

## **A kutatás és az oktatás innovációs csomópontjai: a felsőoktatási könyvtárak stratégiai fejlesztési irányai 2018–2023**

*A magyar felsőoktatási könyvtárak felvázolták azokat a fejlesztési irányokat és tennivalókat, amelyek a következő néhány évben leginkább szolgálják a magyar felsőoktatás és a tudományos kutatás, valamint az eredmények társadalmasításának támogatását. Az alapértékek, a küldetés és a jövőkép megfogalmazása után különféle elemzési technikákkal végzett helyzetelemzés és a kormány által elfogadott nemzeti stratégiák számbavétele alapján történt meg a fejlesztés kulcsterületeinek kijelölése*

- a digitalizálást és a nemzeti kulturális örökség megőrzését is magában foglaló gyűjteményépítés,
- a nemzetközi hálózatokba beágyazott magyar tudomány támogatása,
- a felsőfokú oktatás és a hallgatói eredményesség előmozdítása

*Mindaz a humán erőforrások fejlesztésével, korszerű vezetési és szervezeti kultúra kialakításával, tudatos kommunikáció és minőségmenedzsment révén érhető el, az egymással és más érintettekkel kiépített partneri együttműködés, a fenntartóval folytatott párbeszéd és visszacsatolás valamint stabil és egyenletes jogi és finanszírozási környezet megléte esetén.*

Tárgyszavak: egyetemi könyvtár; felsőoktatás; fejlesztési politika; stratégia; Magyarország

Az Egyetemi Könyvtárigazgatók Kollégiuma (EKK) 2018 áprilisában hozta nyilvánosságra a szervezet tagjai által elfogadott, s mind a fenntartó EMMI Felsőoktatásért Felelős Helyettes Államtitkárság, mind a szakmai irányítás (EMMI Kultúráért Felelős Államtitkárság, Közgyűteményi Főosztály) támogatását élvező középtávú stratégiai fejlesztési koncepcióját [1].

A nemzetközi tendenciák feltérképezésére, a jelenlegi helyzet elemzésére, a kormány által elfogadott, releváns nemzeti stratégiákra, valamint az ezekben megfogalmazott célok számbavételére, és a kapcsolódási pontok meghatározására alapozva a következő fejlesztési irányokat jelöltük ki:

1. A gyűjtemények átértelmezése és fenntarthatóságuk biztosítása, a hozzáférés segítése.
2. Kutatástámogatás, tudásmenedzsment, a tudományos eredmények disszeminációja.
3. A hallgatói eredményesség támogatása, tanulástámogatás.
4. Vezetés, szervezeti kultúra, szakértelem.
5. Kommunikáció, márkáépítés.

A dokumentum alapvetése a könyvtárakban és működési környezetükben zajló paradigmaváltás.

A könyvtárügy hazai helyzetét áttekintve jól érzékelhető, hogy a 21. századi kihívásokra és a megváltozott környezeti tényezőkre a különböző könyvtártípusok más-más úton keresik a megoldást. Ez természetes, hiszen például közművelődési, iskolai vagy felsőoktatási környezetben különböznek a fenntartói elvárások, a célrendszerek, a közvetlen felhasználói közösség, melyekhez igazodva más-más hozzáadott értéket képviselhetnek a könyvtárak.

A felsőoktatási könyvtárak – a fenntartó egyetemek intézményfejlesztési céljait szem előtt tartva – elsődleges fókuszja az oktatás, a tanulás és a kutatás támogatása. Annak érdekében, hogy intézményeink az évezred első évtizedében megjelent hatalmas versenytársakkal fel tudják venni a versenyt és életben tudjanak maradni, újra értelmezzük szerepünket, és minden erőforrásunkat úgy szervezzük át, hogy intézményi beágyazottságunkból fakadó helyzeti előnyünket kihasználva a

környezeti változások piaci réseit megcélzó szolgáltatásokat alakítsunk ki.

Ebben a helyzetben a közgyűjteményi tevékenységek is átalakulnak, mivel a nyomtatott dokumentumok hagyományos szolgáltatására irányuló igény még a kevésbé dinamikus változó tudományterületeken is erősen csökkent. Egyre nagyobb hangsúlyt kap azonban az egyetemeken ún. harmadik missziós tevékenységének, az egyetemeken keletkező tudásvagyon társadalmasításának gondolata és gyakorlata. A nemzeti kulturális örökség szempontjából megkerülhetetlen gyűjteményeink korszerű, a felhasználói igényekhez és fenntartói elvárásokhoz illesztett innovatív szolgáltatások révén kell, hogy utat találjanak a közösségekhez. Következésképpen, az erőforrásainkat a korszerű adatmenedzsment, digitalizáció, digitális kompetenciafejlesztési, projekt támogató, kommunikációs, oktatás- és kutató módszertani fejlesztésre összpontosítjuk.

Fentiekből következően a felsőoktatási könyvtárak emberi erőforrás utánpótlása széles bázison kell, hogy alapuljon. Megállapítható, hogy a fent vázolt feladatrendszerben az egyszakos könyvtáros és informatikus-könyvtáros képzés nem képes a felsőoktatási könyvtárak munkaerőigényét sem mennyiségileg, sem minőségileg kielégíteni. Egyre nagyobb arányban szükséges különféle tudományterületi ismeretekkel és a könyvtárakban eddig hiányzó kompetenciákkal rendelkező munkatársak alkalmazása, innovatív feladatmegoldó teamek építése.

