai Unió pályázatok elnyerése esetén a projekt kommunikációja során az Arculati Kézikönyvben előírtak pontos betartása kötelező. A Kézikönyv elérhető a [www.nfu.hu](http://www.nfu.hu) oldalon az Arculat menüpontban vagy a pályázati dokumentáció részeként is. A Kézikönyv mellett letölthetők az ún. arculati elemek, és szerkeszthető arculati sablonok is. Az alapvető arculati elemek: a logó, a szlogen, az infoblokk, az Unió zászló. A megadott arculati sablonok egyaránt tartalmaznak mintát sajtóhirdetésre, sajtóközleményre, roll-upra, előadások power pontos bemutatójának hátterére, óriásplakátra, borítékra, névjegykártyára stb.. A Kézikönyv tartalmazza az alapelemeket (logó, szlogen, színek, betűtípusok, arányosítási rendszer, kötelező elemek), az arculati előírásokat, a nyomtatott, az elektronikus és az egyéb kommunikációs eszközök (pl. cégtábla, bélyegző, molinó, szóróajándék stb.) formai megjelenésének előírásait. A formai elemeken túl pedig az Arculati Kézikönyv azt is részletesen bemutatja, hogy tartalmilag milyen elemeket kötelező a kommunikációs anyagoknak tartalmaznia. Mindezen információk mind színes, mind fekete-fehér, mind magyar, mind idegen nyelvű kommunikációs anyagokhoz tartozó elemeit részletesen bemutatják.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

Az arculati elemek alkalmazása minden Európai Unió projekt esetén kötelező, így a kulturális és oktatási szervezetek is ezeket alkalmazzák. Ezen túl azonban az Arculati Kézikönyv jó minta ahhoz is, hogy a kulturális és oktatási szervezetek saját önálló (Európai Unió pályázati projekteken kívüli) arculatuk kialakításánál alapul vegyék: egy jól kialakított arculat minden kommunikációs eszközön egységesen érvényesül, és nem csak egy jó logót és szlogent tartalmaz, hanem sokkal több annál.

## Kötelező arculati elemek

ÚJ SZÉCHENYI TERV ARCULATI KÉZIKÖNYV  
az Európai Unió támogatásával megvalósuló projektekhez



ÚSZT logó



ÚSZT szlogen



ÚSZT infoblokk



EU logó és az uniós hozzájárulásra utaló mondat az érintett alap megnevezésével

**Témakör****A projektszervezés koncepciója és struktúrája****Fogalmi alapok**

Az időtervezés legelterjedtebb módszertani eszköze az ún. **Gantt-diagram**. Ez a diagram a projekt időtervében foglalt tevékenységeket egy-egy sorral jeleníti meg a tervben, olyan módon, hogy a sorok hossza arányos a reprezentált tevékenység teljesítési idejével.

Elkészítése 4 lépésből áll:

1. A tevékenységek definiálása
2. A tevékenységek logikai sorrendjének, egymásra épülésének meghatározása
3. A tevékenységek időtartamának meghatározása
4. A Gantt-diagram összeállítása

A Gantt – diagramban a tevékenységek egymás alatti helyzete is időbeliséget jelez, mivel az elhelyezkedés jelzi a tevékenységek egymástól való függőségét:

- átfedéssel kapcsolódás: az előző tevékenységet nem kell befejezni ahhoz, hogy a következő megkezdhető legyen.
- negatív átfedés: késleltetést jelez.

A módszer alkalmazásának további előnye, hogy az ún. függőségi nyilakkal a függőségi kapcsolat is megjeleníthető az ábrán.

A Gantt-diagramot a projekt előrehaladásának ellenőrzéséhez is lehet használni.

**Alkalmazás a kultúra és oktatás területén**

A kulturális és oktatási projektek időtervezésekor, ütemtervének elkészítésekor, a projekt menedzselésekor hasznos a GANTT-diagram alkalmazása. Számos esetben a pályázatoknál kérik is ilyen diagram mellékelését, tehát ennek az időtervezési módszernek az ismerete nagyon fontos azok számára, akik a jövőben projektek menedzselésével szeretnének foglalkozni.





