



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM  
EGYETEMI KÖNYVTÁR  
ÉS TUDÁSKÖZPONT

# A Pécsi Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont stratégiai terve 2020–2023

**2020**

# 1. Bevezető gondolatok

A Pécsi Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont stratégiai működésének irányait a 2015-2020 közötti időszakra nézve a Könyvtári Tanács által 2015-ben elfogadott stratégiai alapdokumentum határozta meg.<sup>1</sup> Ezen a dokumentumon, mely – szakítva a korábbi évtized(ek) gyakorlatával, amikor a mindenkori főigazgatói pályázatok adtak formálisan is keretet a Könyvtár stratégiai és célrendszerének – már formájában és létrejöttének körülményeiben is valódi szervezeti stratégia volt, jelentős nyomot hagyott a 2014-ben megindult (a 2016. évi „Minősített Könyvtár”-cím elnyerésében kulmináló) minőségfejlesztési folyamat pozitív hatása.

A stratégiai tervezés sajátosságainál – továbbá a makro- és mikrokörnyezet folyamatos és óhatatlan változásánál – fogva azonban ez a dokumentum tényleges könyvtári célrendszerként 2017/2018-ig tölthette be funkcióját. Így részben ennek okán, részben pedig a 2017-től folyamatos könyvtári felső- és középvezető-váltások, illetve a 2018-tól kezdődő új rektori ciklus megkezdése miatt már az előző stratégiai ciklus végétől (a 2018 telén a szervezeti önértékelés, majd 2019 tavaszától a belső erőforráselemzések megindulásával) a Könyvtár idejekorán megkezdte az új stratégiai ciklus előkészítését azzal a céllal, hogy az új stratégia legkésőbb 2019 végére/ 2020 elejére elkészüljön. Noha már 2019 közepén is érzékelhető volt a hazai könyvtári szférát övező – a lényegét tekintve évtizedekig változatlan politikai, jogi és kulturális – makrokörnyezet szokatlan hektikussága, a 2020 tavaszán kirobbanó COVID-19 világjárvány alapvető makro- és mikrokörnyezeti változások sorát hozta magával, és az előbb említett hektikusság is csak fokozódott. Így a több-kevesebb tudatossággal ab ovo „gördülő jellegűnek” elgondolt és hosszú előkészítési szakaszokkal számoló stratégiai tervezési folyamat is részben elhúzódott, részben pedig már befejezését megelőzően, 2019 ősztől megvalósítási szakaszba is lépett (az erőforráselemzéseket követően a könyvtári alapdokumentumok megszületése, a tervezett stratégiát támogatni képes szervezeti és működési átalakítások végrehajtása és szabályozása, szervezeti diagnózis megalkotása külső szakértők bevonásával).

A sajátosan alakuló 2019 ősze és 2020 ősze közt eltelt időszakot tehát nem annyira az előző stratégiai ciklus lezárásának, mintsem inkább az új, tervszerűen rövidebb ciklusra és a korábbiaktól némileg eltérő módszertan szerint tervezett 2020-2023 közti periódus egyfajta „felvezető évének” tekinthetjük. A jelen dokumentum ezt a sajátos (részben tudatos, részben kényszerű) tervezési helyzetet és folyamatában való megvalósulást is megjelenítő kettősséget egyszerre tükrözi, ennek az állapotnak minden előnyével és hátrányával.

A PTE SZMSZ-e szerint az ETK főigazgatójának felelősségi és hatásköre a Könyvtár stratégiai tervének megalkotása és megvalósítása. Az utóbbit eleve lehetetlen lenne a gyakorlatba egyedül átültetni, de fontosabb, hogy a tervezés is már a kollégák széles körének bevonásával történjék. Ez a jelen esetben is így történt, a tervezés különféle szintjein és különböző részfeladataiban különböző mértékben, mélységben, létszámmal és delegált felelősséggel. Ezúton szeretném megköszönni az elkészült dokumentum – akár információs, akár szövegszerű – megalapozásában és létrehozásában szerepet vivő valamennyi munkatársam részvételét. Mivel összességében sokan vannak (szinte a fél könyvtár), így itt most „csak” csoportként köszönöm meg a „gördülő tervezéshez” való hozzájárulását – időrendben – a 2018-2019. telén zajló szervezeti önértékelésben résztvevő munkatársaimnak, a 2019. tavaszi-nyári SWOT-elemzésekben résztvevő kollégáimnak, az operacionalizálható célrendszer

---

<sup>1</sup> A Pécsi Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont stratégiai terve 2015-2020. Pécs, 2016.

megalkotásáért felelős szűkebb stratégia-alkotó munkacsoportnak, és végül az ő vezetésükkel felállított akciótervezési csapatok tagjainak, akik az akciótervezés mögé a szakértő tudást vitték bele a tervbe.

A stratégiai terv sosem tökéletes. Meggyőződésem szerint megalkotásának a célja is a legjobb értelemben vett öncél: amint készen van, azonnal meghaladottá is válik, ugyanakkor mire megalkotjuk, addigra egy sor olyan cél, probléma és teendő is felszínre kerül általa, aminek rendszerjellegű végig gondolása nélkül nem tudnánk a folyamatosan változó környezetben is mégiscsak valamilyen határozott irányban haladni. Azt gondolom, hogy ezt az „öncélt” ez a dokumentum – akár jövőbeni revíziók árán – sikerrel tudja betölteni.

Pécs, 2020. szeptember. 15.

