

A „Jó gyakorlatok” helye a közösségfejlesztésben

Bevezetés

Szinte nincs is olyan tudományterület, melynek szakmai nyelvezetében nem kap helyet a „jó gyakorlat”/best practice fogalma. Magam is sokszor találkozom a kifejezéssel publikációk olvasása közben, és rendszeresen használom is azt dolgozataimban, mégsem volt egységes képem a mélyebb tartalmát illetően. Indítatásom, hogy felderítsem a szókapcsolat valódi mivoltát, két forrásból táplálkozok. Egyrészt egyetemi oktatóim véleménye szerint nem született még átfogó leírás a „jó gyakorlat” definíció kapcsán. Másrészt a Nemzeti Művelődési Intézet „Közművelődési Ösztöndíj Kutatócsoportok Számára” című program által támogatott, a PTE BTK HFMI kutatócsoportja által lebonyolított, „A közművelődési intézmények és közösségi színterek szerepe a Baranya megyei községek közösségfejlesztésében” címet viselő, jelenleg is futó kutatás keretében általam felvett interjúk (Sárok, Drávaszabolcs, Drávacsehi, Beremend) tanulsága és a 2019 őszén megszervezett fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés eredményei szerint a gyakorlók szakemberek sincsenek teljes mértékben tisztában a „jó gyakorlat” mögötti elmélettel, néhányan magát a fogalmat sem hallották még. Amennyiben mégis volt egy sikeres programjuk, módszerük, azt nem rögzítették, egy közös fórum hiányában pedig szájhagyomány útján sem adhatták át egymásnak.¹ Továbbá, ha az ország egyik szegletében egy közösségfejlesztő eredményesen alkalmazta az adott programot, garantált a siker egy másik kommuna esetében is? Egy bevált módszer részletes dokumentációval megtámogatva univerzális gyakorlattá válhat?

A tanulmány a közösségfejlesztés folyamatával kapcsolatos különböző felfogások bemutatását követően a jó gyakorlatot és a hozzá kapcsolódó fogalmakat tisztázza, végül meghatározásra kerül egy három dimenzió (*method, meshwork, manual*) alkotta rendszer, amely a „jó gyakorlat” közösségfejlesztésben betöltött szerepének, relevanciájának egy lehetséges értelmezése.

A közösségfejlesztés folyamata

A *social design* elméletére épülő könyv, a *Social Design Cookbook* a társadalmi kezdeményezések tervezhetőségéből indul ki. Az elv szerint a projektekben – legyen szó a világ bármely pontjáról – azonosságok, egy bizonyos mintázat figyelhető meg. A siker az *adopt* versus *adapt* kérdésén múlik: egy leírt példa ugyanis adott szituáció, meghatározott körülményeinek egyféle megoldása, vagyis egy helyzetre adott egy válasz története. Sikertörténet, ami nem másolható (*adopt*), de a kontextusnak megfelelően, tetszés szerint alakítható (*adapt*).^{2 3}

Az esettanulmányok az egyének összefogásából eredő szinergiahatást, a közösségi tudásteremtést, annak megosztását hangsúlyozzák. A kiindulópont mindig egy probléma, amelynek egy kooperációalapú, egyszerű ötlet a megoldása. A folyamathoz bárkinek lehetősége van tudása és szabad ideje függvényében csatlakozni.⁴

A „szakácskönyv” nem csak elméleti síkban ad tanácsot: 18 nemzetközi példa tanulságaiból épül fel a megfelelő tervezés, döntéshozatal, cselekvés képlete, a *Social Design Canvas*:

- (I) Jelöljük ki a cél(okat), a megszólítandó célcsoportot, a várható eredményeket.
- (II) Gyűjtsük össze a projektelemeket és humán erőforrás-szükségleteket pl.: helyszínbiztosítás, jogi támogatás.
- (III) Kutassuk fel a legmegfelelőbb embereket, érvényesítsük kapcsolati hálónkat: a fenti igényeket kiknek a hozzájárulásával oldhatjuk meg legoptimálisabban?

¹ Koltai 2020.

² Druery; McCormack; Murphy 2013.

(<https://journals.library.ualberta.ca/ebliip/index.php/EBLIP/article/view/20021/15939>) (2010.10.10.)

³ Sárai 2017. (<https://artportal.hu/magazin/a-siker-a-valtozasban-merheto-social-design-i/>) (2020.02.24.)

⁴ Sárai 2017. (<https://artportal.hu/magazin/a-siker-a-valtozasban-merheto-social-design-i/>) (2020.02.24.)

-
- (IV) Keressük meg, mi motiválhat részvételre a befektetett idő, energia és a cserébe nyert eredmény tükrében.
 - (V) Tegyük vonzóvá, könnyűvé a csatlakozást, ezt kommunikáljuk.
 - (VI) Határozzunk meg szabályokat, kereteket.
 - (VII) Gyűjtjük össze az eszközszükségleteket.
 - (VIII) Fogalmazzunk meg egy mottót, amely jól tükrözi projektünket és céljainkat egy mondatban.
 - (IX) Maradjunk mozgásban, figyeljük a visszajelzéseket, ne féljünk újratervezni.⁵

A tervezés elméleti része után következhet a konkrét folyamat, melyet a téma hazai szakemberei hét lépésben határoznak meg:

- (1) Mozgások generálása, bevonás, a lakosokkal történő kapcsolatfelvétel, kommunikációs utak felderítése.
- (2) A helyzet elemzése, kiértékelése, rávilágítás a problémákra, diagnózis felállítása, mindezt a közösség tagjaival és a szakemberek együttműködésével a lehető legtöbb tudományág (közgazdaságtan, szociológia, helytörténet) forrásaiból táplálkozva.
- (3) A közösség véleményének, én-erejének, erőforrásainak vizsgálata, amiben a helyiek maguk is tevékenyen részt vállalnak.
- (4) Stratégia, cselekvési tervek, feladatok prioritás szerinti rangsorának kidolgozása.
- (5) Intézményesítés, amely magában foglalja a képzések megszervezését, új szervezetek megalakulását, projektek elindítását, az információáramlás és a nyilvánosság feltételeinek megteremtését, PR tevékenységet.
- (6) Kapcsolatfelvétel a potenciális partnerekkel (helyi, regionális, országos, nemzetközi), aktivizálásuk.
- (7) Koordináció, ha egy-egy szakasz elakadásánál szükségessé válik intervenció, majd utánkövetés.⁶

A koncepcióhoz Harkai Nóra más irányból közelít. Szerinte a kronologikus szerkezet nem törvényszerű; sokkal inkább koncentrikus fázisokból felépülő, akár egymásba is folyó részek testesítik meg a fejlődést. Ezt összevetve Arapovics Mária és Vercseg Ilona elméletével a következő szintekről beszélhetünk:

- (A) *individuális/egyéni szint*: az „én” a főszereplő, aki tudatosítja a helyzetét, felismeri, hogy problémáival nincs egyedül, kifejezésre juttatja azokat, felelősséget vállal önmagáért.
- (B) *csoport/közösségi szint*: a „mi” együtt-konstruálás szakasza, amelyben a csoport meghatározza önmagát (értékrend, normák), kitalálja a közösen elérendő célokat, stratégiát épít, felderíti milyen források állnak ehhez rendelkezésére.
- (C) *társadalmi megmozdulás szintje*: ekkor az együtt munkálkodó tagok aktívan tesznek a célok megvalósulásáért, intézményesülnek, a stratégiát a valóságba ültetik, a nyilvánosság eszközeit is latba vetik, bevonják a médiát, tárgyalásokat folytatnak a hatalom képviselőivel.⁷
- (D) *politikai szint*: az állampolgári akarat közvetlen érvényesítése, a demokrácia megvalósulása a döntéshozatal minden fázisában.⁸

Az első lépéssor 5-7. fázisai, valamint a második felfogás C. és D. szakasza jelenti a tettekben megnyilvánuló fejlesztést, fejlődést.

⁵ Social Design Canvas 2019. (<https://gumroad.com/l/socialdesigncanvas>) (2019.10.04.)

⁶ Varga; Vercseg 1998. 86-90.

⁷ Harkai 2006. 30-31. ([http://www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/ac7deedbddfcd951c1256f85004728b4/e8fdd098c4365d20c125722f0030efa3/\\$FILE/k%C3%B6z%C3%B6ss%C3%A9gi%20munka.pdf](http://www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/ac7deedbddfcd951c1256f85004728b4/e8fdd098c4365d20c125722f0030efa3/$FILE/k%C3%B6z%C3%B6ss%C3%A9gi%20munka.pdf)) (2020.03.02.)

⁸ Arapovics; Vercseg (szerk.) 2017. 9.

(https://cselekvokozossegek.hu/wp-content/uploads/csk_utmutato_kozossegfejlesztes_online_20170331-1.pdf) (2019.09.20.)

Ez a beavatkozás három minőségben valósulhat meg Jack Rothman felfogása szerint: helyi fejlesztés, társadalmi tervezés/szociálpolitika vagy társadalmi akció.

A **helyi fejlesztésben** az érintettek széles köre mozgásban van, részt vesz az intervencióban. Céljuk a gazdasági és társadalmi előrelépés, amely az önszerveződésen alapul (közösségi kompetencia), és kiemelt szerephez jut a különböző etnikai, vallási, faji csoportok integrációja, az oktatás. A művelet vezetőségét a helyiek maguk közül választják. Kulcskifejezései a következők: „képesé tétel”, az „emberek segítése, hogy segíthessenek magukon”.

A **társadalmi tervezés** olyan problémák technikai megoldását tűzi ki célul, mint a bűnözés, lakáskérdés és a mentálhigiéne. Az előző módszerrel szemben kevésbé hangsúlyos a közösségi részvétel, sokkal hangsúlyosabb a külső, szakértői segítség. Tudományosabb megközelítés jellemzi, mivel számos, a statisztika területén alkalmazott kimutatással dolgozik. Jelmondata a következő: „szolgáltatások megfogalmazása, kiválasztása, létrehozása, elrendezése és biztosítása azok számára, akiknek szükségük van rájuk”.⁹

A cselekvés harmadik módszere a **társadalmi akció**. Ez esetben egy hátrányosan megkülönböztetett csoport érdekvédelméről van szó: a hatalomból és az erőforrásokból való részesedés a központi kérdés, ezeknek méltányosabb felosztására törekednek. Korábban nem riadtak vissza még a harciasabb fellépéstől sem (nyomásgyakorlás, zavarkeltés), mára az eszközök inkább kifinomultabb, szerteágazóbb, összetettebb politikai beavatkozást takarnak. Megfigyelhető a társadalmi akció során, hogy a sértett csoportok ideiglenes szövetségre, koalícióra lépnek kihasználva az így keletkező szinergia-hatást. Kulcsmondata az alábbi lehet: „a szegények, jogfosztottak és az elnyomottak képessé tétele és támogatása”.¹⁰

A fentiek a szerző eredeti fogalmi meghatározásait mutatják be, azonban Rothman a terepmunka során adódó számos *ad hoc* jellegű tapasztalatok mentén továbbfejlesztette elméletét az alábbiak szerint:

- Tervezési és szakmai irányelvi, adatvezérelt gyakorlat: támogató, hozzáértő, kompetens javaslattevés.
- Közösségi kapacitásfejlesztés: itt már az érintettek érdekképviseleti készségeinek magasabb szintre való emelése is csatlakozik az eddigiekhez tevékeny részvételükön keresztül.
- Társadalmi képviselet, támogatás: az előző „nagytestvére”, vagyis az a magasabb lépcső, amely már társadalmi szintű konfliktussal foglalkozik, ennek megfelelően szélesebb, nagyobb horderejű akcióban nyilvánul meg.¹¹

„Jó gyakorlat” vagy projekt és benchmarking?

A meglévő definíciók és kapcsolódó kifejezések vizsgálata, a velük foglalkozó irodalom elemzése több érdekes eredményhez vezetett. Számos szakpolitika (környezetvédelem, mezőgazdaság és vidékfejlesztés, szociális szféra, közoktatás, közigazgatás) „jó gyakorlat” értelmezését összegezve elmondható, hogy egy akut, aktuális helyzetre, szituációra dolgozzák ki, mindig az adott egyéni/közösségi/helyi sajátosságokra formálva. Meglévő és új erőforrásból, az eddigiekhez képest innovatív utat adnak, amely eszközök alkalmazását, módszerek kidolgozását jelenti. Konkrét célt kitűzve, de inkább folyamatorientáltan állnak a problémához, melynek megoldásában transzdiszciplináris szemlélettel jobb eredmény születhet. A technikákat, az egyes lépéseket, a sikereket – de véleményem szerint a kudarcok leírása ugyanolyan fontos – részletesen dokumentálják, mutatószámokkal teszik mérhetővé az eredményeket. Emellett a hosszú távú szemlélet, a fenntarthatóság és a továbbfejlesztés is több helyütt a kritériumok között szerepelt.

⁹ Rothman 2002. 8-9.

¹⁰ Rothman 2002. 11.

¹¹ Rothman 2007. (https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J125v15n04_02) (2020.03.02.)

Végül a bevált módszer megosztása, a nyilvánosság jelent meg közös szempontként.^{12 13 14 15 16}

Mindeközben sok rokon fogalom is felszínre került a „jó gyakorlatokhoz” kapcsolódva, mint a projekt, de-facto-standard, know-how, szabvány, indexszám és benchmarking. Különösen figyelemre méltónak tartom a projektet és a benchmarking metodikáját, mivel ezek kulcsszerepet kapnak a hármas felépítésű elméletemben.