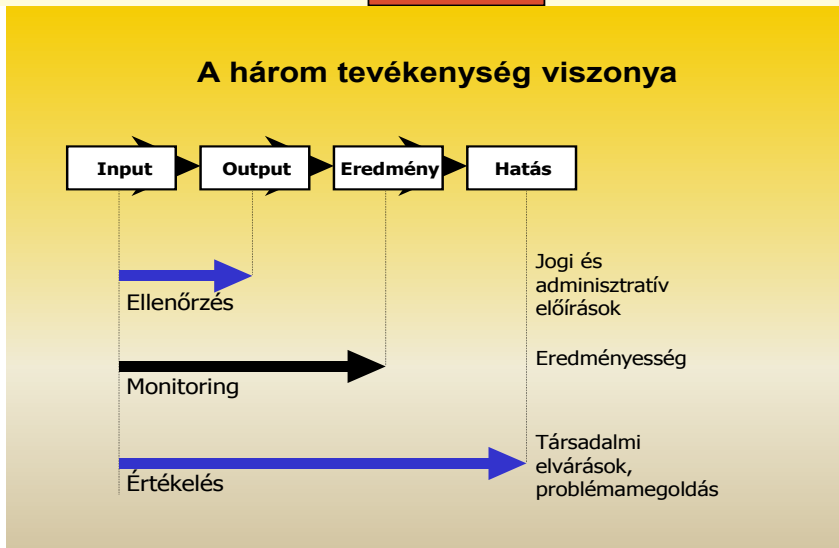
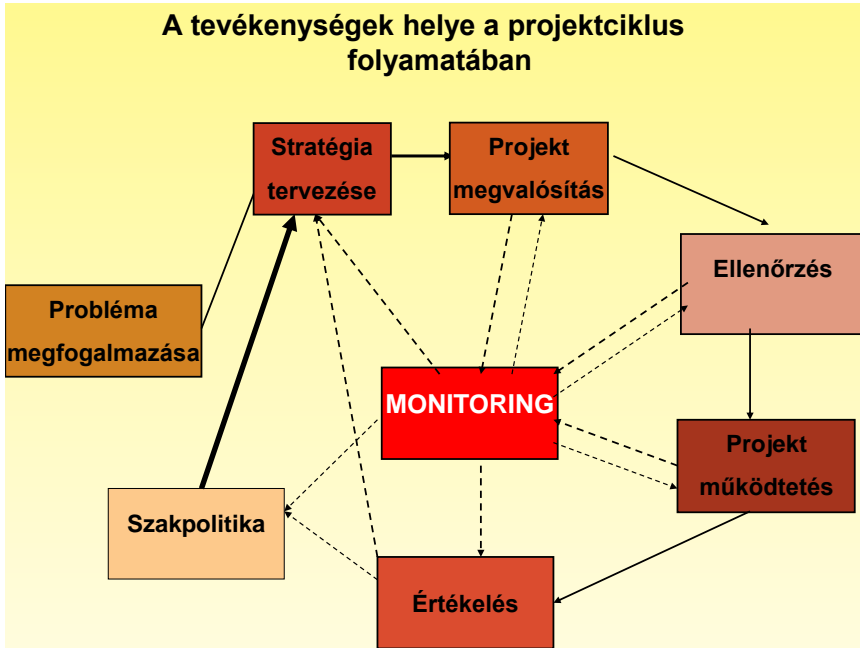
**Témakör****Projektértékelés, fenntarthatóság****Fogalmi alapok**

A projekt folyamatának nyomon kísérésére három, egymást kiegészítő tevékenységet definiálhatunk. A három tevékenység tartalmaz hasonló elemeket, de nem egymás szinonimái, mert egymástól eltérő alapcéljal és visszacsatolással működnek. Az **ellenőrzés** tényszerű, a szabályoknak és előírásoknak való megfelelés vizsgálatára irányul, és a nem-megfelelés esetén a cél sajnos nem feltétlenül a kiigazítás, hanem akár a szankció. A projekt folyamatában bármikor, és a fenntartási időszak alatt is jellemző. A **monitoring** bár elsődlegesen a kitűzött céloknak a megvalósulását vizsgálja a projekt során, de nem csak projektszinten, hanem szervezeti szinten is jelentősége lehet: hogyan épülnek be a projekt eredményei a szervezet egészének működésébe, eredményességébe. A kapott eredmények alapján a működés kiigazítása a fő eredménye annak érdekében, hogy a kívánt projekteredményt elérhessük. Az **értékelés** során pedig azt vizsgáljuk, hogy a projekt tevékenysége hogyan hat a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában, tehát már a szervezeten és a közvetlen célcsoportokon túli hatékonyságot is nézi, és mindez egyfajta tanulási folyamat is hosszútávon – amennyiben az akár elemző-tudományos jelleggel kapott eredményeket hasznosítjuk.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

Az ellenőrzés, monitoring és értékelés minden szervezeti folyamatban jelen van – Uniós pályázatoktól függetlenül is. A kulturális és oktatási miniszteri tárcák (jelenleg: a Nemzeti Erőforrás Minisztérium), háttérintézményeik és szakfelügyeletük a szervezetek munkájának szakmai megfelelését, a nemzeti adóhivatal (jelenleg: Nemzeti Adó- és Vámhivatal) a gazdasági-pénzügyi szabályoknak való megfelelést stb. De a fogalmakkal a belső ellenőrzési és monitoring tevékenységek lebonyolítása során is tisztában kell lennünk.