Szeberényi Gábor főigazgató

## 2. Megjegyzések a stratégiai dokumentum szerkezetéhez

A jelen dokumentum filozófiája, hogy az ETK az **Egyetem egyetlen olyan támogató funkciókat betöltő szervezeti egysége**, amely *közvetlenül* nem folytat sem a karokhoz kötődő kutatói/ oktatói tevékenységet, sem az egyetemi adminisztratív szervezetek (Rektori Kabinet, Kancellária, különféle igazgatóságok) ügkörébe eső működési területeket nem fed le. Feladata ugyanis az, hogy mindezen szervezeti egységek és az egyetem **valamennyi polgára** (az **Universitas egésze**) számára nyújtson **olyan háttértámogatást és szolgáltatásokat**, melyek mind a kutatást, mind az oktatást/tanulást, mind az egyetemi adminisztrációt segítik, és ezek működésének sokszor alapját képezik. Ennek megfelelően a Könyvtár – a lényegét tekintve: mindenkori – stratégiai céljainak lényege: egyetemi *kutatás- és oktatástámogatást* nyújtani, és egyben a szélesebb társadalmi igényeket kielégítő *információszolgáltatási portfóliót* minőségileg magas szinten *menedzselni és tovább fejleszteni*.

Ennek érdekében 2019 közepén megtörtént a Könyvtár küldetésének és jövőképeének újragondolása, továbbá – a szervezeti kultúra-fejlesztés kurrens irányjaival összhangban – első ízben került sor a szervezeti értékrend formális megfogalmazására is.

Minden stratégiai tervezés alapja a helyzetértékelés és erőforráselemzés, melynek érdekében főigazgatói PGTTJ-elemzés készült, és szélesspektrumú, számos munkatárs bevonásával több munkacsoportban lefolytatott SWOT-analízist készített a Könyvtár 2019 tavaszán/nyarán. Ez utóbbiban kerültek hasznosításra az utolsó (2018/2019 telén lefolytatott) szervezeti önértékelés megállapításai is.

Az új ciklus stratégiai céljainak megtervezése szűkebb, vezetőkből és szakértő munkatársakból álló team munkájának eredményeként 2019 őszére alakult ki (5. fejezet). Ez a célrendszer lett az alapja a 2020. tavaszáig megszülető – a 2019 végén külső szakértők bevonásával lefolytatott szervezeti (kulturális) diagnózis eredményeit is már hasznosító –, ismét szélesebb szakértői csapatokat mozgósító akciótervezési folyamatnak, és a stratégiai terv operatív hasznosítását megalapozó akcióterveknek. A SWOT-elemzés összesítő tábláját és az akcióterveket a mellékletek tartalmazzák.

## 3. Értékrend – jövőkép – küldetés

### 3.1. Értékrend

A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont munkatársaiként valamennyien – nemtől, életkortól, beosztástól függetlenül – egyformán elkötelezettek vagyunk a Pécsi Tudományegyetem és a könyvtári hálózat jelenbéli és múltból hozott értékei iránt, ugyanakkor hisszük, hogy a folyamatos változások az élet természetes részeként folytonos megújulást igényelnek mind tőlünk, mind a szervezet egészétől.

Valljuk, hogy a demokratikus, nyílt kommunikáción, kölcsönös személyes tiszteleten és bizalmon felépülő, a közös szervezeti célokat mindenkor szem előtt tartó, az innovációt és a tudás fejlesztését ösztönző, átlátható és következetesen alkalmazott szabályokban és eljárásokban is megtestesülő szervezeti kultúra lehet egyedüli alapja eredményes működésünknek, illetve annak a munkahelyi környezetnek, amelyben dolgozni szeretnénk, és amelyet második otthonunknak érezhetünk.

Ennek a szervezeti kultúrának a központi értéke maga a **munkatárs**, aki:

- nyitott a felhasználói igények változásainak követése és a szakmai kihívások iránt,
- saját szakmai felkészültségére igényes, ugyanakkor mások tudását is elismeri és azt saját tudásával gyarapítja,
- képes proaktívan változni és változtatni,
- a viták megoldásában konszenzusra és a belső együttműködés fejlesztésére törekszik,
- és személyes hozzáállásával bizonyítja, hogy elkötelezett az egységesen magas színvonalú, minőségi, hiteles, szakmai célok mentén fókuszált, a környezettudatosság szempontjait és a mindenkori felhasználót középpontba helyező könyvtári szolgáltatások működtetése iránt.

Mindezek alapján, Mi mint a PTE polgárai és az Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont kompetens, szakmailag elkötelezett, felelős munkatársai – „*A magyar könyvtároság etikai kódex*”-ben foglalt értékekre is tekintettel – valljuk, hogy hivatásunk legfontosabb mércéje az egyéni és csoportos **teljesítmény**, melyet mindenkor elismerünk, ösztönzünk és honorálunk.

### 3.2. Jövőkép

A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont Pécs és a dél-dunántúli régió tudományos információellátásában betöltött szerepe révén az országos könyvtári ellátás kulcsszereplője. A Könyvtár mint a Pécsi Tudományegyetemen és jogelődjein, valamint a hazai és nemzetközi tudományos szintéren keletkezett tudásvagyon megőrzője és terjesztője, maga is a hiteles forrásokon alapuló új tudományos eredmények létrejöttének támogatója. Az információs társadalom változó igényeihez dinamikusan alkalmazkodó hagyományos és digitális szolgáltatásai, lokális könyvtári hálózata, továbbá jól felkészült munkatársainak szolgáltatói attitűdje és kompetenciái révén a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont a felhalmozott tudományos ismeretek mindenki számára szabadon hozzáférhető forrása – az egyetemes tudás közvetítője.

### 3.3. Küldetés

A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont mint az országos könyvtári rendszer része, a felsőoktatási könyvtárak jogszabályokban meghatározott funkcióinak megfelelően a Pécsi Tudományegyetemen és jogelőd intézményeiben keletkezett tudásvagyon elsődleges őrzője, gyarapítója és szolgáltatója az egyetemi tudományos kutatási és oktatási infrastruktúra megkerülhetetlen alapintézménye. Az intézmény ugyanakkor nyilvános könyvtárként, egyben kifejezetten szem előtt tartva az Egyetem városi, regionális és nemzetközi szerepével kapcsolatos intézményi célkitűzéseit is Pécs és a régió tudásmenedzsment-központjaként is tekint magára. Erre kötelezi – az 1774-ben kapuit megnyitó első magyarországi nagy nyilvános könyvtár jogutódját – Magyarország első egyetemének részeként az anyaintézmény múltja, jelene és jövőképe is.