A **projekt** konkrét célok (termék, szolgáltatás, program, létesítmény) és eredmények (minőség/teljesítmény/hatékonyaságnövelés) megvalósítását célzó tevékenységsor. Az erőforrások (humán és anyagi) valamint az idő szab leginkább határokat a projektervezésnek. Ezeket a tényezőket a lehető legoptimálisabban kalkulálják a lépések során.¹⁷

Szakaszai:

- (1) *Előkészítés*: része a kimerítő helyzetelemzés, és az ezek alapján megfogalmazott ötlet. Akkor jó egy elképzelés, ha a jelen problémájára fókuszál, de a hosszú távú stratégiába is beilleszthető, széles körű támogatottságot élvez, reális a kivitelezhetősége, és jelentős fejlődést biztosít. Más megfogalmazásban a SMART-elvek érvényesülnek ebben a stádiumban (specific – konkrét; measurable – mérhető; agreed – megegyezésre törekvő; realistic – megvalósítható; time bound – időkerethez igazított).¹⁸
- (2) *Létrehozás*: az ötleteket letisztultabb célokká formálják, értékelik azokat. Cselekvési terv készül, majd rögzítik az erőforrásigényeket, a finanszírozás mikéntjét. Megszólítják a partnereket, megállapodnak az együttműködés feltételeiben.
- (3) *Megvalósítás*: az időtervnek megfelelő kivitelezés folyamatos ellenőrzés mellett.
- (4) *Lezárás*: értékelés, tanulságok, következmények levonása, ami nagyon hasznosnak bizonyulhat egy újabb projekt megkezdése előtt. Így egy körforgást alkotó rendszerben képzelhetjük el az egész folyamatot.

+1 Terjesztés: az eredmények, tapasztalatok megosztása, nyilvánossá tétele.¹⁹

A kivitelezés alapelvei a következők:

- hajlandóság az eddigi folyamatok megváltoztatására
- tiszta, érthető, mérhető célok
- szakértői tervezés a lehető legrészletesebben feltérképezett helyzet alapján
- a program ismertetése, annak közvetítése a kollégák felé akár rendhagyó módon (csapatépítő jelleggel); a cél, hogy magukénak érezzék azt minden szinten, felelősséget vállalva a szervezetért
- kompetens, elkötelezett vezetés
- megfelelő háttérszervezet
- a tapasztalatlanabb alegységek támogatása
- kidolgozott belső kommunikációs csatornarendszer
- a rövid távon elért sikerek nyilvánosságra hozatala, ünneplése

¹² Nagy; Szabó 2014. 4-38.

(http://gff-mezotur.hu/images/leader/leader_egyuttmukodes_jo_gyakorlat_kutatas_koncepcio_isbn.pdf) (2019.10.15.)

¹³ Környezeti-hatásvizsgálat 2019.

(<http://www.kornyezeti-hatasvizsgalat.hu/egyeb/elerheto-legjobb-technika>) (2019.10.08.)

¹⁴ Food and Agriculture Organization of the United Nations 2019.

(<http://www.fao.org/3/w7541e/w7541e04.htm>) (2019.10.08.)

¹⁵ Oktatásfejlesztési Observatory Központ 2015.

(<http://observatory.org.hu/iskolataska-jogyakorlat-gyujtemeny/>) (2019.10.08.)

¹⁶ Család-, Ifjúság- és Népesedéspolitikai Intézet 2007. 1-2.

(http://www.ncsszi.hu/modszertani-archivum/jo-gyakorlatok_-modellkiserletek/jo-gyakorlatok-a-gyermekvedelemben-2007) (2020.03.02.)

¹⁷ Interregionális Civil Projektfejlesztési Hálózat 2010. 4-5.
(http://www.nonprofitforum.eu/prog/upload/8759641373964605/PI_Palyazatiras_tananyag.pdf) (2020.02.25.)

¹⁸ Balogh 2019. (<https://boommarketing.hu/online-marketing/smart-celok/>) (2020.01.04.)

¹⁹ Interregionális Civil Projektfejlesztési Hálózat 2010. 5-6.
(http://www.nonprofitforum.eu/prog/upload/8759641373964605/PI_Palyazatiras_tananyag.pdf) (2020.02.25.)

-
- következetes kontroll, pontos dokumentáció.²⁰

A **benchmarking** elméletét elsőként a Xerox cégcsoport mérnöke Robert Camp használta és alkotta meg. Az eljárás atyja szerint a módszer egy adott ágazat legjobb metódusait (vezetési filozófia, vállalati gyakorlat) – ami nem minősül know-how-nak – górcső alá vevő kutatás és összehasonlítás, amelyek csúcsteljesítményhez vezetnek.²¹ Alapja a Teljes Minőségmenedzsment (TQM – Total Quality Management) koncepciója. A sikerhez vezető változáshoz kulcskérdéseket fogalmazott meg:

- átfogó: mi a legkritikusabb sikertényező/legtöbb problémát jelentő tényező?
- termék, szolgáltatás: mi a „mag” termék/szolgáltatás, amivel azonosítják a szervezetet?
- fogyasztók: mi teszi őket elégedetté?
- funkciók: melyek a problémás/pazarló/legnagyobb forrásigényű/leginnovatívabb/fejleszhető funkciók a vállalatban?
- környezet: miben különbözünk a konkurenciától, hová pozicionáljuk magunkat, mely terület ad lehetőséget versenylőny megszerzésére?²²

A módszer egy vállalatban belül több dimenzióban is kivitelezhető: irányulhat termékre, teljesítményre, folyamatra, de beszélhetünk stratégiai, funkcionális benchmarkingról is.²³

Ma már szak- és tudományterületek határain átívelő folyamatról van szó, ahol a szakma kiemelkedő képviselőitől tanulhatunk, ha átgondoltan alkalmazzuk a módszert. Három kulcsfogalma minden lépésében meghatározó: felismerni, átdolgozni, megismételni.

