

Durkó Mátyás

Gondolatok a művelődési menedzsmentről

A tanulmány a művelődési menedzsment problémakörét embernevelés-elméleti, művelődéstudományi, önművelési aspektusból közelítve felvázolja a művelődési folyamat egyes mozzanatait s azok során a művelődési menedzser feladatait.

A rendelkezésemre álló terjedelemben csak vázlatos gondolatfelvetésre kerülhet sor. Ennek kényszerű haszna, hogy viszonylag teljes képet nyújt a művelődési menedzsmentprobléma embernevelés-elméleti megközelítéséről.¹

Az alapfogalmak értelmezése

Mindenekelőtt a *menedzser* (manager) fogalmából kell kiindulni. *Etelközi Péter* meghatározása szerint „Manager az a vezető, illetve önálló munkatárs (kutató, fejlesztő, mérnök, közgazdász, kereskedő stb.) – olvashatjuk egy alapozó igényű műben –, akinek elgondolásai és cselekedetei irányítóan befolyásolják a szervezet tevékenységét, fejlődését” (hozzátennem: „és eredményeit”).² Emeljük ki a meghatározás fő jegyeit: a) egy szervezet vezető vagy önálló tevékenységet végző munkatársa, b) aki megfelelő képességekkel, felkészültséggel rendelkezik, c) a szervezet tevékenysége különböző oldalainak az átlátására, megértésére, d) cselekedeteivel irányítóan tud hatni a szervezeten keretébe és vonzáskörébe tartozó emberek tevékenységére, e) s ezzel lényegesen befolyásolni tudja a szervezet tevékenységét, fejlődését és eredményességét.

Ezt a tartalmat olyan általánosnak és átfogónak tekinthetjük, amelybe beillesztve értelmezhető a művelődési menedzser tevékenysége is, feltéve, ha ugyanígy meghatározzuk és figyelembe vesszük a művelődés kategóriáját, fő területeit, sajátosságait is.

A *művelődés* értelmezésében saját sok évtizedes kutatásaimra hivatkozom.³ Eszerint a művelődés a társadalom kulturális életének egyik alapvető, legtágabb tartalmú kategóriája. Nemcsak az egész életen át tartó, permanens személyiségfejlődést (tanulást) jelenti, hanem az ehhez kapcsolódó külső környezeti, társadalmi feltételrendszert is. Ennek megfelelően a művelődés jegyei: a) személyi aktivitás, b) kulturális javaknak ehhez kapcsolódó elsajátítása, c) a művelődési folyamatnak tárgyi és személyi körülményekkel való befolyásolása, d) az ezek eredményeként jelentkező személyiségformálódás, e) optimális körülmények között a személyiség fejlődése. Ez a felfogás a *személyiségformálódást a tevékenységhez köti*, számba véve az emberi tevékenység minden fő fajtáját.

¹ A problémáról részletesebben l. *Durkó Mátyás: A gazdasági élet kihívásai és a hazai felnőttnevelés.* = Humánpolitikai Szemle, 1995. 5., 6., 7-8. sz.

² *Etelközi Péter: L. S. I. Manager. L. S. I. ATSz. Kiadó, Bp., 1989. 94. o.*

³ Elméleti kifejtését l. *Durkó-Marczuk: A permanens művelődés és felnőttnevelés rendszertani és funkcionális kérdései.* In: Acta andragogiae et cultura sorozat 1. sz. KLTÉ Debrecen, 1990. 140. o. Népszerűbb meghatározását l. *Felnőttnevelési kizexikon* általam írt „Művelődés” címszavában (Kossuth Kiadó, Bp., 1987. 165-167. o.).

Nem részletezhetem a művelődés hatáskörébe tartozó jelenségek fő csoportjait (az érdeklődő mindezt megtalálhatja a 2. lábjegyzetben felsorolt eredeti műveken). A fogalom terjedelmének érzékeltetésére a művelődés fő *tevékenységi területeit* foglalom össze.

a) *A spontán formálódás* (az utánzó és alkotó munkán, a baráti és csoportkapcsolatokon, a privát tevékenységen keresztül).