A fentiekben röviden kifejtett tényekre alapozva úgy látjuk, hogy a hivatkozott stratégiai koncepció megvalósítását egyértelmű kommunikációval, tudatosan épített partnerséggel és érdekképviselettel szükséges megalapozni annak érdekében, hogy minden fél számára láthatóvá váljanak a felsőoktatási könyvtárak értékei, szerepe, teljesítménye és potenciálja.

### **Stratégiai alapvetés**

A felsőoktatási könyvtárak az egész életen át tartó tanulás alapintézményei. Alapfeladatuk a fenntartó intézményeikben folyó oktatás, egyéni és csoportos tanulás és tudományos kutatás támogatása oktató, információközvetítő, szolgáltató és közösségformáló tevékenységükkel. Gondoskodnak intézményeik tudományos eredményeinek rendszerezett összegyűjtéséről és láthatóvá tételéről hazai és nemzetközi viszonylatban. Az egyeteme-

ken felhalmozott, egyúttal a nemzeti tudásvagyon és a nemzeti kulturális örökség őrzői és kezelői.

Az Egyetemi Könyvtárigazgatók Kollégiuma (EKK) a felsőoktatási könyvtárak vezetőit tömörítő, egyesületi formában működő szakmai civil szervezet. 1992-es alapítása óta alapcélja, hogy segítse a felsőoktatási könyvtárak működését, az egyetemi oktatást-kutatást támogató szolgáltatásaik színvonalának emelését. Az effajta elvont célokat azonban az EKK is, mint minden szervezet csak átgondoltan, a mindenkori helyzetet számba véve, rövid és középtávú cselekvési irányok kijelölése révén tudja megvalósítani.

Részben ezért, részben a felsőoktatás és benne a könyvtárak működését jelentősen befolyásoló változás, nevezetesen a kancellári rendszer 2014. évi bevezetése miatt a szervezet 2016-ban szükségesnek ítélte egy középtávú stratégia kidolgozását. Az első vázlatos javaslat némi módszertani vitát indukált a következő kérdésekkel: kinek a stratégiája – az egyesületé vagy a könyvtáraké, lehet-e stratégiát írni intézkedések és források hozzárendelése nélkül, és így tovább. Végül az az elhatározás született, hogy felvázoljuk a felsőoktatási könyvtárak általános középtávú fejlődési-fejlesztési irányait, majd javaslatot teszünk a felsőoktatásért és a közgyűjteményi területért felelős kormányzati szervezeteknek a célok elérését biztosító intézkedésekre.

A dokumentum elkészítése a stratégiai tervezés módszertanának lépései szerint a felsőoktatási könyvtárak alapértékeinek meghatározásával, a középtávú jövőkép felvázolásával és a küldetés megfogalmazásával kezdődik. A fejlesztési irányok kijelölése a nemzetközi tendenciák feltérképezésén, a jelenlegi helyzet elemzésén, a kormány által elfogadott, releváns nemzeti stratégiák\*, valamint az ezekben megfogalmazott célok számbavételén, és a kapcsolódási pontok meghatározásán alapul.

A fejlesztési koncepciót felvázoló anyag előkészítését, a kérdőív kidolgozását és elemzését, a szöveg összeállítását egy ötfős munkacsoport végezte

---

\* Fokozatváltás a felsőoktatásban középtávú szakpolitikai stratégia 2016, Befektetés a jövőbe: Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia 2020, Digitális Jólét Program 2.0, Magyarország Digitális Oktatási Stratégiája, Nemzeti Infokommunikációs Stratégia, Közgyűjteményi Digitalizálási Stratégia

(Antal Istvánné, Kálóczi Katalin, Karácsony Gyöngyi, Keveházi Katalin és Nagy Zsuzsanna). A fejlesztési irányok meghatározása, a SWOT-elemzésben felsorolt tényezők azonosítása és a szükséges intézkedések kijelölése azonban az EKK-tagok közös szellemi termékének tekinthető.

A teljes stratégiai dokumentum hozzáférhető az EKK honlapján.

#### **Az egyetemi könyvtárak alapértékei:**

- A társadalom és a gazdaság, benne az egyének és közösségek fejlődésének elősegítése a magas színvonalú tudományos információhoz való minél szélesebb körű hozzáférés biztosításával.
- A tudás, a tanulás és az innováció előmozdítása.
- A felhasználók legmagasabb szintű kiszolgálása.
- Szakmailag elkötelezett, etikus és felelős munkavégzés.
- A demokrácia, a nyitottság és az együttműködés tisztelete.