## A monitoring, az ellenőrzés és az értékelés összehasonlítása



**Témakör****Projektértékelés, fenntarthatóság****Fogalmi alapok**

Minden projekt hatékonyságát és hasznosságát jelzi a hosszútávú fenntarthatósága. Ez mutatja, hogy a végzett tevékenység hogyan épül bele a szervezet stratégiájába, milyen szinten fejleszti a meglévő tevékenységrendszerét. Az Unió finanszírozású projektek fenntarthatóságánál projektszintű elvárásokat is előírhatnak már a pályázás során. Ennek keretében általában 2-5 év időtartamra a projekthez kapcsolódó fejlesztések valamilyen szintű fenntartására kötelezik a pályázókat. A fenntarthatóság tervezése során négy területre kiemelten kell koncentrálnunk. Az elvárt **szakmai fenntartás**nál a pályázatban előírt minimum szakmai tevékenységeket, az ehhez kapcsolódó marketing és innovációs elemeket biztosítanunk kell. Ennek alapja pedig a **humán erőforrás fenntartása**, akikkel mindezeket a tevékenységeket megvalósítjuk, legyenek akár belső munkatársak, akár külső szakértők, együttműködők vagy önkéntesek. A tevékenységekhez szükséges infrastruktúrát is biztosítanunk kell, ha pedig ezt a projekt során szereztük be, akkor ennek **infrastrukturális fenntartása** is kötelező feladat: az épületek, eszközök, immateriális javak megtartásával, karbantartásával együtt. Mindehhez pedig kapcsolnunk kell a fenntartási időszakra **pénzügyi fenntartási** garanciákat, amelyek a pályázati pénzügyi költség elköltése után is garantálják a szakmai fenntartás finanszírozását akár saját bevételek generálásával, akár (önkormányzati vagy egyéb) támogatások elnyerésével, akár költséghatékony megoldásokkal.

**Alkalmazás a kultúra és oktatás területén**

A kulturális projektek szakmai fenntartása során gyakori elvárás a projekt során működtetett kulturális tevékenységek (pl. kreatív foglalkozások, táborok, szakkörök stb.) folytatása évente megadott számban, az oktatási projektek szakmai fenntartása során pedig a projekt során kifejlesztett tananyagok folyamatos aktualizálása, vagy a bevezetett képzések folytatása évente megadott számban. Ezek alapján már amikor a pályázatunkat elkészítjük, akkor olyan kulturális vagy oktatási tevékenységeket vállaljunk, amelyek ilyen módon fenntarthatók a projektidőszak után is.

## Projektek fenntarthatósági kategóriái

<p><b>Pénzügyi</b> <b>fenntarthatóság</b> - bevételek generálása</p>	 A photograph showing several stacks of US dollar bills, with one stack in the foreground being more prominent than the others.
<p><b>Szakmai</b> <b>fenntarthatóság</b> - szakmai tevékenységek</p>	 A 3D illustration of business professionals in a meeting. They are standing around a large blue bar chart with a green arrow pointing upwards, symbolizing growth and success.
<p><b>Infrastrukturális</b> <b>fenntarthatóság</b> - épületek - eszközök</p>	 A photograph of a colorful LEGO construction set, featuring various pieces like bricks, beams, and a crane, representing infrastructure.
<p><b>Humán</b> <b>fenntarthatóság</b> - belső munkatársak - szakértők</p>	 A 3D illustration of four stylized human figures in yellow, green, blue, and red, holding hands in a circle, representing human resources and teamwork.