Ennek megfelelően a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont mint több településre kiterjedő könyvtári hálózat az egyetemi oktatók, kutatók, hallgatók, dolgozók, illetve tágabban a PTE és környezete, a dél-dunántúli régió lakosainak hiteles tudományos információval való ellátását tekinti központi feladatának. Ennek érdekében a Könyvtár szolgáltatásai fejlesztése során figyelemmel kíséri a folyamatosan változó felhasználói igényeket, melyekre célirányosan, mérhető minőségi mutatók mentén, dinamikusan és proaktívan reagál, tevékenységébe a hazai és nemzetközi könyvtárszakmai fejleményeket is tudatosan beépítve.

A Könyvtár ezen általános célrendszer megvalósítása érdekében – az országos ágazati stratégiák célkitűzéseivel összhangban, de a helyi sajátosságokra is tekintettel – fogalmazza meg 2020-2023-ra nézve minőségpolitikáját, határozza meg szervezetfejlesztési céljait, alakítja kutatástámogatási, oktatás- és tanulástámogatási, továbbá gyűjteményszervezési politikáját, fejleszti szolgáltatási portfólióját, illetve külső és belső intézményi kommunikációját.

Szervezetfejlesztési célunk, hogy a stratégiai ciklus végéig elérjük, hogy a Könyvtár munkatársai – az Egyetem nemzetköziesítési törekvéseit is szem előtt tartva – több nyelven beszélő szakértői közösségként, szakmai tudásuk fejlesztésére ösztönző környezetben, a belső tudásmegosztás és a konstruktív kritikát támogató nyílt kommunikáció iránt nyitott bizalmi légkörben, a feladatok ellátásnak hatékonyságát növelni képes szervezeti keretek és feltételek mellett legyenek képesek munkájukat végezni. Mindennek érdekében belső tudásmenedzsment-rendszert építünk, és a munkatársak kompetenciáira fókuszáló hatékony, teljesítményalapú munkavégzéshez megfelelő szervezeti formákat és kereteket alakítunk ki.

A kutatástámogatás terén kiemelt célunk a nyitott tudomány és a publikálástámogatás kihívásait kifejezetten fókuszba helyező szolgáltatási portfólió kialakítása, amely a kutatói, oktatói életpálya egészére, a kutatási ciklus minden pontján releváns, minőségi, az Egyetem célkitűzéseit mérhető módon támogatni képes szolgáltatásokat nyújt.

Az egyetemi oktatási és kutatási tevékenység, illetve a hallgatói eredményesség támogatását szolgáló alapvető és nélkülözhetetlen, felelősséggel megőrzendő és tovább építendő alapnak tekintjük a könyvtári hálózat fizikai tereit, informatikai infrastruktúráját, mindenekelőtt pedig – történeti értékű és kurrens – gyűjteményeit. E területek fejlesztését az országos könyvtári rendszerre támaszkodó együttműködések számának és mélységének növelésével, a könyvtári digitalizáció és tartalomszolgáltatások célirányos fejlesztésével, a hallgatók növekvő közösségi igényeinek célzott támogatásával, továbbá az egyetemi imázs erősítésének szándékával valósítjuk meg. Mindezt az Egyetemen belüli és intézményközi együttműködések fejlesztésével, továbbá a tartalmainkhoz való

hozzáférés és felhasználhatóság növelését célzó belső és külső kommunikációs eszközök tudatos és rendszerszerű használatával kívánjuk elérni.

A könyvtárak immár egy digitális ökoszisztéma részeként elsősorban információik hitelességével képesek versenyelőnyt felmutatni a felhasználókat körülvevő információs piacon. Ebből kifolyólag – egyben az Egyetem harmadik missziós törekvéseit is támogatva – a stratégiai ciklusban kiemelt feladatnak tekintjük a felhasználók információs műveltségének és kritikai attitűdjének fejlesztését. Ezeket innovatív tartalomszolgáltatási eszközök, módszerek kidolgozásával, működtetésével és oktatásával támogatjuk az Egyetemen belül és kívül egyaránt, illetve részt veszünk – a PTE könyvtártudományi képzőhelyével együttműködve – az információs szakemberek képzésében.

Célunk, hogy a 2023-ig terjedő stratégiai ciklus végére a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont meglévő erősségeit megtartva egy funkcióiban, belső mechanizmusai és minőségi szolgáltatásai terén megerősödött és megújult, az Egyetem jövőképének elérését hatékonyan támogatni képes szervezet legyen.

## 4. Helyzet- és erőforráselemzés

### 4.1 A PTE ETKK makrokörnyezete 2019/2020-ban (a PGTTJ elemzés megállapításai)

A szervezeti stratégia kialakításának egyik alappillére a szervezeti helyzetkép, azon belül a makrokörnyezet megismerése, melynek egyik hagyományos módszere a PGTTJ (politikai – gazdasági – társadalmi – technológiai – jogi) környezet feltárása lehet. Ennek az egyébként heurisztikus módszernek az alkalmazását a 2020-2023-as tervezési ciklus vonatkozásában jelentősen megnehezíti – majdhogynem ellehetetleníti –, hogy a 2019/2020-as év hazai és nemzetközi fejleményei (ebbe már erőteljesen beleértve a 2020 tavaszán kirobbant COVID-19 világjárvány egyelőre kiszámíthatatlan gazdasági és társadalmi hatásait is) a vizsgálati módszer szinte valamennyi elemére vonatkozóan rendkívül hektikusnak mondhatók. Kiszámíthatatlanságuk – az évezred második évtizedének eleje óta mind fokozottabb ún. VUCA-környezet (változékonyság; bizonytalanság; összetettség; többértelműség) hatásain túl is – arra sarkall, hogy az új stratégiai ciklus tervezésében fokozottan vegye tekintetbe a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont stratégiai vezetése az Egyetemre is nehezedő **rugalmasság** követelményének jelentőségét. Továbbá, hogy a stratégiát azon sarokköveken igyekezzék megalapozni, amelyek a legalapvetőbb (időtlen) egyetemi szervezeti célok, továbbá a legerősebb könyvtárszakmai és tudományos információszolgáltatási trendek ismeretében még ebben a szokatlanul változékony és kiszámíthatatlan környezetben is a bizonyosság viszonylag magas fokán tervezhetőek maradnak.