#### **Jövőkép**

A felsőoktatási könyvtárak a 2020-as évek elején

- egy dinamikusan fejlődő, teljesítményelvű felsőoktatás, valamint a hálózatosodó tudományos kutatási és innovációs intézményrendszer kulcsszereplői;
- digitális gyűjtemények építésével vezető szerepet játszanak a tudományos eredmények megőrzésében és disszeminációjában;
- az innovatív tudományos kommunikáció és a nyitott tudomány támogatásával segítik a magyar tudomány nemzetközi versenyképességét;
- a digitális készségek és szolgáltatások fejlesztésének hálózati csomópontjai;
- az átvihető készségeket fejlesztő képzési programjaikkal és személyre szabott szolgáltatásaikkal támogatják a tudásátadást, és képessé teszik a tudományos közösség tagjait, köztük a hallgatókat is felelősségteljes új tudás létrehozására és disszeminációjára;
- széles spektrumú szolgáltatásaik és korszerűen felszerelt tanulási és közösségi tereik révén hozzájárulnak a hallgatói eredményességhez, növelik a felsőoktatási intézmények aktivitását a társadalmi kihívások kezelésében és a társadalmi innováció terjesztésében;
- a nyomtatott és digitális nemzeti kulturális örökség hozzáférhetővé tételének és megőrzésének kulcsszereplői.

#### **Nemzetközi kitekintés**

Egy brit és amerikai egyetemi könyvtárakban végzett felmérés eredményeire alapozó tanulmány [2] felvetése szerint a könyvtáraknak szolgáltatásaik és az erőforrások stratégiai átgondolására van szükségük. Ezt a megállapítást a következőkre alapozták:

- Az egyetemi könyvtárak költségvetési korlátokkal néznek szembe, a költségek belső szerkezete megváltozott az elmúlt évtizedekben (beszerzésre fordított összeg kontra személyi költségek, folyóirat-költségvetés emelkedése a könyvköltségvetés rovására, elektronikus információhordozókra fordított összeg növekvő aránya).
- Megoldhatatlannak tűnő feszültséget okoz a modern és hagyományos szolgáltatások egyidejű fenntartása stagnáló vagy kissé emelkedő költségvetés mellett.
- Folyamatosan szükséges az újabb és újabb felhasználói igényeket kiszolgáló funkciók bevezetése, működtetése.
- A hallgatók tankönyv-igényének ellátása csökkenő könyvköltségvetés mellett.
- Elektronikus dokumentumok beszerzése, használati sémáinak kialakítása.
- A könyvtári tevékenységek valamint az oktatási-kutatási folyamatok összefüggéseinek mélyebb megértése.
- Az egyetemi vezetők támogatása szükséges a színvonalas és állandóan továbbfejlesztett szolgáltatások stabil, hosszú távú biztosításához.

Létfontosságú a könyvtárak együttműködése, együtt gondolkodása; az erőforrás-megosztás lehetséges formáinak kidolgozása, jó gyakorlatok megosztása, egyenletes szakmai fejlődés biztosítása.

Európai és tengerentúli (elsősorban USA) felsőoktatási könyvtárak stratégiáit szemlélve kevés átfogó nemzeti szintű írást találunk. A számtalan intézményi stratégia mellett fellelhető azonban több olyan dokumentum, mely egy (vagy néhány) nemzet felsőoktatási könyvtárainak meghatározott célú együttműködését definiálja.

Hollandiában az egyetemi könyvtárak és a nemzeti könyvtár informális együttműködése (UKB) az 1970-es évekre nyúlik vissza [3]. Számos szolgáltatást építenek az egyetemeken található helyi rendszerekre alapozva. Három-négy évente az UKB a résztvevők konszenzusán alapuló stratégiai irányokat határoz meg. A 2011-15 időszak középpontjába a könyvtárak felhőbe költözését helyezték

[4], míg a jelenlegi, 2017-2020-as a szinergiák kiaknázásának periódusa [5].

A felsorolt két dokumentumban a holland szakértők abból indulnak ki, hogy a könyvtár erős brand, ami a forradalmi változások időszakában is ismerősen cseng az emberek fülében, s biztonságot, stabilitást sugároz. A felhőalapú korszakban azonban ez a márka már nem magától értetődő a felhasználók számára: a könyvtárak által közvetített tartalmak elérhetőségét a szélesebb közönség a globális szolgáltatókhoz és nem a könyvtárakhoz kapcsolja. Ebben az új környezetben az együttműködés, együtt gondolkodás jelentősége hatványozódik a könyvtárak számára. A globális infrastruktúra és gigaszolgáltatók mellett csakis erős hálózat kialakításával marad látható a könyvtárak tudása, tevékenysége, ereje.

A holland egyetemi könyvtárak víziójukat a beágyazott könyvtár fogalma köré építik. A tudományos információkat ma alapvetően elektronikus, felhasználóbarát, jó minőségben és hosszú távon elérhető adattömegnek tekintjük. A könyvtárak a tudományos kommunikáció folyamatában az elektronikus információforrások biztosításával, a feltérképezést segítő eszközökkel, repozitóriumhálózat üzemeltetésével és a publikált eredmények nyílt hozzáféréseinek biztosításával, valamint adatmenedzsmentet támogató szolgáltatásokkal vesznek részt.

A felsőoktatás főszereplői, a hallgatók számára rendkívüli jelentőségű az akadémiai kompetenciák elsajátítása a folytonosan változó digitális környezetben, amihez a könyvtárakban modulokra bontott ismeretcsomagokat és diplomamunkakészítést támogató szolgáltatásokat találnak és vehetnek igénybe.