Öt szakasza a következők szerint alakul:

- (1) *Célok kijelölése*: ekkor a benchmarking céljait a vállalkozás stratégiai céljaival összedolgozva kialakul a fókuszba állítandó kérdés. Miután a szervezet alapvető törekvéseit, jövőre mutató terveit is ismernünk kell ehhez, ezért a menedzsment bevonása már ekkor időszerű.
- (2) *Belső feltárás*: erősségek (strengths), gyengeségek (weaknesses), lehetőségek (opportunities), veszélyek (threats), vagyis a jól ismert SWOT-analízis mentén a konkrétan vizsgálni, fejleszteni kívánt terület – indexszámokkal is – történő jellemzése, az összehasonlítás szempontjából releváns további sajátosságok feltárása, majd mindezek alapján egy kérdőív elkészítése, amellyel a célszervezeteket felkeressük. Ebben helyet kap a projekt egészére, részegységekre, a fázisok mérhetőségére és gyakorlati alkalmazására vonatkozó információk begyűjtése, szem előtt tartva, hogy a potenciális partnerektől ne kérdezzünk bizalmas információt, üzleti titkot (know-how). Az erőszakosság meggátolhatja a sikeres együttműködést.
- (3) *Összehasonlítás*: a vizsgálni kívánt partnerek kiválasztása, első lépésben tágabb halmazban (brainstorming, szájjpropaganda, versenytársak, díjazott projektek), majd ezekből szelektálva a relevancia, minőség, összehasonlíthatóság, profizmus szempontjai alapján. Az így kialakult szűk kör kontaktszemélyeit a kidolgozott kérdőívvel felkeresve begyűjthetjük a vizsgált paraméterek, tevékenységek leglényegesebb tudnivalóit, majd a saját működési mechanizmusainkkal ezeket összevetjük.
- (4) *Intézkedések közvetítése*: legideálisabb platformja ennek a workshop, ahol az érintetteknek – legyen szó vezetőről vagy beosztottról egyaránt – bemutatják az analízis eredményeit, majd továbbgondolják a partnerek példáit, kiegészítve saját ötleteikkel.
- (5) *Megvalósítás*: szervezetünk céljaihoz, folyamataihoz, módszereihez, termékeihez és szolgáltatásaihoz igazított, mindezek színvonalának növelése érdekében kidolgozott stratégia gyakorlatba ültetése. Egy összehangolt cél- és cselekvési mértékrendszerrel és ennek mérföldköveivel valósul meg a kontroll. Az eljárások napról-napra fejlődnek, a konkurencia is újabb ötletekkel áll elő, ezért ami tegnap még „jó gyakorlat” volt, ma már akár elavultnak is tekinthető. Éppen ezért lépést kell tartanunk a haladással, rendszeresen felülvizsgálva a

²⁰(<https://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/best-practice-erfolgsmuster-erkennen-und-duplizieren/>) (2019.09.24.)

²¹ Camp 1995.

²² Ternovszky 2003.

²³ (<http://www.bestpractice.hu/>) (2019.10.10.)

mintának kiválasztott módszereket, vajon még mindig aktuális-e a piacvezető szerepük? Emiatt az egész folyamat egy véget nem érő körforgássá válik.²⁴

Természetesen az előnyök mellett kritika is illeti a fenti módszert, fogalmakat: több szakértő – legyen akár a gazdasági, technológiai, műszaki vagy a kulturális és művészeti szektorban jártas –, a „jó gyakorlat” és a benchmarking lehetséges hiányosságára, hibáira hívja fel a figyelmet. Kiindulhatunk akár abból a kérdésből is, hogy kinek a hatásköre egy folyamatot a legjobbra, követendővé emelni, és mi alapján teszi azt? Nem egyszer tapasztalt jelenség, hogy az empirikus bizonyítást nélkülözve, csak anekdotákra hivatkozva kap egy eljárás ilyen kitüntetését.²⁵ Számos olyan terület van ugyanis (startup, softwarefejlesztés), ahol nem feltétlenül alkalmazhatóak. Itt a bizonytalansági faktor kikerülhetetlen, mivel ezekben az esetekben az úttörő gondolkodás a kulcsfogalom. Olyat kell mutatni, amit még soha senki nem produkált, így nem is kivitelezhető a mások lábnyomai mentén történő haladás. A nagy rizikót viselő esetekben inkább a best tinkering eljárás célravezető, amit leginkább lassú kísérletezésként fordíthatunk le.²⁶

A legtöbb bevált módszer keletkezése kudarcokból indul ki. Egy lépés nem működik, azon változtatunk, remélve, hogy javítunk a helyzeten. Ha sikerül, az utat folytathatjuk, de lehet, hogy az A helyett egy B megoldást kell kidolgoznunk. Ha a projekt hónapokon keresztül nehézség nélkül fut, megközelíthetjük a „best practice” fogalmát. Olyan, mintha egy sok útelágazásból álló térképen, labirintusban végül eljutnánk a kincshez. Ezután a kapott útvonalat koherens egészként adják tovább tanácsként, pedig nagyon sajátos szituációkról és véletlen megoldásokról is szó lehet. Így azonban éppen a lényeg vész el, az útvesztőben való tapogatózás tanulási szakasza, emiatt végül mások mégsem tudják azt átvenni. Mindemellett különbséget kell tenni a „sokszor” és „mindig bevált” határozók között is a sikeres példák jellemzésekor.²⁷Továbbá megfontolandó a worst practice tanulmányozása is. Ugyan a kudarcok nyilvánossága nem feltétlenül kielégítő – miután senki sem szeretne hírverést kelteni a negatív kifutású kezdeményezései köré –, pedig a mások által elkövetett hibákat így mi elkerülhetnénk. Ahogyan a közismert mondás is vallja: a bölcs ember más kárán tanul.²⁸

A benchmarking leginkább az optimalizálásról szól, de mit tud nyújtani egy „jó gyakorlat”, az összehasonlítás a humán faktor által szignifikánsan regulázott, kevésbé fekete-fehér teljesítményre épülő szektoroknak? Az arany középút a vakbuzgó másolás és a teljes elutasítás között lehet. Minden szervezetnek, intézménynek működjön akár a termelési vagy a kulturális szférában, vannak megegyező osztályai (HR; pénzügy; IT; beszerzés, fenntartás; munka- és balesetvédelem stb.). A művészetben, közművelődésben, kulturális munkában nevezhetjük ezeket háttérországnak, támogató funkcióknak. Mivel a feladatai ezeknek az egységeknek szektoroktól függetlenül hasonlóak, érdemes a benchmarking eszközeit bevetni. Tehát a logisztikában kiemelkedő autógyártás eljárásaiból egy színház is profitálhat.

²⁴ Kohl 2016.

(<https://www.kulturmanagement.net/dlf/0def45cee41c005d6ffe1d78f05807a6,1.pdf>) (2019.09.27.)

²⁵ Hallencreutz; Turner 2011.

(<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17566691111115081/full/html>) (2019.10.10.)

²⁶ Wilkat 2017. (<https://medium.com/the-new-worker/wie-best-practices-das-denken-nicht-verhindern-158b6c3fa330>) (2019.09.24.)

²⁷ Raitner 2015.

(<https://fuehrung-erfahren.de/2015/01/best-practice-organisierte-verantwortungslosigkeit/>) (2019.09.26.)

²⁸ Wilkat 2017.

(<https://medium.com/the-new-worker/wie-best-practices-das-denken-nicht-verhindern-158b6c3fa330>) (2019.09.24.)