#### Politikai környezet

- Egyértelműnek látszó erős – bár részleteiben nem minden vonásában ismert – politikai (kormányzati, fenntartói) szándék figyelhető meg a felsőoktatás és a kulturális intézményrendszer innovációt támogatni képes hatékonyságának növelése iránt. A 2019-ben lezajlott minisztériumok közti fenntartóváltás a felsőoktatási könyvtárak tekintetében valamelyest fokozta a korábban is tetten érhető „kettős fenntartói” állapotot, amennyiben a két ágazatirányítás korábban is meglévő EMMI-államtitkárságok közti megoszlása helyett a felsőoktatási könyvtárak immár két minisztérium (ITM, EMMI) illetékességi- és irányítási körébe tartoznak egyszerre. Tekintve, hogy a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont könyvtárszakmai érdekképviselőjét ellátó Egyetemi Könyvtárigazgatók Kollégiuma a könyvtári szféra felsőoktatási részét képviseli, melynek mindeddig kiépített kapcsolatai a kulturális vonalon eddig is (és jelenleg is) illetékes EMMI kultúráért felelős államtitkárság Könyvtári és Levéltári Főosztálya felé voltak kiépítve, miközben az ITM felsőoktatásért felelős államtitkársága – érthető okokból – a speciálisan felsőoktatási könyvtári szakterületet a felsőoktatás egészének kontextusában kezeli, így elmondható, hogy a szakterület érdekképviselői lehetőségei jelentősen szűkültek a stratégiai ciklus kezdetéig.
- Az akadémiai szféra átalakítása/ átalakulása, tágabban pedig az ITM által megfogalmazott új „innovációs ökoszisztéma” kialakítása iránti igények fokozott kihívást jelentenek az anyaintézmények, és ezen keresztül a tudományos információszolgáltatás háttérét biztosító egyetemi könyvtárak számára is. (Intézményfejlesztési Tervek átalakítása; „Fokozatváltás a Dél-dunántúli Régióban” c. stratégiafejlesztési program; az EU következő pénzügyi ciklusán alapuló fejlesztési források által indukált – jelen pillanatban még nehezen körvonalazható – regionális és egyetem fejlesztési programok stb.)

- Kormányzati kezdeményezésű, a könyvtári szférát és szolgáltatási gyakorlatot/ fejlesztéseket érintő – sokszor párhuzamosan futó – szakági programok indulnak el, illetve „futnak ki” az új stratégiai ciklus idején (Digitális Jólét Program 2.0; Digitális Oktatási Stratégia; Közgyműteményi Digitalizálási Stratégia).
- A szakpolitikai környezet változása – a fenntartóváltás ellenére „a könyvtárak szakmai irányítása továbbra is az EMMI-ben marad”; az Országos Széchényi Könyvtár átalakulásával és újragondolandó funkcióival a nemzeti könyvtár szerepe miként hat az országos könyvtári rendszerre már középtávon; mi a szerepe a Petőfi Irodalmi Múzeumnak (különösen a PIM Digitális Bölcsészeti Központjának) ebben a viszonyrendszerben; az MTA Könyvtár és Információs Központ miként fogja a jövőben üzemeltetni, és miként lesz finanszírozható a hazai tudományos információszolgáltatás alapját képező EISZ Nemzeti Program – számos kérdést nyitott ki az utóbbi egy-másfél évben.
- Országos könyvtári stratégia hiányában szakpolitikai kulcskérdés, hogy a fent vázolt környezetben az Egyetemi Könyvtárigazgatók Kollégiuma miként tud hatni szakpolitikai és jogalkotási folyamatokra, ezen belül pedig mi lesz a sorsa a 2018–2023 közti időszakra megalkotott stratégiai fejlesztési koncepciónak<sup>2</sup> (mely a jelen stratégiának is az egyik legfontosabb szakmai inputját alkotja).

## Jogi környezet

A tekintve, hogy a fent vázolt – felsőoktatási és könyvtárszakmai – szakpolitikai környezet jogalkotási következményei jelentősek, célszerű a stratégiai környezet jogszabályi aspektusait következőként számba venni.

- A jelenlegi könyvtári működés jogi alapjait jelentő 1997. évi CXL tv. helyett – valamennyi ágazati információ alapján (eredetileg 2019 végén bevezetni tervezett) – új jogszabály megalkotásába kezdett a jogalkotó, mely jogszabály azonban még nem készült el, így társadalmi vitára bocsátása sem történt még meg. Tekintve, hogy az új jogszabály az 2023-ig terjedő időszakig minden valószínűség szerint hatályba lép, ez a jelenleg ismert jogi paramétereket alapvetően megváltoztathatja.
- Minden valószínűség szerint ennek a jogalkotói munkának a részét képezte a kulturális szférában 2020 folyamán megszüntetésre kerülő közalkalmazotti foglalkoztatás helyett a munkavállalók Munka Törvénykönyvének hatálya alá helyezése. Ugyanakkor ez a lépés a tudományegyetemi könyvtárak dolgozóit eddig elkerülte, a státusz megváltozása (a Kjt. akár teljes kivezetés) azonban a stratégiai cikluson belül valószínűsíthető, melynek – már az eddigi tapasztalatok alapján is – komoly humán erőforrás oldali következményei lesznek pro és kontra egyaránt. A Kjt. kivezetése kapcsán a közeljövőben várható a felsőoktatási szegmensre nézve a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény végrehajtásáról intézkedő 150/1992. (XI. 20.) Korm. rendeletet „pótló” jogszabály megjelenése is.