Napjainkban a könyvtáraknak demonstrálniuk kell a tevékenységük hatását és az általuk előállított hozzáadott értéket a fenntartók és a társadalom számára. E cél elérését a személyzet folyamatos fejlesztésével, kommunikációval, hatékony menedzsmenttel és hatásmutatók kidolgozásával segíthetik.

Nem halogatható a virtuális oktatási-kutatási környezet és elektronikus tartalomfejlesztés irányába történő radikális fejlesztés elindítása. Ennek érdekében a következő stratégiai célokat tűzték ki:

- Nemzetközi színvonalú nemzeti információs infrastruktúra fenntartása.
- Tudományos információk vásárlása.

- A gyűjtemények digitalizálása.
- A gyűjteményekhez hozzáférés biztosítása.
- A nyílt hozzáférés támogatása.
- Nemzeti repozitórium infrastruktúra.
- Beágyazott könyvtár.
- Adatmenedzsment.
- Discovery (a tartalmak megtalálását segítő) eszközök.
- Akadémiai sikerességhez szükséges készségek.
- Új könyvtárosi kompetenciák.
- Hatásmérés.

Hasonló elképzeléseket fogalmaztak meg az Egyesült Királyság számos egyetemi könyvtára, és a Research Libraries UK [6] stratégiai dokumentumaiban is. Fontos szempont a kéziratos, nyomtatott és aktív gyűjtemények kezelése, a digitális feldolgozás és megőrzés. Tovább folytatódik a nyílt hozzáférésű tudomány térnyerése: cél a tudományos eredmények új kommunikációs környezetének kialakítása. Az eddig kihasználatlan gyűjtemények feltárásában és hasznosításában komoly tartalékok rejlenek. A kutatási folyamatok változásainak figyelemmel kísérése révén meg kell határozni azokat a területeket ahol a könyvtárak hozzáadott értéket teremtenek ezekben a folyamatokban. A jó gyakorlatok feltárásával és tematikus közzétételével az egyetemi könyvtárak a kreatív gondolkodás és az ezen alapuló közösségteremtés centrumaivá válhatnak.

A LIBER, az Európai Kutatási Könyvtárak Szövetsége 2018–2022 időszakra kidolgozott stratégiájában a korábban ismertetett gondolatok szintézisével három irányt jelöl ki tagsága számára [7]. Elképzelésük szerint 2022-re a tudományos könyvtárak az innovatív tudományos kommunikáció platformjaivá, a digitális írástudás és szolgáltatások központjaivá, valamint a kutatási infrastruktúra partnereivé válnak. A tudományos kommunikáció területén hiánypótló tevékenység a jogi – különösen a szerzői jogi – témakör felkarolása, a repozitóriumi hálózatra épített innovatív szolgáltatások kialakítása, az open access folyóiratok új üzleti modelljeinek kidolgozása, valamint új generációs metrikák\*\* bevezetése. Mindezekben a tevékenységekben a könyvtárak komoly szerepet tudnak vállalni. Az angolszász könyvtárakban az utóbbi évek népszerű koncepciója a „hub”, amit új,

\*\* Új generációs metrikák alatt a tudományos teljesítmény mérésére használt, a hagyományos (IF, Scimago, citáció) módszertanon túlmutató alternatívákat értjük (<https://ec.europa.eu/research/openscience/pdf/report.pdf>).

innovatív fizikai és virtuális könyvtári terek elnevezésére használnak. A „hub” olyan csomópont, ahol az emberek és az információk egymásra találhatnak. A könyvtárak feladata azt biztosítani, hogy a személyek a számukra adott pillanatban, adott projekthez szükséges, releváns információkkal találkozzanak; képesek legyenek azok fellelésére, kiválasztására, alkalmazására. Mindehhez kiemelten szükséges digitális humán és kulturális örökségünk feltárása valamint a könyvtári szakemberek felkészítése erre a feladatra.

A könyvtárak és könyvtárosok stratégiai erőssége, hogy megbízható és egyenletes rálátásuk lehet különböző tudományterületek működésére. Az egyetemi könyvtárak éppen ezért képesek a legkülönbözőbb szakterületek határain átívelő szolgáltatások és infrastruktúra kialakítására, a jó gyakorlatok átültetésére, és interoperábilis, átjárható, skálázható rendszerek kialakítására.

A fent ismertetett nemzeti és nemzetközi stratégiai szempontokba jól illeszkednek az alábbi, az egyes célterületeket mélységében érintő megoldások.

Walesben, Norvégiában és Ausztriában az elmúlt néhány évben az egyetemi könyvtárak országos konzorciumban szereztek be új generációs, felhőalapú könyvtári platformot. A walesi implementációt bemutató esettanulmány [8] részletesen kifejti a projekt előnyeit a felhasználók, a könyvtárosok és az intézmények szempontjából. A költségek optimalizálása, erőforrás-gazdálkodás és a folyamatmenedzsment hatékonysága mellett az együttműködésben rejlő tudásmegosztást és a felhasználók számára kínált többszintű felületet emelik ki, ugyanis a szolgáltatás architektúrája lehetővé teszi az intézményi valamint a nemzeti szintű szolgáltatási felületek kialakítását is.