b) *A regeneratív szórakozótevékenység* a személyiségváltozással mint járulékos eredménnyel. Ez négyféle tevékenységi ágat egyesít magában:

b/1. *a rekreációs fizikai tevékenység* testedzéssel, sporttal, kirándulással, mozgásos játékokkal, turisztikával stb.;

b/2. *a szórakozás, szórakoztatás* olyan formákkal, mint a kabaré, esztrádműsor, szórakoztató irodalom, cirkuszi látvány, játékok, éneklés és szórakoztató zene stb.;

b/3. *a szórakozva művelődés* sajátos formáival jelzi, hogy a szórakozás és a személyiségformálódás összekapcsolódó területek. A szórakozás folyamata felfelé nyitott a művészetek különböző szakágai, sőt a tudományok felé is az alkotó öntevékenységen keresztül. Idetartozó formák: a művészeti produkció és reprodukció a művészet minden ágában, a technikai és amatőr tudományos öntevékenység, a gyűjtő foglalkozások stb.;

b/4. *a regeneratív szórakozva-művelő tevékenység* negyedik fontos (napjainkban egyre jelentősebb) területe az *információnyújtás és -szerzés*, a tájékoztatás az élet, a világ, az egész tágabb környezet eseményeiről, történéseiről, a világeseemények szinte egyidejű átélése, közvetett megtapasztalása a sajtón, filmhíradókon, rádión, tévén stb. keresztül.

c) Újat jelent a művelődés egészében a *céltudatos, rendszeres nevelés-művelés*. Minőségileg új vonása a külső társadalmi céltudatos beavatkozás a személyiség fejlődésébe azáltal, hogy célszerű válogatással közli, közvetíti, segíti a társadalom lényegi kulturális eredményeinek az elsajátítását a társadalmi célok és életkori teljesítőképesség szerint a fiatal kortól az élet egész folyamatán keresztül. Mindezzel azt a célt igyekszik megvalósítani, hogy az egyén és közösség képes és kész legyen a társadalomban és az egyéni, közösségi életben a reá háruló, egyre bonyolultabb feladatok elvégzésére, továbbá, hogy az egyén adottságait egyre erőteljesebben teljesítse ki képességekké, tehetséggé, s a benne rejlő lehetőségeket maximális fokon bontsa ki. E tevékenység minden szintjén a *nevelői és önnevelői mozzanatok* eltérő arányú, *dialektikus egysége* válsul meg, egyre növelve – a személyiség fejlődéséhez mérten – az önnevelés, az önművelés szerepét, és egyre korlátozva a külső, nevelői mozzanatok motiváló, segítő funkcióját.

Ez nemcsak azt jelenti, hogy a) a céltudatos nevelés-művelés a gyermekkortól a legmagasabb életkorig terjedhet – „*élethosszig tartó nevelés*” –, mely életkorok szerint tagolható, hanem azt is, hogy b) a rendszeres iskolai neveléstől a tanfolyamszerű formákon át az iskolán kívüli kötetlen, alkalmi hatásrendszerű formáig tart, s végül, hogy c) a résztvevők önnevelési fejlettségének változó szintje szerint mind a nevelés formáiban, mind folyamatában az irányító, nevelő mozzanatok és az önnevelő mozzanatok aránya nagyon változatos lehet. Végül soron eljuthat a kifejlett önnevelés, önművelés fokáig. A nevelés szakszerűsége, irányítása, a fejlődést segítő szerepe éppen az ezekhez a rendkívül differenciált nevelési-művelési formákhoz, típusokhoz való alkotó nevelői alkalmazkodásban nyilvánul meg. (L. Melleklet)

A művelődésfogalomból levont konzekvenciák a művelődés menedzselésére

A művelődés menedzselésére az elmondottakból nagyon fontos *gyakorlati és elméleti* konzekvenciákat kell levonnunk. A gyakorlatiak a menedzsmentől a művelődési területekhez való nagyfokú alkalmazkodást és meghatározott művelődési alapelvek figyelembevételét követelik; az elméletiek pedig korszerű képzettséget igényelnek tőle az embernevelés területén.

Gyakorlati következtetések

A *gyakorlati* következtetések azzal függnek össze, hogy a művelődés, mint láttuk, különböző szakágra, szakterületre és formarendszerre bomlik. A művelődési menedzselésnek ebből következően szintén arra kell vállalkoznia, hogy az előbbieken ismertetett valamennyi *speciális művelődési területhez rugalmasan alkalmazkodjon*, tevékenysége specifikumait ezen területek sajátosságaihoz adaptálja! Ez a szakmaiság alapvető gyakorlati követelménye.

Következik azonban a művelődés fogalmából a művelődés menedzselésénél néhány olyan *művelődési alapelv* is, amelyet a művelődés menedzselésének a gyakorlatában mégis mindig figyelembe kell venni.