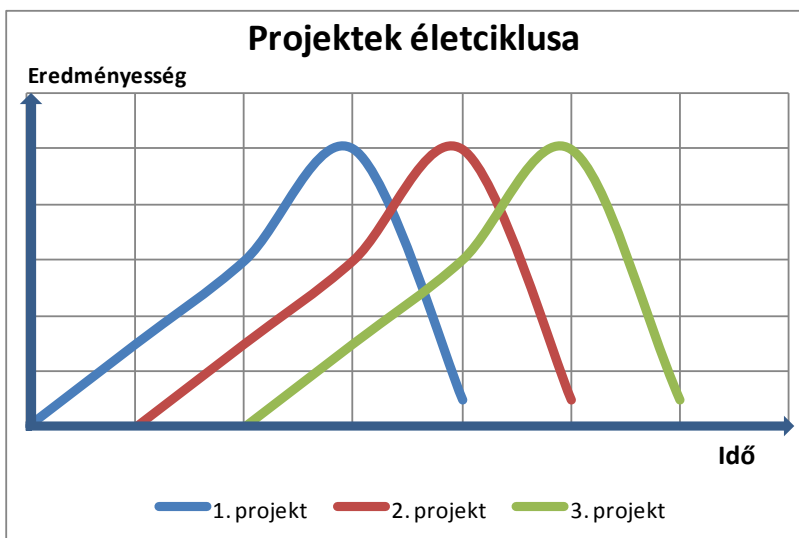
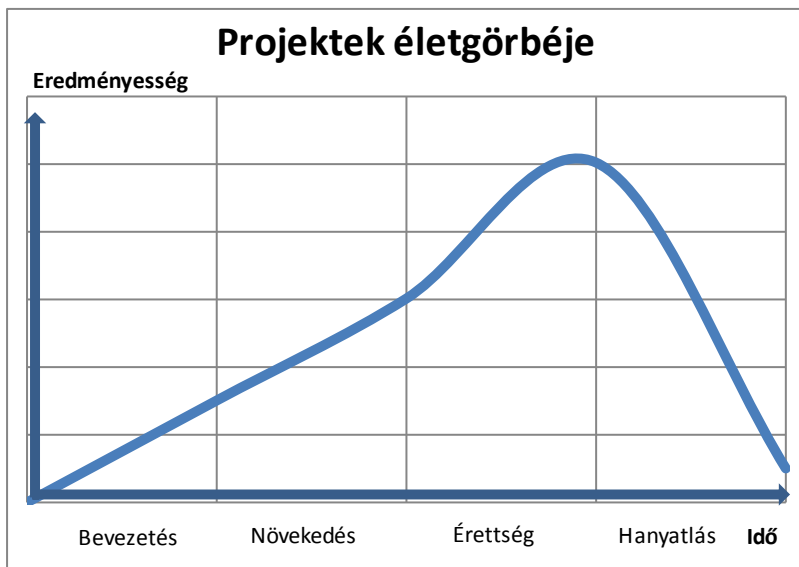
**Témakör****Projektértékelés, fenntarthatóság****Fogalmi alapok**

A projektek folyamata hasonlóan értelmezhető, mint egy termék vagy szolgáltatás folyamata, és mint ilyen a termékek életgörbe elmélete alapján leírható projekt életgörbével. Ennek során az ötlet kialakulását követő első fázis a **bevezetés** fázisa, amelyben a projektötletből pályázatot alkotunk, azt benyújtjuk, és szükség szerint hiánypótlásokat adunk be hozzá. Amennyiben a pályázatunk sikertelen, akkor sajnos forráshiány miatt számos projektötlet elveszik, bár más forrásokból vagy újabb pályázatok során még felhasználhatjuk a jó ötleteinket. A nyertes pályázatok beindításával elindul a második, a **növekedési** fázis, amelyben a projektötlet megvalósítását előkészítjük, így egy pályázati finanszírozású projekt során elindítjuk a beszerzéseket, továbbképezzük a szakembereket, előkészítjük a dokumentumokat stb. A projekt harmadik fázisa az **érettség**, amikor a megvalósítás beér, eljut a közvetlen és közvetett célcsoporthoz is, és lehetőség szerint minél szélesebb célcsoport élvezheti annak hatékonyságát. Szerencsés esetben ez a fázis a pályázati forrás elköltése és elszámolása után is még hosszan tart. A projektek negyedik fázisa a **hanyaglás**, amikor már a tevékenységünk gyümölcse fokozatosan csökkenő (vásárló)közönség számára vonzó, vagy amikor a finanszírozási háttér kiapad. Ez a szervezetünk számára akkor nem okoz szervezeti szintű hanyatlást is, ha a projekt növekedési fázisában már újabb projekt(ek) bevezetésén dolgozunk, hogy azok sikere esetén az első projektünk hanyatlási fázisában már egy másik projektünk növekedési, vagy akár érettségi fázisában vagyunk.