A nyílt hozzáférés egyik módja a szerzői archiválás, ami a szerzői jogi szerződések értelmében lehetővé teszi az egyes egyetemek tudományos publikációinak összegyűjtését az intézményi repozitóriumokban. A nyugat-, észak- és dél-európai országok többségében intézményi repozitóriumhálózat működik. Az egyetemi repozitóriumok helyi szinten a kutatási információs rendszerekkel (CRIS – current research information system) összekötve, valamint országos szintű, elsősorban információaratáson alapuló központi szolgáltatásokkal, egyes esetekben az adatokkal és egyéb információkkal gazdagított platformon [9] is elérhetők. Az egyes intézmények így saját tudásvagyonukat archiválják, gondozzák, szolgálta-

tásokat építenek az intézményi repozitórium köré, ugyanakkor szabványos megoldásokkal lehetővé teszik az adatok összegyűjtését aggregátor szolgáltatások számára. Ilyen elven működik a DART-Europe [10] szolgáltatás, az európai doktori dolgozatok keresője, amely jelenleg 28 európai ország 619 egyetemének közel 830 ezer disszertációjához nyújt hozzáférést (köztük 20 magyar egyetem több mint 12 500 doktori dolgozatához).

A hallgatók digitális írástudás-fejlesztésének szervezett formája elsősorban a könyvtári programokban követhető nyomon. Az Egyesült Államokban 2017 novemberében publikált jelentés [11] rámutat arra, hogy a könyvtári oktatás hozzájárul a hallgatók tanulmányi sikerességéhez, a könyvtári-információmenedzsment elemeket is tartalmazó komplex kurzusok szintén javítják a tanulás minőségét.

Csehországban a Cseh Egyetemi Könyvtárak Szövetsége által kidolgozott információs írástudás-fejlesztési koncepció [12] megvalósításán dolgoznak. A cseh felsőoktatási intézményekben a könyvtárak az információs írástudás fejlesztését kínáló programok széles spektrumát alakították ki, amelyek felmérések tanulsága szerint nagymértékben hozzájárulnak a hallgatói eredményességhez.

### Helyzetelemzés

A fejlesztési irányok és feladatok kijelöléséhez szükséges helyzetelemzés keretében a következő elemzési technikákat alkalmaztuk: kérdőíves felmérésen alapuló erőforrás-elemzés, a környezeti hatásokat számba vevő PGTJ-elemzés, Porter-féle versenyerőmodell, BCG mátrixon alapuló portfólió-elemzés, SWOT-elemzés (1. ábra).

A *kérdőíves felmérés* kitért a könyvtáraknak az egyetemi struktúrában való elhelyezkedésére, fizikai infrastruktúrájára, informatikai felszereltségére, szolgáltatásaira, humán erőforrásaira és állományára. Az erőforrás-elemzés alapján megállapítható, hogy hagyományaik, fizikai és humán meghatározottságuk, a fenntartó által kijelölt céljaik és lehetőségeik, földrajzi és társadalmi beágyazottságuk szerint jelentősen különböző könyvtárakról van szó. A magyar könyvtári rendszerben és felsőoktatásban azonban meghatározó a szerepük, épített és informatikai infrastruktúrájuk, egyedi értékű gyűjteményeik, humán erőforrásaik és a célközönségnek, illetve a tágabb közösségnek nyújtott szolgáltatásaik nemcsak elérik a kritikus tömeget, de mindkét szektor számára nélkülözhe-



1. ábra SWOT-elemzés

tetlennel. A különbségek ellenére összességében korszerű szolgáltatáspaletta kínáló, sok területen alulfinanszírozott, vegyes fizikai terekkel, közepesen elavult informatikai felszereltséggel és együttműködésre nehezen képes könyvtári informatikai rendszerekkel működő intézményhálózatról beszélhetünk. Komoly problémát jelent a megfelelő erősségeiről és lehetőségeiről, amelyeket akcióterveikbe építve ellensúlyozhatják az olyan belső gyenge pontokat és a külső veszélyeket, mint a tudással és készségekkel rendelkező munkaerő felvétele és megtartása.

A további elemzési módszerek eligazítást adnak a működést meghatározó jelenlegi és várható viszonyokról, a fő versenytársakról, a szolgáltatási portfólióban rejlő lehetőségekről, a könyvtárak azon – finanszírozás bizonytalanságából eredő információkommunikációs lemaradás, – a munkatársi kompetenciák avulása, – a humán erőforrás utánpótlásának és megtartásának növekvő nehézségei, – a szerzői jogi szabályozás problémái, – a szabályozási környezet nehézsége.

## A fejlesztés kulcsterületei

### A gyűjtemények ártértelemezése és fenntarthatóságuk biztosítása, a hozzáférés segítése

A felsőoktatási könyvtárak – tartalmukban és történetiségükben különböző – gyűjteményei kivétel, egyedi értéket képviselnek. A digitális információ megjelenésével és térhódításával, a dokumentum és a tartalom közötti határvonal elmosódásával, a beszerzett és helyben előállított tartalom együttélésével a gyűjtemények komplexitása megnőtt. A beszerzés, kezelés, megőrzés és szolgáltatás a könyvtár számára új kihívásokat jelent. A felhasználó azt várja el, hogy a számára szükséges, megfelelő funkcionalitással ellátott információhoz azonnal és egyszerűen hozzáférjen. A gyűjtemény magában foglalja a digitális illetve digitalizált nyílt hozzáférésű tudományos és szakmai tartalmakat is. Ezek hasznosulása függ a megtalálásukat segítő leíró adatoktól és a felhasználók információfelhasználási készségeitől is. A könyvtárak előtt kettős feladat áll: a gyűjtemény fogalmának ártértelemezése révén egyszerre biztosítani a kiválasztott dokumentumok hosszú távú megőrzését, és a hozzáférés és a ráépülő szolgáltatások optimalizálását.