1. A művelődés homlokterében az élő, sokrétűen meghatározott ember áll. Minden érte folyik, minden az ő változtatására, gazdagítására, nemesítésére, fejlesztésére vonatkozik. Ebből következik, hogy a művelődés területén nem lehet gyors sikert elérni (vagy legalábbis kérészerűtű, részleges lehet a pillanatnyi siker), mivel az *ember egész személyiségének megváltoztatásában* valósul meg, ami hosszadalmas folyamat, amihez csak türelmes, komplex, rendszeres és állhatatos munka vezethet.

2. Sohasem várható egyetlen kulturális akciótól a kitűzött művelődési cél megvalósulása, csak bizonyos területen *huzamosabb ideig folytatott*, célirányos, rendszeres, *mindkét fél* – a kultúráközvetítő és az azt elsajátító, részt vevő fél – *részéről megnyilvánuló aktivitástól*. És nem is csak egyirányú, hanem a teljes személyiségre ható aktivitástól.

3. A következők alapelv szerint a *művelődés* a társadalom egésze szempontjából *stratégiai ágazat*. Nagyon evidens az a következtetési sor, amely ehhez a megállapításhoz vezet. A társadalom minden más szférája: a termelő-gazdasági, a politikai-közéleti tevékenység, a szociális szféra, az interperszonális kultúra mind az alkotó ember, az egyéniség, a csoport tevékenységének az eredménye, tehát annak minőségétől függ. Az alkotásra kész ember minőségi fejlesztésével viszont a teljes emberi élet folyamán a művelődés rendszere foglalkozik, ezért stratégiai ágazat a művelődés, és ezért nem helyettesíthető mással, ez adja társadalmi rangját, jelentőségét.

4. Az állandó fejlődés szükségességének alapelve a *művelődés permanenciájának* az elvét jelenti annak mindhárom jelentésében. Reprezentálja a folytonosságot, mert a művelődésben való megállás, megszakítotttság megrekedést, torzulást hoz. Amíg az ember bármilyen formában történő művelődési aktivitása folyamatos, addig állandó a szellem, a személyiség előrehaladása, fejlődése. De mihamarabb a tevékenység megszakad, abbamarad a személyiségfejlődés, az ismeretkészlet megmerevedik, elavul, sőt feledésbe merül. De az egyén reagáló, alkotó, alkalmazkodó gondolkodásmódja is eltompul, nem tudja megfelelően megérteni a jelenségeket, egyre sematikusabb választ ad az ingerekre, egyre kevésbé lesznek dinamikusak

sztereotípiái. Kialakulnak előítéletei. Cselekvési válaszai csak rutinszerűek: egyre erősebbé válik pszichikus megrekedése. A művelődés megvalósulásának realitását a permanencia másik két jelentése, mégpedig a művelődés *horizontális és vertikális rendszere* biztosíthatja.⁴

A művelődés *horizontálisan végighúzza az ember életét*, alkalmazkodik tartalmában, feladataiban, folyamataiban az egyes életszakaszok jellegzetes, meghatározó létproblémáihoz, azokra ad választ, épít a különböző műveltségi szintű ember életkori, szociológiai és pszichológiai sajátosságaira, azokhoz igazítja eljárásmódjait, módszereit. Így éri el, hogy valamennyi korosztálybeli egyén biztosítva érezze a maga autonómiáját a művelődési folyamatban, jól érezze magát abban, szükségét érezze a benne való aktív, öntevékeny részvételnek.

A permanens művelődés *vertikális rendszere* viszont egyrészt azt a *sokrétű területet, szakág- és formarendszert* jelenti, amelyet az előbbieken ismertettünk. Ez a rendszer szinkronban kell hogy legyen, funkcionáljon minden időben a társadalomban, hogy az ember a maga életszükségletei, műveltsége, motiváltsága, kedve alapján mindig gazdag és teljes „kínálatból” választhasson. Ez a teljesség és változatosság elengedhetetlen feltétele az egyén/csoport művelődése folytonosságának, mert ezek a területek, szakágak, formák más és más előzetes műveltséget, eltérő szellemi erőfeszítést, így más és más energiaigényt képviselnek a szórakozás és művelődés egymással párhuzamos, egymást feltételező, egymásba átmenő egy-egy formájának más és más arányt képviselő vertikumában. Csak így biztosítható, hogy a bármilyen belső és külső meghatározottságú, fejlettségi szintű egyén (csoport) a saját belső pszichikus feltételeinek megfelelő művelődési területet, formát megtalálhassa, abban jól érezze magát, ott öntevékeny, aktív részvételt vállaljon. Csak ebben a differenciáltságban képzelhető el, hogy az ember művelődési folyamatossága biztosítható legyen.