**Alkalmazás a a kultúra és oktatás területén**

A kultúra és az oktatás szolgáltatásai projektfinanszírozás mellett és nélkül is hasonló életgörbét és életciklusokat írnak le. Amikor egy kulturális vagy oktatási kínálat kellően széleskörű egy adott szervezetenél, akkor ennek kínálati elemei, mintegy projektjei hasonló módon kiegészítik egymást: a szélesebb vásárlói, igénybevevői réteggel rendelkező tevékenységek akár eltartják az éppen be- vagy kivezetés alatt álló szolgáltatásokat. Ez az örök projektciklus körforgás tartja fenn a szervezeteink működését.

## Projektek életgörbéje és életciklusa



## Főbb felhasznált és ajánlott irodalom

Anwar Mustafa – Gubicza Katalin – Tóth Antal (2009): Projektmenedzsment – pályázati projektek. A projekttervezés és a projekt menedzsment gyakorlati megvalósulása EU projektekben. Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia

Benedek András – Csoma Gyula – Harangi László (szerk.) (2001): Felnőttoktatási és képzési lexikon. Budapest, Magyar Pedagógiai Társaság – OKI Kiadó – Szaktudás Kiadó Ház

Benedek András (szerk.) (2008): Tanulás életen át (TÉT) Magyarországon. Budapest, Tempus Magyarországi Iroda

Bujdosó Dezső – Vörös Gizella (szerk.) (2000): Kultúraelmélet. A kultúra gazdaságtana. Bp., ELTE BTK Kulturális Menedzserképző Program

Csatári Bálint (2000): A magyarországi kistérségek vidékiség-kritériumai. In: Horváth Gyula – Rechnitzer János (szerk.): Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón Pécs: MTA Regionális Kutatások Központja, 193-217. p.

Damjanovich Katalin – Vörös Andrea (szerk.) (2003): A pályázás alapjai. Projekttervezés és pályázatkészítés dióhéjban. Budapest, Nemzeti Fejlesztési Hivatal - Tempus Közalapítvány

Európai Bizottság (2000): Memorandum az egész életen át tartó tanulásról. Brüsszel, EB

Európai Közösségek Bizottsága (2006): Felnőttkori tanulás: soha nem késő tanulni. Brüsszel, EKB

Európai Unió (1995): Fehér könyv az oktatásról és képzésről. Tanítás és tanulás. A tanulás váljon természetes társadalmi szükségletté. Brüsszel, EU

Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium Felnőttképzési Fejlesztési és Támogatási Főosztály (2006): Minőségfejlesztés a felnőttképzésben. Budapest, FMM

Forray R. Katalin – Juhász Erika (szerk.) (2009): Nonformális – informális – autonóm tanulás. Debrecen, Debreceni Egyetem

FŐVOSZ (2006): Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban. Budapest, Fővállalkozók Országos Szövetsége, [http://www.fovosz.hu/doc/PM\\_Keziknyv\\_061121.pdf](http://www.fovosz.hu/doc/PM_Keziknyv_061121.pdf)