#### Feladatok

- a gyűjtemények feltártságának és láthatóságának növelése az együttműködést támogató korszerű könyvtári platform megvásárlásával és az átállás megvalósításával,
- a kiválasztott nyomtatott, kéziratos és digitális gyűjteményrészek megőrzése az intézményi és nemzeti célokra megfelelően,
- digitalizálás a tartós megőrzés és a széles körű hozzáférés érdekében a Közgyűjteményi Digitalizálási Stratégia alapján,
- az egyetemeken elérhető ingyenes és előfizetett digitális tartalmak használatának elősegítése a szabványos kereshetőség javításával, a célközönséget elérő közösségi platformokon is, korszerű eszközökre optimalizált formában,
- az egyetemi digitális tartalomfejlesztés támogatása, a tartalmak szolgáltatása,
- a könyvtárak által épített digitális gyűjtemények integrálása nemzeti és nemzetközi tartalomszolgáltató rendszerekbe,
- digitális kompetenciák fejlesztése.

### Kutatástámogatás, tudásmenedzsment, a tudományos eredmények disszeminációja

Az egyetemi könyvtárak alapfeladata a kutatási folyamat támogatása. Jelenleg ennek jelentős eleme az oktatói publikációs adatok központilag szabályozott kezelése a Magyar Tudományos Művek Tárában. Emellett segítik a kutatókat egyéni és intézményi értékelések előkészítésében, publikációs stratégia kidolgozásában, a megváltozott tudományos információs piacon való eligazodásban, publikációik közzétételében.

Az intézményi tudásmenedzsment magában foglalja az intézményekben keletkezett tudományos eredmények, valamint az intézményi és egyéni kutatói profilok láthatóvá tételét. A hangsúly fokozatosan eltolódik a tudományos információ begyűjtése felől a tudományos információ és eredmények szétsugárzása felé.

A nyílt hozzáférés és a nyitott tudomány terjedésével, a tudományos teljesítmény értékelésének változásával a könyvtárak új feladatai keletkeznek. Ilyenek többek között a kutatási adatok, adathalmazok kezelésének segítése, az eredmények és a kutatási adatok újrahasonosításának ösztönzése, a tudományos kommunikáció átláthatóságának támogatása, a tudomány és a civil szféra közötti kapcsolat mélyítése.

#### Feladatok

- nyílt hozzáférésű közzétételi csatornák (repozitóriumok, OA folyóiratok) működtetése és népszerűsítése,
- az intézményi repositóriumok mint az elektronikus nemzeti kutatási infrastruktúra elemeinek beépítése a kutatási ciklusba, összehangolása a kialakítandó intézményi kutatási információs rendszerekkel (CRIS),
- az új szemléletű tudásmenedzsment támogatása a tudományos kommunikáció új formáinak bemutatásával és népszerűsítésével (nyílt hozzáférés, közösségi lektorálás, közösségi médiumok használata, alternatív hatásmérési módszerek,...),
- a nyílt hozzáférés piaci modelljének követése és alakítása az átláthatóság és méltányosság irányába (közzétételi díjak csökkentése, hatékony fizetési módok, kiadói kettős hasznosítás elkerülése stb.),

- kutatási adatkezelés támogatása, kutatási adatok láthatóságának és felhasználhatóságának népszerűsítése,
- etikus és felelős kutatási modellek és magatartás támogatása.

### **A hallgatói eredményesség támogatása, tanulástámogatás**

A könyvtárak a tanulás helyszínei és támogatói. A korszerű felsőoktatásban nemcsak a tanulási terek, de az oktatási és tanulási formák, módszerek is átalakulóban vannak. Olyan oktatási módszerek terjedésének vagyunk tanúi és támogatói, mint a személyes igényeket és a tanulási eredményeket is figyelembe vevő adaptív tanulás, a hibrid oktatás, vagy a felfedezésen alapuló és problémamegoldó oktatási modell. A hallgatók saját mobil eszközeikkel és alkalmazásaikkal kívánják elérni a tartalmakat. A könyvtáraknak ehhez igazodóan kell átalakítaniuk fizikai tereiket és információtechnológiai infrastruktúrájukat, alkalmassá téve azokat a hallgatók egyéni és csoportos feladatmegoldása, gyakorlat- és problémaorientált tanulása, az egymással és az oktatókkal való konzultáció számára is.

A Fokozatváltás ... című felsőoktatási stratégia kiemelt feladatként határozza meg a hallgatói sikeresség növelését. Az irodalom közrebocsátása mellett a könyvtárosoknak egyre több segítséget kell adniuk a hallgatóknak az információs források közötti eligazodáshoz, sőt bizonyos hiányzó tanulási készségek elsajátításához is. Szervezett oktatással, korszerű módszertannal és személyre szabott tanácsadással segítik őket az egyre nagyobb önállóságot feltételező tanulási feladatokban, az információ kereséséhez és felhasználásához szükséges készségek fejlesztésében.