A legáltalánosabb művelődési alapelvek felsorolása nem lehet megközelítően sem teljes. Nem tudunk e helyütt részletesebben szólni olyan elvekről, mint a követelménytámasztás és igényfejlesztés állandó motivációs kapcsolódásának, a cselekedtetéssel és meggyőzéssel nevelésnek az elvéről és még több másról.

Elméleti következtetések a menedzserképzésre

A művelődés menedzseléséről eddig elmondottakból fontos *elméleti konzekvenciák* vonhatók le a *menedzserek képzésének tartalmára*. Abból indulunk ki, hogy kit tekinthetünk menedzsernek. Egyet tudunk érteni *Etelközi Péternek*⁵ a menedzserre válás feltételére vonatkozó válaszával:

„Azok a képességek, tulajdonságok, amelyek ahhoz szükségesek, hogy egy menedzser sikeres legyen, részben velünk születettek, részben elsajátíthatók. A velünk születettek fejleszthetők, az elsajátíthatók pedig tanulhatók-taníthatók. Az a sokoldalú képzettség, amely egy menedzser eszköztárát képezi, leggyorsabban szervezett képzéssel sajátítható el.”

Viszont vitatkoznunk kell mindenképpen *Etelközivel* és más szerzőkkel is a *menedzserképzés tartalmát képviselő tudományterületek* számbavételéről. Igaz, hogy a jó menedzseri munkához komplex, multidiszciplináris ismeretekre van

⁴ A szakirodalom egy része a „horizontális” és „vertikális rendszer” értelmezését az itt olvasottól eltérő, éppen ezzel ellentétes értelmezésben használja. Nekem – már a szavak etimológiája miatt is – a megnevezés így logikus.

⁵ L. 2. az. lábjegyzet.

szükség. Az ezeket képviselő tudományok (pszichológia, szociológia, közgazdaságtan, vezetéselmélet, rendszerelmélet, informatika, szervezélmélet, matematika) felsorolásával egyetértünk, de a kimaradtakkal és az érvényesülő szemlélettel nem. Elsősorban a céltudatos általános embernevelés-elméletet (antropagógia) hiányoljuk. A menedzszerelmélettel foglalkozó szerzők mindegyike embernevelésről beszél a gyakorlatban, de ennek a folyamatnak – a minden életkorban megnyilvánuló nevelésnek, művelésnek – az elméleti általánosítását jelentő tudományterületét, az általános embernevelés-elméletet már nem említik, nem sorolják fel a menedzszerképzést biztosító, nélkülözhetetlen multidiszciplinák, szaktudományok között.

Ez, mivel a menedzser munkája mindvégig embernevelés is, azt szakszerűen végezni az *embernevelés elméletének ismerete* és begyakorlott alkalmazása nélkül egyszerűen lehetetlen. Ismerete tehát mindenféle *menedzstermunkának a létfeltétele*, ezt kihagyni vagy említést sem érdemlő „közismeretnek” tekinteni szakszerűtlenség. Eltöprenghetünk azon, mi lehet ennek az oka. Önkritikusan meg kell mondani, hogy szerepe van benne egy olyan szemléletnek, amely a neveléselméletet azonosítja a régi szemléletű iskolai pedagógiával, amely a hangsúlyt dominálón a tanár munkájára és nem a növendékével együtt végzett tevékenységre helyezi. Kísért e nevelésfelfogás azonosítása a dogmatizmussal, a résztvevők egyéniségének a figyelmen kívül hagyásával, a nevelői célok direkt, külső eszközökkel való feltétlen érvényesítésével.

A hiba ebben az, hogy az elmélet vonatkozásában ez a szemlélet legalább 100 évvel ezelőtti szinten rekedt meg, a gyakorlatból az elmúlt 50 év nevelési tapasztalataiból pedig csak a régi szemléletben megrekedt praxist veszi észre, az új, korszerű, permanens művelődési, majd a pluralista, demokratikus szemléletű nevelési kísérleteket teljesen figyelmen kívül hagyja. S bár a gyakorlat még az elmúlt évtizedekben is ezt a rendkívül vegyes, a feudális nevelési szemlélettel a modern polgári demokratikus koncepcióig terjedő nevelési felfogásokat egyaránt tükrözte, akkor sem tagadható meg a nevelés elméletétől, nevezzük még pedagógiának, hogy ezt az előbb jelzett negatív nevelési koncepciót az utolsó fél évszázadban messze ne haladta volna meg.