---

<sup>2</sup> A felsőoktatási könyvtárak stratégiai fejlesztési irányai 2018-2023. URL:

<http://ekk.org.hu/content/felsooktatasi-k%C3%B6nyvtarak-strategiai-fejlesztési-irányai-2018-2023>  
[2020.09.16.]



- Kérdéses, hogy az állami felsőoktatási könyvtárak működését a közelmúltban meghatározó 30/2014. EMMI rendelet változása várható-e az országos könyvtári hálózatban az intézményi feladatkörök vonatkozásában tetten érhető súlyponteltolódások eredményeként.
- A könyvtári feladatellátás részét képező nyilvántartások és adóelemek kapcsán az Áht. és az ÁFA-fizetés rendjének várható módosítása hatással lesz – közvetve, az Egyetemre vonatkozó szabályozási környezet változásai révén – a Könyvtár működésére is.
- Várhatóak a kötelesepéldányokra vonatkozó rendelet, illetve a szerzői jogi törvény (1999. LXXVI. tv.) további változásai még ebben a stratégiai ciklusban.

### **Gazdasági környezet**

Tekintve, hogy a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont finanszírozási környezete alapvetően a fenntartó Egyetem gazdálkodási környezetének – tágabban véve: a felsőoktatás finanszírozási modelljének – függvénye, így itt elsősorban azokat a tényezőket érdemes számba vennünk, melyek ezen túlmenően, illetve szűkebb összefüggésekben hatnak az ETK működésére:

- Az utolsó 5 évben az extenzíven növekedő e-információforrások (elsődlegesen adatbázisok) beszerzési árai, e beszerzések árfolyamkockázata folyamatosan növekszik, ami komoly finanszírozhatósági kockázatokat rejt magában, miközben a felhasználói igények is mind erősebbek a folyamatos rendelkezésre állású tudományos források iránt. A finanszírozhatóság oldalán ezt a helyzetet jelenleg tovább nehezíti az Open Access-publikálás trendjének fokozódása, ami azonban – a tudományos kibocsátás növelésével és az APC-díjak fajlagos árának intézményi szintű csökkenésével – megtakarítási vagy legalább költségcsökkentési lehetőséget is rejt magában.
- Ebben a helyzetben alapvető kérdés, hogy az EISZ program sorsa és különösen annak finanszírozása miként alakul 2020-tól.
- A munkaerőpiaci körülmények már nem pusztán regionálisan, de országos viszonylatban sem kedveznek az utánpótlás és a specializált könyvtári (információmenedzselési) szakmunkaerő pótlása/ utánpótlása és a munkaerő megtartása tekintetében. Ebben a tekintetben a Kjt. – Mt. várható váltás hatásai – a finanszírozási környezet (bérek) jelentős változása nélkül – ezt a helyzetet még kiszámíthatatlanabbá teszik.
- Az előző tényező eredményeként várhatóan fokozódni fog a feladatellátás szolgáltatásként való megvásárlásának jelentősége (és költségaránya), különösen az informatikai fejlesztés-intenzív és egyéb specializált szaktudást igénylő információszolgáltatási területeken, melynek kompenzálására a feladatellátási nehézségek elkerülése érdekében a következő stratégiai ciklusban fokozottan kell törekedni mind a magas minőségű munkatársak megtartása, mind költség-szerkezet hatékonyabbá tétele terén.

### **Társadalmi és technológiai környezet**

Sajátos módon a társadalmi és technológiai tényezők – noha az évezred eleje óta az internet-penetráció folyamatos növekedése, a felhasználói igények könyvtárakkal szembeni átalakulása, valamint az információszerezési szokások folyamatos változása „hagyományosan” a leggyorsabban módosulónak tételezett környezeti elem – a jelenlegi hektikus (szak)politikai-jogi-gazdasági

környezetben (az említett fokozódást alapnak véve) szinte állandósult összefüggésnek mondható, és ennél fogva trend-jellegében még a legtervezhetőbb aspektusnak tekinthető. E társadalmi és technológiai tényezők együttes tárgyalását indokolja, hogy a könyvtárak lassan két évtizede folyamatosan zajló ún. „digitális átállása” és a társadalmi (felhasználói) igények változása (és egyben a könyvtári fejlesztéseknek a gyűjteménykezelés helyetti felhasználói igényvezéreltségének fokozódása) egyértelmű párhuzamosságot mutat.

A trendek közül kiemelhető, hogy

- a megbízható információk iránti igény felértékeli a könyvtári információszolgáltatást;
- a könyvtári terek iránti igény (rendezvények, közösségi térhasználat) növekszik ugyan, ugyanakkor a dokumentumok helyben használata iránti igény stagnál, a kölcsönzött állomány aránya és általában a könyvtárhasználati (olvasóforgalmi) alkalmak száma csökken;
- az e-hozzáférések egyértelmű primátusa érvényesül, a teljesszövegű tartalomigény, az állomány láthatósága és online hozzáférése iránti igény (távhasználat, távoktatás-támogatás) ugyanakkor meredeken növekszik; (A hazai távhasználat 35%-át felsőoktatási könyvtárak adják!)
- az egyetemi igényekben egyértelmű az online és a tudományometriai adminisztrációs és a kutatói/oktatói publikációs tevékenység és eredményesség odalán jelentkező támogatási igények növekedése;
- a PTE (és Könyvtára) mikro környezetében kiemelendő az egyetemi nemzetköziesítési folyamatok sikeressége és ennek (kihívásokkal is teli) hatása a könyvtári működésre és szolgáltatásokra;
- gyorsan változó eszközök és ezzel az eszközhasználati kompetencia-igény gyors változásai felhasználói és szolgáltatói oldalon egyaránt;
- fokozódó mobilizáció, különös tekintettel a BYOD-jelenség fokozódására;
- Open Access/ Open Science-tendenciák, ezekkel összefüggő adatbiztonság és megőrzési gyakorlatok és technológiák iránti igények fokozódása;
- a felsoroltakat támogató stabil IT-infrastruktúra és szolgáltatási környezet iránti felhasználói igény.