Mindemellett a fent felsorolt humán szegmensek „magját” nem ezek adják, hanem szubjektíven megítélhető szolgáltatások. Legtöbbször pontosan a különbözőséggel lehet versenyelőnyre szert tenni, olyan termékkel, amelyet a közönség még nem látott, amikor az összehasonlítás relevanciáját veszti, nem beszélve arról, hogy a számszerűsíthető bevétel nem feltétlenül a minőségét tükrözi. Az új projektek előtti mérlegelésében mégis szükség van a piac feltérképezésére (kereslet-kínálat), a konkurenciához képest a saját helyzetünk tudatosítására. Széleskörű, globális gondolkodás, fókuszált, lokális cselekvés: kit akarok elérni? Milyen szolgáltatással? Hová pozicionálom majd azt?^{29 30}

„Jó gyakorlat” és közösségfejlesztés

A közösségi munka egy rendkívül összetett szakmaterület, interdiszciplináris professzió. Ez motiváló kihívás, de egyben feladat is, mert tisztában kell lennünk a teljesség igénye nélkül a szociális szféra, a pedagógia, az andragógia, a kommunikáció, a közgazdaságtan (szociális gazdaság, közösség alapú gazdasági folyamatok), a jogvédelem, a politika, a város- és vidékfejlesztés, az építészet és örökségvédelem, a foglalkoztatás stb. működését meghatározó és befolyásoló tényezőkkel. Ennek megfelelően érdemes szakmaközi attitűdöt elsajátítva a lehető legtöbb tudomány bevált eljárásait megismernünk.³¹ De vajon komplex, közösségfejlesztési „jó gyakorlatok” az egész folyamatot tekintve is mérvadók lehetnek?

Arapovics Mária szerint a közösségfejlesztés eszköz és nem cél.³² A célt árnyékként követi, de önmagában nem létezik. Az eszköztárban a módszereknek, egyes lépéseinek lehetnek „jó gyakorlatai” (feltárás, tervezés, aktivizálás, nyilvánosság, tanulás stb.), de az egész folyamatot – a kulturális szegmenshez hasonlóan – nem tudjuk egy az egyben A településből, helyzetből B-be ültetni, mivel nagyon nagy a nem egzakt módon mérhető emberi, környezeti, tér- és településszerkezeti adottságok, faktorok befolyása. A fejlődés és fejlesztés ilyen tekintetben tehát nem uniformizálható. Láthattuk, hogy a közösség fejlődése csak az 5. lépésben, más értelmezés szerint a C és D szinten intézményesül, ha ez egyáltalán megtörténik, így nagyon kevés olyan támogató „csendes társ” egységről beszélhetünk (HR; pénzügy; IT; beszerzés; fenntartás; munka- és balesetvédelem), ami a legtöbb szervezetnél hasonló, így összevethető. Sok esetben inkább beszélhetünk egyének organikus működéséről, semmint strukturált testületről, így ez a szigorúbb, feladatokat egységekre delegáló felépítés hiányzik.³³

Method, meshwork, manual

A „jó gyakorlatok” helyét a közösség-szervezésben – a Social Design Cookbook elveiből kiindulva – egy sikeres program esetén egy három pilléren nyugvó rendszerben látom: a módszer (method), egy megosztási platform (meshwork), és dokumentáció (manual). A *módszer* nem általános igazságokat takar, hanem egy egyedi helyzetre megalkotott, sikeres programot. A *megosztás* színtere az online és személyes találkozásra is lehetőséget nyújtó felület, tudományos szintű háttérrel adó hálózat. A platform alkalmas biztosítana a rendszeres eszmecserére a hasonló helyzetű klienssel (jelen esetben közösséggel) és projekttel foglalkozó mentorok között. Mivel a terepmunkával párhuzamosan zajló konzultációkon az elakadások és alternatív megoldások is napirendre kerülnének, egymást segíthetnénk tapasztalatainkkal. A dokumentált programok alkotta tudástár bárki számára hozzáférhető, érthető és átlátható szintéren valósulna meg. Ezt azért emelem ki, mert nem mindenhol és minden esetben (akár korlátozott anyagi lehetőségek híján) van keret külsős szakember felkérésére, de az is megtörténhet, hogy a csoport saját erejéből kíván célhoz érni. Ez nem baj, sőt talán a jövőben erre is kellene törekednünk.

²⁹ Schmieder 2016. (<https://www.kulturmanagement.net/dlf/0def45cee41c005d6ffe1d78f05807a6,1.pdf>) (2019.09.27.)

³⁰ Haselbach 2017.

(<https://www.kulturmanagement.net/dlf/0def45cee41c005d6ffe1d78f05807a6,1.pdf>) (2019.09.27.)

³¹ Nagy; Nizák; Vercseg 2014. 103.

³² Arapovics 2016. (<http://www.kulturalisszemle.hu/6-szam/hazai-tudomanyos-muhely/arapovics-maria-a-kozossegefejleszt-es-alapfogalmai-es-a-kulturalis-kozossegefejleszt-es-paradigmjai>) (2019.09.10.)

³³ Varga; Vercseg 1998.

Ha egy sikeres projektet tudunk magunk mögött, a megosztáshoz szükségünk van egy részletes *dokumentációra* is. A fejlődési folyamat így ezen kérdések mentén rögzítésre kerül, amelyek között kulcsszavak alapján szakemberek és laikusok egyaránt kutathatnak. A Social Design Canvas ugyan ad erre egy alternatívát, de túl optimista attitűddel korántsem eléggé kimerítő adatokat közöl – a kudarcok nem kapnak helyet benne.³⁴ A következő fejezetben vázolt „használati útmutatóhoz” sémaként a helyi termékekre kidolgozott „Jó gyakorlat koncepció kidolgozása, a jó gyakorlat kiválasztás kritériumainak meghatározása” című tanulmányt is felhasználtam.³⁵ Ezt speciálisan a közösségi munkára alakítva egészítettem ki további szempontokkal, javaslatokkal.



1. ábra Method, meshwork, manual (forrás: Sárjai 2017 alapján saját szerkesztés)

Szempontrendszer a közösségfejlesztési projektek adminisztrációjához

Egy bevált program rögzítéséhez szükséges kérdéseket három nagyobb szekcióba rendeztem:

- (1) általános információk
- (2) a folyamat leírása
- (3) miért tekinthető jónak, sikeresnek?