A *neveléstudományban* a következő modern, *korszerű tendenciák* jelentkeztek az elmúlt fél évszázadban.

1. Tudomásul vette a tudomány a *nevelés szükségszerű kiterjedését*, különösen két irányban: életkori szinten, a kisgyermekkortól a felnőtt-, sőt öregkorig, tehát „élethosszig tartó neveléssé” vált. De mivel tudomásul kellett vennie, hogy a nevelés részese folyamatosan változik, a kisgyermekkortól az öregkorig nagyrészt és elsődlegesen – ha nem is kizárólagosan – fejlődik, ki kellett és kell dolgoznia minden fő életkori szakasznak a sajátos nevelési viszonyrendszerét, s azon belül fel kell tárnia az egymással közös, azonos és az egymástól eltérő, sajátos vonásokat. Így részben integrálódott, részben differenciálódott a közös, általános elméleti alapokat tartalmazó *embernevelés-elmélet* (= antropagógia), másrészt a bő, még mindig átfogóbb terjedelmű életkori neveléselméletekké, a *felővekvő nemzedék nevelésévé* (= pedagógia), a *felőttneveléssé* (= andragógia) és az *őregkori személyiségalkotás elméletévé* (= gerontogógia). Mivel a menedzserek főleg ifjakkal és felnőttekkel foglalkoznak, az általános embernevelés-elmélet mellett a korszerű pedagógiai és andragógiai ismeretekre és az ezekkel kapcsolatos gyakorlati készségekre, jártasságokra feltétlenül szükségük van.

2. A neveléstudománynak másrészt tudomásul kellett vennie *hizséledését a nevelés színterei szerint is*. Így szükségszerűen ki kellett terjesztenie tudományos elemző-általánosító szemléletét az iskola előtti, majd az iskola melletti nevelési folyamatokra: a családi nevelésre, az óvodai nevelésre, a kortárs csoportokban folyó iskolán kívüli nevelési folyamatokra, a kollégiumi nevelésre és a szabadidős tevékenységekre stb. Fel kellett ismernie, hogy az iskolán kívüli tevékenységekben is megvalósulnak a nevelés szűkebb értelmezésének ismérvei. Tehát az általános embernevelés-elméletnek mindinkább fontos részét képezi az *iskolán kívüli szervezeti keretekben folyó nevelés* tartalma, sajátosságai, elmélete is. Tudomásul kellett továbbá vennie, hogy – különösen a felnőttnevelésben – rövidebb, iskolán kívüli, tanfolyami formákban, sőt nagyon is áttett, közvetett formákban (pl. távoktatás) is megvalósulhat a céltudatos művelés és nevelés, a tanulás, a tanulásirányítás és segítség lehetősége, így az eredményes személyiségzajdagodás elvárt eredményei is. Ki kellett és kell tehát dolgoznia a tanfolyami oktatás, az irányított távoktatás elméletét is, amely már a legközelebb van a menedzseri munka embernevelési folyamatához.

A nevelési szemléletnek a nevelés színterei szerinti kitágítása vezetett el oda, hogy az egész folyamatot be kellett illesztenie a személyiségváltozás legtagabb jellegű jelenségekörébe. Így jutott el a művelődés jelenségeinek az értelmezéséhez, tipizálásához és nevelési jelenségeinek ebbe a szélesebb művelődési folyamatba való beillesztéséhez. Itt válik már *összekapcsolódó tudományterületté a művelődésemélet és az általános embernevelés-elmélet*, amely – az egymást kiegészítő, egymásra átmenő komplexitásában is – feltétlen ismeretszükségletévé válik általában a menedzser és különös súllyal a művelődési menedzser részére.

3. A nevelésemélet korszerűsödésének a harmadik fő tendenciája az *önnevelés-önművelésemélet* megújuló teóriája és az *embernevelés-elmélet*hez való kapcsolódása. Káinduló tétel az a felismerés, hogy a személyiségfejlődés mindig az öntevékenységgel kapcsolódik. Igaz, hogy a művelődés és nevelés egész területén szerepe van nagyon is változatos formában a külső, meghatározó ingerek cselekvésre motiváló szerepének, ám a személyiségváltozás végső soron mégis a résztvevő aktivitásának, művelődési öntevékenységének, tanulási, gyakorlati tevékenységének az eredménye, következménye. A külső nevelői aktivitás fő funkciója mindig ennek a tanulói öntevékenységnek a felébresztése, kiváltása, ha kell, a segítése. Ez az öntevékenység tehát minden művelődési, nevelési jelenségben benne foglaltatik. Az önnevelés olyan csírája, amely a személyiségfejlődés hosszú folyamatában, a nevelő támogatásával, a kortárscsoport segítségével fokozatosan kiteljesedik az önnevelés minden részmozzanatának és összműködésének a kialakulásáig, a fejlődő önnevelésen keresztül pedig a kifejlett önnevelés, önművelés szükségletének és képességének a kiteljesedééig.