A fent vázolt, nehezen kiszámítható makrokörnyezet okán tehát a jelen stratégia **a változásmenedzsmet folyamatosságával**, ugyanakkor az **alapvető** intézményi (tudományegyetemi) funkciók mélységi megváltozása helyett – a jelen ismeretek mellett – főként az ezekben történő hangsúlyeltolódásokkal, illetve az ismert szakmai trendek mentén zajló fejlesztési irányokkal, erőforrások vonatkozásában pedig **a humántőke** (a munkatársi szakértelem és elkötelezettség) és **az információtechnológia** iránti igény növekedésének primátusával számol. Azaz, a PGTTJ szíglák közül „a két T” mellett a humánfókuszú megközelítést részesíti előnyben, mint relatíve tervezhetőbb faktorokat.

Ennek tükrében a stratégiai terv megalkotásakor azt az alapelvet vettük figyelembe, hogy a makrokörnyezet bizonytalanságai miatt olyan stratégiai fókuszokat célszerű meghatározni, amelyek

stabil LIS-szakmai trendekből és/vagy a meglévő igények fokozódásából olvashatók ki, de az „innovációs” elvárásokhoz is *egyértelműen* illeszthetőek. Ennek érdekében:

- közelről kell monitorozni a felhasználói igényeket;
- rugalmasan változtathatónak kell lennie a stratégiai fókuszok prioritás-listáinak;
- éves, ütemezett felülvizsgálatok keretében a tervezési folyamatok illeszkedését fenn kell tudni tartani;
- olyan fejlesztések történjenek a ciklus elején, amelyek egyszerre több fókusz is támogathatnak;
- olyan funkcionális és feladat elosztási, valamint szervezeti formákat és döntési mechanizmusokat alakítsunk ki, amelyek rugalmasan használják az erőforrásokat.

#### **4.2 SWOT-analízis (2019 nyár-ősz)**

Az erősségek – gyengeségek – lehetőségek – veszélyek (SWOT) elemzésére 2019 nyarán került sor. A széles munkatársi kört felölelő, külön munkacsoportokban, majd World Café-módszertan szerint lebonyolított egyeztető értekezleteken megalkotott elemzések többkörös egyeztetések eredményeként öt területen tárták fel az Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont erőforrás-szerkezetét:

1. Gyűjteménymenedzsment
2. Kutatástámogatás
3. Tanulástámogatás
4. Szervezeti kultúra, belső kommunikáció
5. Külső kommunikáció, marketing, nemzetköziesítés

Az elemzések a 2019 elején befejeződött TQM-alapú szervezeti önértékelés és több primer-kutatás eredményeit épp úgy felhasználták, mint a könyvtárszakmai/ szervezeti működés keretében keletkező szekunder információkat.

A fontosság (1-5) és intenzitás (1-3) szerint súlyozott értékek szerint rendezett táblákban a további tervezésben a legalább 8-as súlyt elérő tényezőket vettük számításba, a további elemzést támogató fókuszok szerinti alábbi bontásban:

1. Munkatársak
2. Szervezeti folyamatok és kompetenciák
3. Tudásmenedzsment és belső kommunikáció
4. Minőségmenedzsment
5. Szolgáltatások és gyűjtemények
6. Kommunikáció és kapcsolatok
7. Egyéb

**Az összesített SWOT (2019. szeptember) összesítő tábláját az 1. sz. melléklet tartalmazza, illetve az alábbi linken érhető el:**

URL: <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23834>

Az elemzés során azonosított „kiemelt” – azaz különös figyelmet érdemlő – gyengeségek/ lehetőségek/ veszélyek (részlet az összesített SWOT-ból):

WEAKNESSES / Gyengeségek		
KIEMELT ÜGYEK	1.	A könyvtárosok nyelvtudásának általános szintje fejlesztendő, a stabil nyelvtudás általában hiányzik
		Angol nyelvű, külföldi hallgatókra szabott online felületek hiánya
		Az informatikai rendszerek instabilitása, az IT infrastruktúra hiányosságai és elavulása
	2.	A saját digitális tartalomszolgáltatási felületeink informatikai fejlesztése behatárolt, a saját fejlesztésű online tartalomszolgáltató platformok fejlesztése és karbantartása az informatikusok leterheltsége miatt nagyon lassú
	3.	Nincs kiépített szakreferensi rendszer / Egyre jobban háttérbe szoruló szolgáltatásunk a hagyományos és online tájékoztatás