Az első egységben helyet kap a közösségfejlesztési **projekt neve/főcíme**, alcímében pedig tömör, lényegre törő elnevezése, amelyben 3-4 kulcsszó is szerepel. Ez utóbbiak megkönnyítik majd az adatbázisban való kutatást. Megadjuk továbbá a legfontosabb **kontaktszemélyeket** is: a projektgazda elsősorban az adott közösség, így az ott kialakult „mag”, a helyi koordinátor(ok) neve(i), elérhetősége(i) az elsődleges(ek). Ez jelenthet egy vagy több olyan személyt, akik érdemben és szívesen nyilatkoznak a programról. Amennyiben külsős szakember bevonására is sor került, az ő kapcsolatfelvételhez szükséges adatait is közzétesszük. Emellett helyet kapnak benne a kitűzött **célok**, bár mint láthattuk egy közösségfejlődés lényege sokszor a folyamatban testesül meg, de az első „moccanás” nagy valószínűség szerint egy konkrét, érthető, reális és nyilvános cél érdekében történik. A kezdetekkor előtérbe kerül a közvetlen és körülhatárolt, elérendő eredmény, a közvetett hozadék – ha lesz – majd később válhat nyilvánvalóvá. A **célcsoport**, a **célrégió jellemzése** következik ezután. A lehető legtöbb információt érdemes itt közölni kitérve a klasszikus demográfiai adatokra (kor, nem, iskolázottság/végzettség, etnikum). A kommuna legtöbb esetben heterogén összetételű, és nagy befolyással lehetnek sajátosságai a projekt lefolyására, jövőjére, sikerességére, kudarcára. Ahogyan a humánösszetétel, ugyanúgy a térség földrajzi, infrastrukturális erőforrásainak megléte, hiánya, azok színvonala is meghatározó (közlekedés, intézmények, természeti adottságok, ipar, szolgáltatások). A cél, a célcsoport, a célrégió részletes leírása támpontot adhat egy még a projektet tervező közösség számára: miben hasonlít, miben tér el a saját helyzetük, milyen lépéseket tudnak átvenni, melyeket szükséges átalakítani? A közösségfejlesztés kiindulópontjainak, alapelveinek egyike az **érzelmi viszonyulás**.³⁶ A közösségi munkában kulcsszerepe lehet ennek: a csoport, a cél és a helység (az előbbi három pont) tényszerű adatainak ez ad lelket: mi a mögöttes motiváció, miért jutott el a társaság a tettek, a cselekvés szintjére? Mint láthattuk a viszony legyen akár pozitív vagy negatív, mindkét eset aktivitásra buzdít. A csoport

³⁴ Sárjai 2017.

(<https://artportal.hu/magazin/a-siker-a-valtozasban-merheto-social-design-i/>) (2020.02.24.)

³⁵ Nagy; Szabó 2014.

(http://gff-mezotur.hu/images/leader/leader_egyuttmukodes_jo_gyakorlat_kutatas_koncepcio_isbn.pdf) (2019.10.15.)

³⁶Vercseg

2004.

16.

(http://www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/DOKUMENT.Nsf/329cd37724344b06c12568a9006c35fd/cf3467502eb121e9c12568b100792323?OpenDocument) (2020.03.02.)

önereje **emberi erőforrás** tekintetében már ismert a fenti adatok mentén (pl.: tankatalógus), így a szükségleteket feltérképezve lehet külsős segítségben gondolkodni. Ha szakembert alkalmaznak, ő más településen, más közösségekben is vállalhat megbízást, ezért a név és elérhetőség itt is feltüntetendő. Maradva az erőforrások témakörénél a finanszírozás kényes eleme következik. Korábban már részleteztem a **pénzügyi források** jelenlétének és a csoport fejlettségi szintjének lehetséges időbeli diszharmóniáját. Honnan (magán/kormányzati/európai uniós/pályázati), a kapcsolatfelvételt követően milyen időintervallumon belül, milyen egységekben és feltételek teljesülése mellett érkezett külsős támogatás, és hogyan sikerült belső körben forrásokat előteremteni? Ezek az adatok perdöntők, és hasznos tanulsággal szolgálhatnak. Végezetül az **infrastrukturális szükségletek**re lépünk tovább, amely valószínűleg a három erőforrástípus legkevésbé mérvadó fajtája a közösségfejlesztésben. Ide sorolhatjuk a technikát, berendezéseket, tárgyi eszközöket.

A második szakasz teljes egészében a projekt leírásában merül ki, ahol két forrás: a szakember és a közösség is szót kap. A **szükségletekkel**, vagyis a programot megelőző hiányok, igények tudatosításával, kategorizálásával (lét/civilizációs/kényelmi/kulturális szükségletek) indítunk. Fel kell tárnunk továbbá, honnan ered a tettvágy, mennyire származik a csoport saját intuíciójából (alulról szerveződés), vagy csak az elégedetlenség volt adott, amelyet a szakember formált aktivitássá? Ezután szintén két nézőpontból a végzett **tevékenységek**, a **lépések** részletes felsorolása, időrendi leírása kerül sorra. A külsős segítő inkább a tényekre, de nem kevésbé fontos „szárazabb” adatokra fókuszálva, az érintettek pedig az eseményeket át- és megélve, egy érzelmek által (is) gazdagított összefoglalóban mutatják be a folyamatot. Minden momentumhoz hozzárendelhetjük a közreműködő **partnereket**, elérhetőségeiket is. Ugyan lehet, hogy sokan közülük lokálisan meghatározottak, de ha éppen országos szervezetről van szó, mások is profitálhatnak a kapcsolati hálózatból. A dokumentációban ezt követően az **eredményekre** térünk rá, ugyanakkor újra kiemelném a közösségfejlesztés folyamatorientáltságát. Persze a közvetlen célok, sikerek tudatosítása is szükséges (sokszor motiváló hatású lehet egy-egy elakadásnál), de visszatekintve összegeznünk kell a járulékos, közvetett hatásokat is. Ezek hosszú távon, tartósan prosperáló kompetenciákká válhatnak. Az is előfordulhat, hogy a kezdeti törekvés időközben háttérbe szorult vagy módosult, esetleg el sem értük, ennek ellenére sok más aspektusban mégis sikeres fejlődést tapasztalunk. A *benchmarking* és a „jó gyakorlatok” kritikájában egyértelműen kirajzolódott, hogy milyen lényeges a bejárat út, sokszor tanulságosabb is, mint a mérőföldköveket képező részcélok és végeredmény elérése. A tapogatózás, a **kudarok**, **nehézségek** és a buktatók leírásával valós segítséget jelenthet a gyakorlatgyűjtemény, míg azok elkendőzésével többet árthat, mint amennyit használ. Fontosnak tartom a programok **utánkövetését** is, hiszen a hivatalos lezárás után is kiderülhetnek hiányosságok, amik csak a folyamatos működés során lépnek fel. Motivációként a „Hogyan tovább?”-hoz pozitívumokkal is rendszeresen gazdagíthatjuk a leírást. A helyi koordinátor kapna hozzáférést a felülethez, aki bizonyos időközönként (pl.: negyedévente) beszámolna a fejleményekről.