A nevelés és művelődés minden formájában tehát a nevelő, művelő külső fejlesztő mozzanat, valamint az ezeknek megfelelő önnevelési, önművelési mozzanat mindig jelen van, sőt *kölcsönösen összefonódik, kiegészíti egymást*. A nevelői oldal – ahol és amikor kell – motiválja, segíti, kiegészíti, kompenzálja az önnevelői mozzanatot, annak esetleges hiányosságait; így teszi teljessé, hatékonyra az önalakító tevékenységet, az önnevelésre nevelés belső folyamatát. A két mozzanat tehát a művelődési folyamat során arányában változik a művelődő egyén önművelői képességszintje, az elsajátítandó kultúra bonyolultsága, a képzési-nevelési formák sajátosságai, sőt talán még a művelődő egyén önállósága szerint is. Már

említettük, hogy a folyamat végső eredménye a kifejezett önnevelési, önművelési képesség.

Az általános embernevelés tehát legkorszerűbb szemléletében *kiteljesedik az önnevelés-elmélettel*, amely alapvetően szükséges műveltséganyag a menedzserek számára.

Míndezekkel – reméljük – sikerült megmutatni a neveléstudomány korszerűsödésének fő tendenciáit, s meggyőzni arról, hogy az önnevelés-elmélettel is kiegészülő korszerű embernevelés-elmélet, s különös súllyal annak andragógiai szakága, olyan alapvető tudományterület, amelynek ismerete – a már felsorolt más tudományok mellett – a korszerű menedzsersmunka nélkülözhetetlen műveltségfeltételét képezi.

A művelődési folyamat fő mozzanatai, a menedzser feladatai

A művelődési-nevelési folyamat⁶ egy sajátos, szükségszerű logika szerint *öt fő mozzanatot* valósít meg, rendez egységes folyamattá, amelynek összegződő eredményeként teljesedik ki az abban részt vevő személyiség. Ezen mozzanatok befolyásolása, közvetett irányítása, a szükséges szervezeti feltételek megteremtése, tehát magának a folyamatnak a segítése jelzi azt a tartalmi keretet, amelynek megvalósítása alapvető embernevelési-önművelés-elméleti ismereteket kíván. Ezek differenciált tartalmának kidolgozása a közeljövő feladata lesz.⁷

A művelődési-nevelési folyamatot egységes, integratív processzusként fogva fel a következőkben mégis csak – a pedagógusokat szakmai szempontból elsősorban érdeklő – nevelési folyamat fő mozzanatairól, s azokhoz kapcsolódva a menedzser feladatairól szólnunk.

A nevelési folyamatban, kölcsönös együttműködésben, végbemegy a külső nevelési hatás és az arra a nevelésben lejátszódó belső reágálás: az önnevelés. Az alábbiakban modelleztük a nevelői és az önnevelői folyamatok párhuzamos fő mozzanatainak egymást kiegészítő összekapcsolódását.

Nevelő mozzanat

1. Eligazítás az értékek, eszmények, követelmények terén.
2. Diagnózis a személyiség adott műveltségi, képzettségi állapotának tisztázására.
3. Az adott és a kívánatos helyzet közötti távolság áthidalásának a megtervezése.
4. A nevelési tervben foglaltak gyakorlati megvalósítása kultúra-elsajátító, alkotó tevékenység és viszonyrendszer szervezésével.
5. A nevelési folyamat eredményeinek, hatásának (hatástalanságának) az értékelése.

Önnevelői mozzanat

- ↔ Önálló eligazodás az értékek, követelmények világában.
- ↔ Öndiagnózis a saját fejlettség állapotára vonatkozóan.
- ↔ Önfejlesztő tervek a műveltség, képességek, jellem fejlesztésére.
- ↔ Önirányítás (önkormányzással, önkorlátozással) az önfejlesztő tervek megvalósítására.
- ↔ A személyiségváltozás önértékelése.