G. Fekete Éva (2005): Kultúra és területfejlesztés. In: SZÍN – Közösségi Művelődés, 10/3. júniusi szám, 21-24. p.

Gareis, Roland (2007): Projekt? Örömmel! Budapest, HVG



- Glatz Ferenc (2005): A vidéki Magyarország jövője: Vitaanyag In: Ezredforduló. 1–2.; 3–21.
- Görög Mihály (1996): Általános projektmenedzsment. Budapest, Aula
- Görög Mihály (1999): Általános projektmenedzsment. Budapest, Aula
- Görög Mihály (2003): A projektvezetés mestersége. Budapest, Aula
- Henczi Lajos (főszerk.) (2009): Felnőttoktató. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó
- Horváth Zoltán (2007): Kézikönyv az Európai Unióról. Budapest, HVG Kiadó
- Huntington, Samuel P. (1999): A civilizációk összecsapása és a világtrend átalakulása. Budapest, Európa Kiadó
- Jarjabka Ákos (2007): Projektmenedzsment. Pécs, Baranya Megyei Vállalkozói Központ
- Juhász Erika (2009): Felnőttoktató pályázatírói szerepkörben. In Henczi Lajos (szerk): Felnőttoktató. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 466-472. p.
- Kende Tamás – Szűcs Tamás (2009): Bevezetés az Európai Unió politikáiba. Budapest, Complex
- Koncz Gábor – Németh János – Szabó Irma (szerk.) (2006): Közművelődési fogalomtár. Budapest, MKA
- Közművelődési Szakértők Országos Konferenciája (2007): A közművelődés minőségfejlesztési rendszere. In: [http://www.erikanet.hu/oldal.php?menupont\\_id=65879&rovat\\_id=6&cikk\\_id=14116](http://www.erikanet.hu/oldal.php?menupont_id=65879&rovat_id=6&cikk_id=14116)
- Lock, Dennis (szerk.) (1998): Projektmenedzsment. Budapest, Panem
- Lockyer, Keith – Gordon, James (2000): Projektmenedzsment es hálós tervezési technikák, Budapest, Kossuth Kiadó
- Madari Ákos (2002): E, mint Európa. Budapest, Euro Info Service
- Madari Ákos (2004): Európa 2010. Gyakorlati kézikönyv az Európai Unió jelenéről és jövőjéről II. Budapest, Euro Info Service
- Project Management Institute (2006): Projektmenedzsment útmutató. Budapest, Akadémiai
- Safranski, Rüdiger (2004): Mennyi globalizációt bír el az ember? Budapest, Európa Kiadó
- Snow Gharles Perey (1998): The Two Cultures and: a Second Look. A két kultúra egy új tanulmánnyal kiegészítve. In: Ponticulus Hungaricus. II.

évfolyam (12. szám)

Sz. Tóth János – Mihályfi Márta (szerk.): „Továbblépni a tervezéstől a tettek felé. Javaslat a Cselekvési tervhez. Az élethosszig tartó tanulás népszerűsítése – az EU elvárások megismerése című program záró tanulmánya. Budapest, MNT

Verzuh Eric (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG Kiadó

Vitányi Iván (1997): A magyar társadalom kulturális állapota. Budapest, Maecenas Kiadó

Vörös Andrea (szerk.) (2004): Projekttervezés, pályázatkészítés, projektvégrehajtás. Budapest, Tempus Közalapítvány

Vörös Mihály László (2005): PCM – Projekt Ciklus Menedzsment. In: AVOP LEADER+ Készségek elsajátítása Tananyag, Promei Faluműhely Alapítvány-SZRVA-ZRVA

Zongor Attila (2005): Kultúra és az Európai Unió, Budapest, NKÖM

### Állásfoglalások, határozatok, tervek

1076/2004. (VII. 22.) sz. Kormányhatározat az Európa Terv (2007-2013.) kidolgozásának tartalmi és szervezeti kereteiről.

A Magyar Köztársaság Kormánya (2007): Új Magyarország Fejlesztési Terv. Magyarország Stratégiai Nemzeti Referenciakeret 2007-2013. Foglalkoztatás és növekedés

A Magyar Köztársaság Kormányának stratégiája az egész életen át tartó tanulásról. 2005.

Az Európai Közösségek Bizottságának közleménye a Tanácsnak, az Európai Parlamentnek, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának. Cselekvési terv a felnőttkori tanulásról. Tanulni sohasem késő. 2007.

Az Európai Parlament 2008. április 10-i állásfoglalása az európai kulturális programról a globalizálódó világban (2007/2211 (INI))

Az Európai Parlament 2008. április 10-i állásfoglalása az európai kulturális programról a globalizálódó világban (2007/2211 (INI))

Az Európai Parlament és a Tanács 1720/1720/2006/EK határozata (2006, november 15.) az egész életen át tartó tanulás terén egy cselekvési program létrehozásáról

Az Európai Parlament és a Tanács 1720/1720/2006/EK határozta (2006, november 15.) az egész életen át tartó tanulás terén egy cselekvési program létrehozásáról

Az Oktatási és Kulturális Minisztérium Közművelődési Stratégiája 2007 – 2013.

Kultúra program (2007-2013): 1855/2006/EK határozat

### **Jogszabályok**

1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről

1/2000. (I. 14.) NKÖM rendelet a kulturális szakemberek szervezett képzési rendszeréről, követelményeiről és a képzés finanszírozásáról

2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről

22/2004. (II. 16.) Korm. Rendelet a felnőttképzést folytató intézmények és a felnőttképzési programok akkreditációjának szabályairól

24/2004. (VI.22.) FMM rendelet az akkreditációs eljárás és követelményrendszer részletes szabályairól

10/2010. (III. 11.) OKM rendelet a „Minősített Közművelődési Intézmény Cím” és a „Közművelődési Minőség Díj” adományozásáról