A szempontrendszer harmadik kérdéscsoportjában fejtjük ki, miért példaértékű a kezdeményezés. Ennek egyes egységei tudományosabb megközelítést igényelnek, így ezekben az esetekben célszerű szakemberrel elkészíttetni a jellemzést. Más komponenseit pedig a közösség tudja érdemben megfogalmazni:

- Miként épít a koncepció egy adott terület és csoport erősségeire, vagyis mennyire területalapú attitűd áll mögötte? Lényeges, hogy ne egy „tájidegen”, erőltetett fejlesztés történjen, hanem egyfajta lokális tudatosság, az endogén erőforrások figyelembe vétele és a fenntarthatóságra törekvés hassa át. A belső értékekre való rámutatás ugyanis a közösség önbizalmát is nagyban erősítheti.
- Hogyan és mely szektorok (gazdasági, társadalmi, kulturális, környezetvédelmi, szociális, közoktatási stb.) működtek együtt, és ki, mit nyert a kooperációból?
- Miben nyilvánul meg az alulról szerveződés? A képessé válás alap gondolata a közösségtől érkező motiváció és tettvágy.³⁷ Ebben összefoglalhatjuk, ez a projektünkben hogyan alakult és fejlődött.

³⁷ Lakatos 2009

- Hogyan csökkent a csoport szegregációja a folyamat során, milyen új szálakat, mozgásokat, kommunikációs csatornákat és kapcsolatokat generált a program?
- Honnan indult és hová jutott a kommuna, mikor, milyen formában, kivel szemben képviselte sikeresen törekvéseit?
- Mi biztosítja a hosszú távú eredményeket, ebben milyen arányú a közösség ereje, és miben függ külső tényezőktől?
- Mely elemek emelhetők át más helyzetekre? Az alapmomentumokra egyszerűsítve, a helyi karakterektől mentes, általánosan bevethető módszerek összegzése.
- Miben rejlik az „innováció”? Miként változott a helyzet attól, hogy nem konzervatív, beszűkült gondolkodással nyúltunk a helyzethez? A közösségfejlesztésben nem feltétlenül attól lesz sikeres a kezdeményezés, hogy világújdomságot ad. Lehet, hogy csak a meglévő elemeket kellett más sorrendbe rendezni, újakkal bővíteni őket, vagy a szituációra más szemszögből tekinteni. Sokszor használt szó a kreativitás, de ebben a pontban ezt lehetne kidomborítani.³⁸

Az adminisztrációs rendszer pontjait egy táblázatba rendeztem, amely segédletként szolgál a programok megosztásához.

I. Általános információk	
1. Megnevezés	
2. Kontaktszemélyek	
3. Cél(ok)	
4. Az érintett (cél)csoport jellemzése	
5. A (cél)régió jellemzése	
6. Az érzelmi kötődés	
7. Humán erőforrás	
8. Finanszírozás	
9. Infrastruktúra	

1. sz. táblázat
Projekt dokumentáció

(http://www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/0a84037251c6a630c1257075002e65aa/14c544c36a68ce4fc12575d9002dfc69?OpenDocument) (2020.03.02.)

³⁸ Nagy.; Szabó 2014. 4-38.

(http://gff-mezotur.hu/images/leader/leader_egyuttmukodes_jo_gyakorlat_kutatas_koncepcio_isbn.pdf) (2019.10.15.)

II. A projekt leírása két forrásból (szakember+közösség)	
1. Szükségletfelismerés	
2. A megvalósulás részletes leírása: a, szakember szemszögéből b, közösség szemszögéből	
3. Partnerek	
4. Az eredmények: a, közvetlen b, !közvetett!	
5. Felmerült problémák, akadályok	
6. Időszakos update (a közösség tapasztalatai)	

III. Miért tekinthető jónak, sikeresnek?	
1. Lokális/csoportspecifikus irányultság	
2. Integrált megközelítés	
3. Alulról szerveződés	
4. Hálózatépítés, kapcsolati tőke	
5. Érdekérvényesítés és képviselet	
6. Fenntarthatóság	
7. Átadhatóság	
8. Innováció (ha van)	

forrás: Nagy, Szabó 2014 4-38. alapján saját szerkesztés

Összegzés

A tanulmány célja a „jó gyakorlat” fogalom közösségfejlesztésben betöltött szerepének meghatározása volt. A konklúzió alapján a humán szegmens kivételes helyzetben van a bevált módszerek kapcsán: nyúlhatunk lustán egy „jó gyakorlathoz”, másolva azt, de akkor nem meglepően elmaradnak a várt eredmények. Mindig és mindenhol működő mintává egy módszer nem válhat, mert a csoport fejlettségi szintje, a környezeti sajátosságok befolyásolják a folyamatot. Nagyobb befektetést igényel több releváns projektet tanulmányozni, de a sikerre így több esélyünk van, nem mellesleg pedig sokkal több ismeretre teszünk szert mindeközben, és egy egyedi, ránk szabott úton közelítünk majd a megoldás felé. Előny lehet továbbá, hogy nem teljesen az alapok lefektetésével kell kezdenünk a tervezést.

Célravezetőbb tehát sok jó programot megvizsgálni a benchmarking szabályainak megfelelően: a múltból tanulva, azt tisztelve és megkérdőjelezve, egy pozitív példát nem vakon követve, hanem mindig nyitottan, rugalmasan, kreatívan állva egy még „jobb gyakorlatot/jövőt” igyekezzünk megvalósítani. Mindehhez elengedhetetlen a közösségfejlesztők rendszeres kommunikációja, egy közös fórum, platform, és a rögzített projekteket tartalmazó tudástár (*meshwork, method, manual*).