⁶ Vö. Ten Have holland professzor tanításait: L. G. Enckevert: Új tudomány az andragógia. In: Népművelési Értelmező 1973. 1. sz. 36 o. és Petrikás Árpád: A nevelési folyamat közösségi jellegének értelmezéséről. = Magyar Pedagógia 1975. 2. sz. 129–140. o.

⁷ L. első kísérletemet: Durkó Mátys: Új hangsúlyok a nevelés-felfogásban az önnevelés kettős értelmezése kapcsán. In: Acta Andragogiae et Culturae sorozat (Debrecen, KLTE) 14. sz. 1983. 29–46 o.

1. Minden művelődési-nevelési folyamat első lépéseként a benne részt vevő két-félnek, a nevelőnek és a kultúrát elsajátítónak a személyiséggel szemben felvetődő, időről időre megújuló, gazdagodó társadalmi és csoportkövetelményekkel kell foglalkoznia, a *művelődési értékek*, a közelebbi és távolabbi *célok világában kell eligazodnia*. Ez nem egyszerű folyamat, hiszen személyenként, munkakörönként, időről időre változó, fejlődő, az igazi értékek felismerését követelő, azokat az alértékektől elválasztó értékelőtevékenységet kíván. Ez a „két fél” együttes tevékenysége kell hogy legyen, mert a követendő értékeknek a résztvevők belső meggyőződésévé is kell válnia, mivel csak így tölthetik be a tevékenységet motiváló szerepüket.

2. Az értékekkel, a követelményvilággal való foglalkozást, a nevelési folyamat második mozzanataként a művelődésben részt vevő egyének, csoportok műveltségi, képzettségi és neveltségi szintjének *diagnosztizálása* követi. Minden további mozzanat ugyanis csak erre építhet, ehhez alkalmazkodhat, ezt tekintheti kiindulási alapjának. Ez a mozzanat együtt jár a pozitív és a negatív sajátosságok kiemelésének a feladatával.

3. A nevelési folyamat harmadik mozzanata a diagnosztizált állapot és a célul tűzött, kívánatos helyzet közötti távolság *áthidalásának a megtervezése*. Ekkor történik az általános célokhoz, feladatokhoz vezető művelődési tartalmak kiválasztása; azok legmegfelelőbb sorrendjének, mélységének és mértékének megállapítása; a közvetítésükhöz leghatékonyabbnak ígérkező művelődési területek, formák és módszerek, valamint az elsajátítási folyamatban szereplő nevelő és neveltek közös tevékenységének kijelölése. Ez a mozzanat lényegében már a konkrét művelési, képzési és nevelési tervezés szakasza, amely döntő meghatározója lesz az egyén tevékenységének. Nem végezheti ezt csak a nevelő maga, hiszen végső soron az a nevelési cél, hogy kifejlesszük a résztvevőkben mindezen mozzanatok önálló elvégzésének a képességét és jártasságát s ez csak úgy történhet, ha az a nevelővel, menedzserrel való közös tevékenységben valósul meg, gyakorlódik be. Egyébként is: a folyamat csak úgy lehet hatékony, ha azt a résztvevő önmagának vállalja, s ehhez nélkülözhetetlen, hogy már az első időszaktól kezdve abban a saját közvetlen érdekét, érdeklődését is érvényesíteni tudja. Aktív részvétele során az önnevelés, önművelés úgy erősödik, differenciálódik a közösen végzett folyamatban, hogy a résztvevő egyre nagyobb részt tud és fog már önállóan elvégezni, és egyre kisebb arányú nevelői, menedzseri kiegészítésre lesz szüksége. Érik az önművelés, önnevelés, mind erősebbé válik a cselekvés motivációja, s egyre teljesebbé hatékonyága.

4. A megtervezett nevelési folyamatnak azonban *reális megvalósított folyamattá kell válnia*. Itt a menedzseri feladatnak már fontos, szükséges szervezési-technikai kereteket előkészítő, biztosító műveleti szakaszba kell átmennie. A konkrét művelődési tartalmakat közvetítő, hozzáférhetővé tevő, majd a résztvevők egyéni/csoportos elsajátítási, tanulási, alkalmazási, rögzítési folyamatát segítő – ahol szükséges, korrigáló –, de mindvégig motiváló, ösztönző folyamattá kell válnia. Ehhez a menedzsernek szükséges mélységben ismernie kell az elsajátítandó művelődési tartalmakat, azok recepciós nehézségi fokát, fel kell ismernie és alkalmazni ezen műveltségi tartalmakat a résztvevők egyéni életéhez, ismerve céljaikhoz való kapcsolódásának módját, érdekeltségük fokát, hogy az egész művelődési folyamat legfontosabb elemét, a belső motiválást ebben a mozzanatban is érvényesíteni tudja. Természetesen ezt is azért, hogy a résztvevő a konkrét recepciós folyamatot minél

hiánytalanabban megvalósítsa, mert ezt más személy helyette el nem végezheti, s ennek mértékétől függ a művelődési folyamat eredményessége.