Az egyetemekkel szembeni igények, többek között a külföldi hallgatók arányának növekedése fontos feladatot ró a könyvtárra, mint a támogató szolgáltatások, és általában a campus-élet minőségét befolyásoló szervezetre is. Ehhez kapcsolódik a mind a Digitális Oktatási Stratégiában, mind a Fokozatváltásban kijelölt cél is, hogy az intézmények biztosítsanak akadálymentes épület- és informatikai infrastruktúrát az egyetemi közösségeknek.

Magyarország számára rendkívül fontos, hogy a hallgatók megfelelő szinten tanuljanak meg idegen nyelveket, illetve sajátítsák el a szaknyelvet. A könyvtár mint tanulási tér a gyakorlásigényes nyelvtanulás természetes helyszíne, rendelkeznie

kell a megfelelő nyomtatott és digitális anyagokkal és alkalmazásokkal. Itt célszerű kialakítani a multimédiás nyelvi és a különböző átvihető készségek, digitális kompetenciák (informatikai készségek, infografika, videokészítés, prezentáció stb.) fejlesztését támogató ún. „skill” laborokat is.

### **Feladatok**

- az interdiszciplináris és problémamegoldó gondolkodásra és teamekben való munkára felkészítő oktatás támogatása az oktatói közösséggel együttműködve: információ-felhasználási és egyéb speciális tréningek nyújtása, ráépülő egyéni és csoportos konzultációval,
- a tanulási készségek fejlesztését szolgáló személyre szabott tanácsadás annak érdekében, hogy a hallgatók meg tudjanak felelni a felsőoktatásban megnövelt kimeneti követelményeknek,
- a hallgatói sikerességet és a forráshasználatot támogató online segédletek kidolgozása, e-learning rendszerbe illeszthető digitális tanulási objektumok kidolgozása,
- az információkereső kompetenciák fejlesztését és a publikációk, hivatkozások formai követelményeit bemutató tantervbe illesztett, kredites képzések indítása,
- az aktív, problémaorientált, csoportos tanulást támogató rugalmas könyvtári terek kialakítása és működtetése, ún. „skill lab”-ek kialakítása az adott egyetem sajátosságaihoz igazodva,
- a korszerű nyelvoktatást szolgáló nyelvi laborok kialakítása és az ezt támogató digitális gyűjtemény szolgáltatása,
- akadálymentes épület- és informatikai infrastruktúra megteremtése a könyvtári terekben és elektronikus szolgáltatásokban,
- a felsőoktatásban keletkező hallgatói dolgozatok, szakdolgozatok értékelését megkönnyítő közös adatbázis alapján működő plágiumdetektáló alkalmazás bevezetése az egész magyar felsőoktatásban.

### **Vezetés, szervezeti kultúra, szakértelem**

A kulcsterületeken felvázolt fejlesztési célokat és feladatokat megfelelő közvetítő eszközök és mechanizmusok alkalmazásával lehet elérni, ezek pedig a korszerű vezetés, a szervezeti kultúra tudatos átalakítása és a kommunikáció.

A könyvtárakban lezajló mélyreható változások nyomán – a munkaerő-piaci tendenciáknak megfelelően – felértékelődőben van a könyvtárosok szakértelme, különféle kompetenciái, mint a szol-



gáltatások alapja. A változásokra dinamikusan reagáló, a jövőt előre vetítő könyvtári stratégia kidolgozása innovatív gondolkodásmódot, vezetési filozófiát és gyakorlatot igényel. A kreatív gondolkodás ösztönzése, a megfelelő szakértői és vezetői utánpótlás kinevelése a siker alapvető feltétele. A vezetői tevékenység fontos része a szervezeti kultúra tudatos alakítása, ami a korábbi kihívásokra adott sikeres válaszok beépülésével alapozza meg a továbblépést, a szolgáltatások releváns átalakítását. A megfelelő szakmai kompetenciák megszerzése, a munkatársi gárda folyamatos fejlesztése, átképzése és diverzifikálása nélkül a könyvtárak nem tudnak megfelelni az igényeknek, mindez azonban feltételezi a bérezési rendszer átalakítását, az elérhető jövedelmek jelentős emelését.

#### **Feladatok**

- a szükséges szaktudást és kompetenciákat, a továbbképzési szükségleteket felmérő, a könyvtári munkaerő-utánpótlást biztosító és az egyéni pályaépítést is támogató humánpolitika kidolgozása, javaslattevéssel a kormányzat felé az ezt támogató szabályozási környezet és versenyképes bérezés kialakítására,
- a könyvtáros képzés tartalmi megújításának segítése,
- az egyéni és szervezeti egység szintű teljesítményértékelés rendszerének kidolgozása, alkalmazása a kiváló teljesítmények ösztönzésére és elismerésére, teljesítményelvű bérezés lehetőségének megteremtése,
- könyvtári minőségbiztosítási rendszer működtetése és fejlesztése,
- hatékony és rugalmas munka- és folyamatszervezési modellek kidolgozása,
- kompetenciafejlesztés változatos eszközrendszerrel, a folyamatos tanulás szükségességének elismertetése, finanszírozási források hozzárendelése.