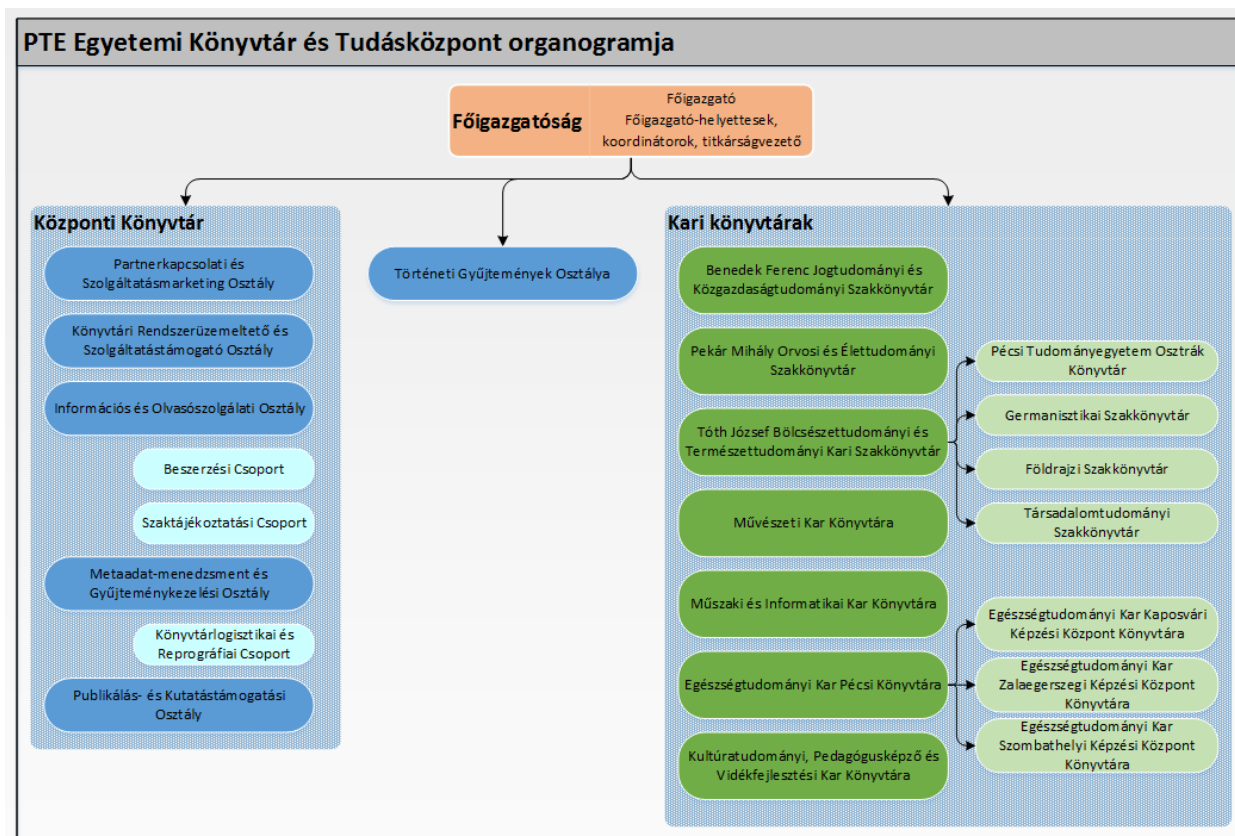
OPPORTUNITIES / Lehetőségek		
KIEMELT ÜGYEK	1.	Könyvtári gyűjtemény fogalma kibővül, kitágul a gyűjtőkör a digitális objektumokkal (előfizetett, digitalizált vagy elektronikus tartalmak, e-könyvek), ezeket a digitális tartalmakat is tudjuk szolgáltatni, az igény és a kínálat nő
		Open Access / Open Science: az egyre fontosabbá váló digitális, illetve digitalizált nyílt hozzáférésű tudományos és szakmai tartalmak a könyvtár szolgáltatásain és koordinálása révén legyenek elérhetőek, OA publikálás támogatása
		E-könyv szolgáltatás kialakítása
	2.	MTMT szerepe egyre nagyobb a pályázatokban, TÉR-ben, tudományometriai szakértői szerepkör
	3.	Hallgatók projektszerű foglalkoztatása ösztöndíjasként (digitalizálásra, rendezvényeken hosstesskedésre, reprogramozási feladatokra)
	4.	Szorosabb és rendszeres együttműködés más egyetemi könyvtárakkal (közös programok, konferenciák, benchlearning)

<b>T</b> HREATS / Veszélyek		
<b>KIEMELT ÜGYEK</b>	<b>1.</b>	Bérrendezés elmaradása
		Szakértők elvándorlása
		Tovább csökken a könyvtáros-képzésben résztvevők száma, az utánpótlás kétséges
		Adminisztrációs terhek és egyetemi bürokrácia növekedése, szakmai szempontok háttérbe szorulása
		Külső nyomásgyakorlás miatt szakmai szempontokat felülíró beszerzési döntéseket kell hoznunk
		Költségvetés csökken (adatbázisok, személyi sorok, print és e-dokumentumok, munkaeszközök és szoftverek)
		<b>2.</b>
	A szerzői jogi megkötések a gyűjteményeink szolgáltatásait nehezítik	
	A karok a könyvtárat megkerülve vásárolnak adatbázist, e-könyveket, folyóiratot	
	Interneten elérhető digitális tartalmak (illegális is) kielégítik a felhasználók igényeit, nem jönnek el a könyvtárba, sem online, sem személyesen, csak a fizikai tereket veszik igénybe a hallgatók	
	<b>3.</b>	MTMT adatbevitel minősége kérdéses (oktatók, tanszéki adminisztrátorok), képzési ráhatásunk csak a könyvtáros 6-os adminokra van
		Egyre több idegennyelvű dokumentumot kell venni (drágább) a külföldi hallgatók létszámának folyamatos növekedése miatt, az igény növekedéséhez képest a források nem arányosan nőnek
		A nemzetközi hallgatóság kulturális különbségeiből fakadó sokszínűség veszélyei

Az erőforráselemzések és a fenti fókuszok azonosításának eredményeképpen – egy szűkebb létszámú, operatív tervező munkát végző munkacsoport – elsősorban offenzív és fejlesztő stratégiai célokat azonosított, a stratégiai irányok mentén pedig meghatározta a szervezeti és működési változások irányait, a fejlesztési programokat, a szükséges személyzeti és szervezeti kulturális változások követelményeit, illetve azonosította a konkrét cselekvési feladatokat és felelősségi köröket viselő stakeholdereket.

Ez a munka alapozta meg a 2020-2023-as stratégiai ciklus célrendszerét (5. fejezet), továbbá a stratégiai célok megvalósítását támogatni képes szervezeti átalakítások irányát. Utóbbi megvalósítása – már kifejezetten az új stratégiai ciklusra való felkészülés jegyében – az egyetem Szenátusa által 2020. januárjában elfogadott, 2020. március 1-től hatályos SZMSZ-módosítás keretében történt.

A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont szervezeti struktúrája 2020. március 1-től:



## 5. Stratégiai célok

A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont a 2020-2023 közötti időszakban, **négy tematikai fókuszban** összesen **hét stratégiai cél** elérését, illetve megközelítését tűzi ki maga elé.