5. A nevelési folyamat záró mozzanata a *részvevők személyiségében jelentkező változási folyamatnak az értékelése*. A nevelési folyamat eredményessége vagy eredménytelensége végső soron csak ebben mérhető. Az értékelés a menedzser számára a folyamat egészéből való tanulás időszaka, személyiség- és folyamatdiagnózis. Annak megállapítása, hogy a megtervezett tennivalókat hogyan, milyen mértékben vagy éppen milyen hibákkal sikerült megvalósítani. Mivel a nevelési folyamat céljai is dialektikusan összetettek, az eredménymérés is csak ilyen lehet. Van fontos ismeretbővülési oldala, talán ennek mérlegelése viszonylag a legkönnyebb. Természetesen nem elég a részismeretek eredményként való elfogadása: rendszeres, szerves kultúrává válásuk mérlegelése is szükséges. Sokkal differenciáltabb már annak az értékelése, hogy az elsajátítás, gyakorlás mennyire segítette a személyiség képességei, készségei fejlődését is. És végül, hogy miként hatott egészében a személyiségére, jellemére, viselkedésére és magatartására, motivációjára, gondolkodási, munkabeli fegyelmességének fejlődésére.

Mindennek azon művelődési alaptételnek az ismeretében kell végbemennie, hogy a személyiségváltozás csak hosszú, szisztematikus összehatás eredménye lehet, tehát egyetlen részeredmény csak esetleges változási tendencia jelzésértékű adata lehet, s mindazt folytatni, erősíteni, tovább mélyíteni szükséges. Ezért mondtuk, hogy az értékelés mozzanata a folyamatból, a tapasztalatból való tanulás szakasza, hiszen ez egyúttal új diagnózist jelent, amelyre épülve újra tervezhető és tervezendő az egész nevelés újonnan kezdődő ciklusa.

Mivel az eredménymérésnek ilyen fontos szerepe van a művelődésben, nevelésben, ez a mozzanat szinte az egész logikus, egymásra épülő nevelési folyamatot áthatja, állandó részműveletet jelent az eredményekből vagy hiányokból, konfliktusokból való tanulás érdekében.

*

Szinte magától értetődő, evidens zárókonklúzió, hogy e legdialektikusabb személyiségváltoztató folyamathoz igen nagy műveltségű, a személyiségváltoztatásra is ismeret- és készségszinten egyaránt felkészült, magas szintű *önművelésre, önképzésre és önnemesedésre egyaránt képes, önmenedzselésre is kész személyiség alkalmas*.

Melléklet – Művelődési formák rendszere és tipikus példák

1. Iskolarendszerű művelődési-nevelési terület
 - dominálónan direkt közlésformákkal dolgozók iskolája
 - vagy indirekt és direkt formák keverésével irányított távoktatási formák
2. Iskolán kívüli, tanfolyami, részben kötött szakképzési, átképzési tanfolyam művelési-nevelési formák
3. Iskolán kívüli, alkalmi kötöttségű művelődési formák ismeretterjesztő előadás, ankét, szakköri forma
4. Elmélyült, rendszeres, hosszabb távú önművelődés, önnevelés formái egyéni továbbképzés, elmélyült egyéni tanulás (esetleg állami vizsgákkal), kísérletezés
5. Rövid távú, alkalmi önművelés, önnevelés formái egyéni olvasás, viták, konferenciákon való aktív részvétel, folyóiratszemlézés
6. Az informálódás (kismértékben szórakoztató, nagyobb arányban önművelő) formái tv, rádióadások hallgatása, újságolvasás
7. A szórakozva művelődés (nagyjából tv-játék, hangversenyhallgatás, kiállítás egyenlő arányban művelő és szórakoztató) formái látogatása, szépirodalmi művek olvasása, vetélkedők
8. A szórakozás, rekreáció (döntően szórakoztató, csak járulékosan fejlesztő funkciójú) formái játékok, testedzés, kirándulás, hobbik