#### **Kommunikáció, márképítés**

A könyvtárak tevékenységének értékét nem a látogatószám vagy a kölcsönzött kötetek száma mutatja, hanem az, hogy hogyan segítik a fenntartó intézmény és a szélesebb társadalmi környezet sikerességét. Ezt, és a szolgáltatásaikban rejlő további lehetőségeket kell bemutatniuk minden belső és külső érintettnek. Fontos, hogy a „könyvtár mint márka” értékét megőrizve az újfajta szolgáltatások minél szélesebb körben váljanak ismertté, csökkenjenek a könyvtárakkal kapcsolatos sztereotípiák. A használói visszajelzések megfon-

tolása, a felhasználókkal/érintettekkel folytatott folyamatos kommunikáció és aktív marketing minden fejlesztés alapja.

#### **Feladatok**

- jól működő kommunikációs csatornák kialakítása a fenntartó és az egyes felhasználói körök irányába,
- jelenlét az egyetemi közösséget és a tudomány népszerűsítésének célközönségét is elérő közösségi hálózatokon,
- a könyvtári szolgáltatások eredményességének hazai és nemzetközi bemutatása médiamegjelenésekben, konferenciarezsvételek révén,
- partnerkapcsolatok kiépítése és erősítése a könyvtárak működésében érintettekkel (felhasználói csoportok, szervezetek, cégek stb.),
- a használói és munkatársi szokások és elégedettség rendszeres monitorozása korszerű módszerekkel, az eredmények értékelése és kommunikációja,
- kompetenciafejlesztés a kommunikáció és marketingtevékenység terén.

Összefoglalásképpen megállapítható: ahhoz, hogy a felsőoktatási könyvtárak folyamatosan átalakuló szerepük mellett eredményesen lássák el oktatási és kulturális feladataikat is, elengedhetetlen:

- az egymással és más érintettekkel kiépített partneri együttműködés,
- a fenntartóval folytatott párbeszéd és visszacsatolás,
- a közép és hosszú távú célok és feladatok meghatározása,
- a stabil és egyenletes jogi és finanszírozási környezet fenntartása.

#### **Hivatkozások**

- [1] A felsőoktatási könyvtárak stratégiai fejlesztési irányai 2018-2023.  
[http://ekk.org.hu/sites/default/files/EKFJ\\_2018\\_2023a.pdf](http://ekk.org.hu/sites/default/files/EKFJ_2018_2023a.pdf) [Utolsó elérés: 2019. május 30.]
- [2] Challenges for academic libraries in difficult economic times.  
<http://www.rin.ac.uk/system/files/attachments/Challenges-for-libraries-FINAL-March10.pdf> [Utolsó elérés: 2019. május 30.]
- [3] KOREN, M.: Libraries in The Netherlands.  
<http://www.fobid.nl/sites/fobid/files/Libraries%20in%20the%20Netherlands%2C%20Koren%202016.pdf> [Utolsó elérés: 2019. május 30.]
- [4] The academic library on its way to 'the cloud.'  
<https://www.ukb.nl/sites/ukb/files/docs/UKBStrategiPlan2011-2015.pdf> [Utolsó elérés: 2019. május 30.]

- [5] The power of synergy.  
<https://www.ukb.nl/sites/ukb/files/docs/Power%20of%20synergy%20UKB%20Ambitions%202017-2020%20Website%20version.pdf> [Utolsó elérés: 2019. május 30.]
- [6] Powering Scholarship.  
<http://www.rluk.ac.uk/strategy-2014-17/> [Utolsó elérés: 2019. május 30.]
- [7] Research libraries powering sustainable knowledge in the digital age.  
<https://libereurope.eu/wp-content/uploads/2017/11/LIBER-Strategy-2018-2022.pdf> [Utolsó elérés: 2019. május 30.]
- [8] Evaluating the benefits of the WHELP consortial approach to a library management system.  
[http://whelf.ac.uk/wp-content/uploads/2017/10/Final-report\\_15Sep17\\_NoVersionHist.pdf](http://whelf.ac.uk/wp-content/uploads/2017/10/Final-report_15Sep17_NoVersionHist.pdf) [Utolsó elérés: 2019. május 30.]
- [9] <https://www.narcis.nl/about/Language/en> [Utolsó elérés: 2019. május 30.]
- [10] <http://www.dart-europe.eu/basic-search.php> [Utolsó elérés: 2019. május 30.]
- [11] MALENFANT, K., BROWN, K.: Creating Sustainable Assessment through Collaboration: A National Program Reveals Effective Practices.

[http://learningoutcomesassessment.org/documents/Occasional\\_Paper31.pdf](http://learningoutcomesassessment.org/documents/Occasional_Paper31.pdf) [Utolsó elérés: 2019. május 30.]

- [12] Information education strategy at universities in the Czech Republic.  
<https://akvs.upce.cz/wp-content/uploads/2016/06/en-koncepce.pdf> [Utolsó elérés: 2019. május 30.]

Beérkezett: 2019. VI. 5-én.