### EGYETEMI INNOVÁCIÓS FÓKUSZ

#### 1. Kutatás- és publikálástámogatás

- 1.1. Kiadói és publikációs tevékenységek támogatása
  - 1.1.1. Az egyetemi kiadói tevékenység támogatása
  - 1.1.2. Modern, 21. századi publikációs platform lehetőségének biztosítása a PTE kiadványok számára
  - 1.1.3. A Könyvtár szerepvállalása a kutatói életciklus támogatásában
- 1.2. Tudománymetriai támogató-szolgáltatások kialakítása
  - 1.2.1. Magas színvonalú intézményi szintű MTMT adatszolgáltatási rendszer kidolgozása
  - 1.2.2. A kari Teljesítményértékelési Rendszerek könyvtári támogatása
  - 1.2.3. Könyvtári szerepvállalás az egyetemi rangsorokban a PTE-s helyezések megtartása és előre lépése érdekében
  - 1.2.4. A szerzők láthatóságának növelése az Egyetem presztízs növekedése érdekében
- 1.3. Az egyetemi Open Access és Open Science támogatása
  - 1.3.1. A kiadói Open Access-finanszírozás egységesítése és megszilárdítása a PTE-n
  - 1.3.2. Az Open Access publikálás ösztönzése a PTE-n
  - 1.3.3. A Könyvtár mint egyetemi szakértői kompetencia-központ szerep betöltése az Open Access-tevékenységek menedzselése terén
- 1.4. Az egyetemi tudományos eredmények disszeminációjának támogatása könyvtári eszközökkel

#### 2. 21. századi színvonalú gyűjteménymenedzsment – nagy használati értékkel bíró, felhasználóorientált gyűjtemények létrehozása

- 2.1. A gyűjtemények láthatóságának növelése
- 2.2. A dokumentum- és információforrások beszerzésének optimalizálása, igényvezéreltségének növelése
- 2.3. E-könyv szolgáltatás bevezetése
- 2.4. Egyetemi emlékezeti kultúra ápolása

### HALLGATÓI ELÉGEDETTSÉG-FÓKUSZ

#### 3. Innovatív könyvtári terek kialakítása és kiejánlása

- 3.1. A könyvtári tér portfólió kialakítását megalapozó projekt indítása

- 3.2. A „Tér Portfólió” megalkotása
- 3.3. Virtuális könyvtári térfejlesztés – TudásTér megalkotása

#### **4. Tanulástámogatás és a hallgatói elégedettség növelése**

- 4.1. Szisztematikus értékelési és visszajelzési rendszer kidolgozása az ETKK hálózati könyvtárai számára, különös tekintettel a tanulástámogatással kapcsolatos hallgatói elégedettség növelésére
- 4.2. A hallgatók sokrétű elvárásait kielégíteni képes könyvtári terek biztosítása
- 4.3. A könyvtár tanulást (oktatást) segítő virtuális szolgáltatásainak modernizálása, igényre szabott fejlesztése, elérésük és használatuk kényelmesebbé tétele

### **KAPCSOLATI FÓKUSZ**

#### **5. Professzionális partnerségi kapcsolatok kialakítása és fejlesztése**

- 5.1. Partnerazonosítás újragondolása
- 5.2. Partneri kapcsolatok fejlesztése a Csorba Győző Könyvtárral mint kiemelt stratégiai partnerrel
- 5.3. A PTE-n belüli belső partneri kapcsolatok fejlesztése
- 5.4. Hazai könyvtárszakmai partnerekkel való kapcsolatok fejlesztése
- 5.5. Külföldi könyvtárszakmai kapcsolatok fejlesztése
- 5.6. Pécsen belüli szakmai kapcsolatok fejlesztése

### **SZERVEZETI FÓKUSZ**

#### **6. Belső tudásmenedzsment-rendszer (TMR) kiépítése**

- 6.1. TMR-fejlesztési projekt indítása
- 6.2. A tudásmenedzsment-ciklus létező elemeinek fejlesztése és a hiányzó elemek pótlása
- 6.3. A TMR első teljes évének működtetése (2022 ősz – 2023 ősz)

#### **7. Szakértő és elkötelezett munkahelyi közösség formálása**

- 7.1. Vezetői készségek fejlesztése (magabiztosan működő, motiválni tudó, konfliktusokat jól kezelő, kétirányban kommunikáló, információkat jól közvetítő, prioritásokat meghatározni tudó, az erőforrásokat, saját idejét jól menedzselő, visszacsatolásra képes vezetők)
- 7.2. Munkatársi készségek fejlesztése (a szervezet és a hivatás iránt elkötelezett, a vezetőkkel és a többi munkatárssal együttműködni kész, felhasználó-központú, új tudás megszerzésére nyitott munkatársak)



## 6. Akciótervek

A hét stratégiai cél megvalósítását megalapozó akciótervezési szakasz hat szakértői munkacsoportban történt, melyek a részcélok meghatározása mellett fejlesztési akciókat és akciólépéseket, továbbá – provizórikus jelleggel (a folyamatos revízió igénye mellett) – az egyes akciólépésekhez kapcsolódó felelősöket és ütemtervet is meghatároztak. A 2020-2023-as stratégiai ciklus akcióterveit a 2. melléklet tartalmazza, illetve az alábbi linkeken érhetők el:

### 2. melléklet: Akciótervek, 2020-2023

1. Kutatás- és publikálástámogatás: <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23833>
2. Gyűjteménymenedzsment: <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23833>
3. Innovatív könyvtári terek: <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23833>
4. Tanulástámogatás: <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23833>
5. Professzionális partnerségi kapcsolatok: <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23833>
6. Belső tudásmenedzsment: <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23833>
7. Szakértő és elkötelezett munkahelyi közösség: <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23833>

## Mellékletek

1. sz. melléklet: Összesített SWOT-elemzés (2019 szeptember)
2. sz. melléklet: Akciótervek, 2020-2023