Irodalom

- Arapovics M.: A közösségfejlesztés alapfogalmai és a kulturális közösségfejlesztés paradigmái. In: Kulturális Szemle, III. évfolyam, 2016 évi 2. szám. 36-53. http://www.kulturalisszemle.hu/storage/upload/Kulturalis%20Szemle%206/KSZ_2016_2.pdf (2019.09.10.)
- Arapovics M., Vercseg I. (szerk.): Községfejlesztés módszertani útmutató. Szabadtéri Néprajzi Múzeum, Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ, NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft., Országos Széchényi Könyvtár, Budapest, 2017. https://www.mokk.skanken.hu/admin/data/file/20190402/csk_utmutato_kozossegfejlesztos_online_2017_0331.pdf (2019.09.20.)
- Camp, R. C.: Business process benchmarking. Finding and implementing best practices. The ASQC Total Quality Management. Irwin Professional Publishing, Milwaukee, 1995.
- Hallencreutz, J.; Turner D.: Exploring organizational change best practice: Are there any clear-cut models and definitions? International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 3 No. 1, 2011. 60-68. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/1756669111115081/full/html> (2019.10.10.)
- Harkai N.: Község és községi munka. Községfejlesztők Egyesülete, Budapest, 2006. [http://www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/ac7deedbddfcd951c1256f85004728b4/e8fdd098c4365d20c125722f0030efa3/\\$FILE/k%20C3%B6z%20C3%B6ss%20C3%A9gi%20munka.pdf](http://www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/ac7deedbddfcd951c1256f85004728b4/e8fdd098c4365d20c125722f0030efa3/$FILE/k%20C3%B6z%20C3%B6ss%20C3%A9gi%20munka.pdf) (2020.03.02.)
- Haselbach, D.: Haltet Maß mit der Einzigartigkeit. In: Kultur und Management im Dialog nr. 111. 2016/06. 13-16. <https://www.kulturmanagement.net/dlf/0def45cee41c005d6ffe1d78f05807a6,1.pdf> (2019.09.27.)
- Kékesi Eszter: A 2019. október 21-én lebonyolított fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés eredményeinek összefoglalója. Kézirat. PTE BTK, Pécs, 2019.
- Kohl, H.: Ein Instrument für den Erfolg. In: Kultur und Management im Dialog nr. 111. 2016/06. 22-27. <https://www.kulturmanagement.net/dlf/0def45cee41c005d6ffe1d78f05807a6,1.pdf> (2019.09.27.)
- Koltai Zs.: A közművelődési intézmények és községi színterek szerepe a Baranya megyei községek községfejlesztésében című kutatás szakmai időszaki beszámoló, 2. sz. melléklet, Kézirat. Nemzeti Művelődési Intézet - „Közművelődési Ösztöndíj Kutatócsoportok számára” című pályázat. PTE BTK, Pécs, 2020.
- Lakatos K.: A képessé tétel folyamata - Az érdekérvényesítés esélyeinek növelése a szociális és községi munkában. i&i Kulturális Informatikai és Innovációs Kft., Budapest, 2009. http://www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/0a84037251c6a630c1257075002e65aa/14c544c36a68ce4fc12575d9002dfc69?OpenDocument (2020.03.02.)
- Murin Kata: A közművelődési intézmények és községi színterek szerepe a Baranya megyei községek községfejlesztésében című, PTE BTK HFMI Kutatócsoport által koordinált kutatás keretében lebonyolított négy interjú (Sárok, Drávaszabolcs, Drávacsehi, Beremend) elektronikus anyaga. Kézirat. Nemzeti Művelődési Intézet - „Közművelődési Ösztöndíj Kutatócsoportok számára” című pályázat. PTE BTK, Pécs, 2020.
- Nagy Á.; Nizák P.; Vercseg I.: Civil társadalom-nonprofit világ. Új Ifjúsági Szemle Alapítvány, Szigetcsép, 2014.

-
- Szabó B. (szerk.): Jó gyakorlat koncepció kidolgozása, a jó gyakorlat kiválasztás kritériumainak meghatározása. Regionális Forrásközpontok Országos Egyesülete, Szolnok, 2014. (http://gff-mezotur.hu/images/leader/leader_egyuttmukodes_jo_gyakorlat_kutatas_koncepcio_isbn.pdf) (2019.10.15.)
- Rothman, J.: A közösségi intervenció megközelítései. Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest, 2002.
- Rothman, J.: Multi Modes of Intervention at the Macro Level. Journal of Community Practice, Routledge, Volume 15., 2007. 11-40. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J125v15n04_02 (2020.03.02.)
- Schmieder, M.: Auf der Suche nach dem perfekten Rahmen. In: Kultur und Management im Dialog nr. 111. 2016/06. 28-31. <https://www.kulturmanagement.net/dlf/0def45cee41c005d6ffe1d78f05807a6,1.pdf> (2019.09.27.)
- Ternovszky F.: Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Szókratész Külgazdasági Akadémia. Budapest, 2003.
- Varga A. T.; Vercseg I.: Közösségfejlesztés. Magyar Művelődési Intézet, Budapest, 1998.
- Vercseg I.: Legalább ennyit a közösségfejlesztésről. Országos Egészségfejlesztési Intézet, Budapest, 2004. http://www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/DOKUMENT.Nsf/329cd37724344b06c12568a9006c35fd/cf3467502eb121e9c12568b100792323?OpenDocument (2020.03.07.)

Online források, weboldalak:

- Balogh D.: A célkitűzés alapjai – Így határozz meg SMART célokat! 2019. <https://boommarketing.hu/online-marketing/smart-celok/> (2020.01.04.)
- bestpractice.hu weboldal <http://www.bestpractice.hu> (2019.10.10.)
- Best practice: Erfolgsmuster erkennen und duplizieren <https://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/best-practice-erfolgsmuster-erkennen-und-duplizieren/> (2019.09.24.)
- Business Dictionary.com <http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html#ixzz3jkSgPfiD> (2019.09.24.)
- <http://www.businessdictionary.com/definition/de-facto-standard.html> (2019.09.28.)
- Család-, Ifjúság- és Népesedéspolitikai Intézet: Jó-gyakorlatok a gyermekvédelemben 2007. 2007. http://www.ncsszi.hu/modszertani-archivum/jo-gyakorlatok_-modellkiserletek/jo-gyakorlatok-a-gyermekvedelemben-2007 (2020.03.02.)
- Druery, J.; McCormack, N.; Murphy, Sh.: Are Best Practices Really Best? A Review of the Best Practices Literature in Library and Information Studies.2013 <https://journals.library.ualberta.ca/eblip/index.php/EBLIP/article/view/20021/15939> (2010.10.10.)
- Food and Agriculture Organization of the United Nations: The concept of SARD. 2019. <http://www.fao.org/3/w7541e/w7541e04.htm> (2019.10.08.)
- Interregionális Civil Projektfejlesztési Hálózat: Pályázatírási tananyag. Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, 2010. <https://docplayer.hu/181336-Palyazatirasi-tananyag-interregionalis-civil-projektfejlesztesi-halozat.html> (2020.03.02.)
- Investopedia.com weboldal: https://www.investopedia.com/terms/b/best_practices.asp#ixzz3jkTMn9BB (2019.09.26.)
- Környezeti-hatásvizsgálat: Elérhető legjobb technika (BAT). 2019. <http://www.kornyezeti-hatasvizsgalat.hu/egyeb/elerheto-legjobb-technika> (2019.10.08.)
- Oktatásfejlesztési Observatory Központ: Iskolatáska jó-gyakorlat gyűjtemény.2015. <http://observatory.org.hu/iskolataska-jogyakorlat-gyujtemeny> (2019.10.08.)
- Raitner, M.: Best Practice: organisierte Verantwortungslosigkeit. <https://fuehrung-erfahren.de/2015/01/best-practice-organisierte-verantwortungslosigkeit> (2019.09.26.)
- Sárai V.: A siker a változásban mérhető. Social Design I. 2017.01.17. <https://artportal.hu/magazin/a-siker-a-valtozasban-merheto-social-design-i> (2020.02.24.)
- Social Design Canvas 2019: <https://gumroad.com/l/socialdesigncanvas> (2019.10.04.)
- Wilkat B.: Wie Best-Practices das Denken nicht verhindern. 2017. <https://medium.com/the-new-worker/wie-best-practices-das-denken-nicht-verhindern-158b6c3fa330> (2019.09.24.)