



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM  
EGYETEMI KÖNYVTÁR  
ÉS TUDÁSKÖZPONT

# A Pécsi Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont stratégiai terve 2023–2030

**2023**

KAPOCS A TUDÁSHOZ

# Tartalom

Vezetői összefoglaló.....	2
Értékrend – küldetés – jövőkép .....	5
Helyzetértékelés (makro- és mikrokörnyezet, 2023) .....	8
Az ETKK célmegfelelősége – erőforráselemzés (adottságok, szükségletek) .....	12
Az ETKK stratégiai céljai (2023-2030).....	14
1. Egyetemi publikálás- és kutatástámogatás.....	14
2. Minőségi hallgatói szolgáltatások és modern tanulási környezet biztosítása.....	16
3. 21. századi színvonalú gyűjteménymenedzsment .....	18
4. Az egyetemi nemzetköziesítési törekvések támogatása.....	19
5. Az egyetemi harmadik misszióhoz köthető feladatok ellátása .....	20
6. Szakértő és elkötelezett munkatársi közösség formálása, a munkatársi jóllét és a szervezeti kultúra fejlesztése.....	22
Stratégiai menedzsmentfolyamat és monitoring.....	23
Melléklet .....	24

## Vezetői összefoglaló

A Pécsi Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont (a továbbiakban: EKTK) stratégiai működésének irányait a 2020-2023 közötti időszakra nézve a széles munkatársi bevonás mellett megalkotott, a Könyvtári Tanács által 2020-ban elfogadott stratégiai alapidokumentum határozta meg. Ez a dokumentum hosszú előkészítés után 2020 közepére készült el – szinte abban a pillanatban, amikortól kezdve a stratégiai makrokörnyezet jelentősen, ráadásul régóta nem tapasztalt formában és mértékben, *máig ható érvénnyel megváltozott*, és változik azóta is folyamatosan. Már 2020-ban is egyértelmű volt ugyanakkor – ami a volatilitás tekintetében azóta bekövetkezett hatások fokozódásával csak újabb megerősítést nyert –, hogy felsőoktatási könyvtári környezetben (is) hosszabb periódusra stratégiát egyfelől *csak gördülő tervezés és folyamatos revíziók mellett* lehet elképzelni, másfelől – és elsősorban – pedig a felsőoktatási és ágazati *változó igényekhez igazodva kell*, ugyanakkor a hazai és nemzetközi tartalomszolgáltatói, információtechnológiai, valamint kutatás-, oktatás- és tanulástámogatási trendek által *jól validálható szakmai fókuszok mentén érdemes* megvalósítani.

A fenti felismerésnek, valamint a 2023-ban lejáró – jelentős részben már az egyetemi modellváltás következményei által is meghatározott – EKTK-stratégiai ciklusnak a szakmai eredményei alapján két olyan következtetés adódik, amit a jelen dokumentum a részletek vonatkozásában visszatükrözni hivatott.

Ezek egyike, hogy az EKTK könyvtárszakmai célrendszere és tevékenysége – különösen a modellváltás következtében beállt igényoldali fokozatváltás tükrében – alapvetően már eddig is igazoltan helyes irányokban haladt, és meggyőződésem, hogy a 2023–2030-as, a korábbinál tehát lényegesen hosszabb stratégiai ciklusra vonatkozó terv esetében is az eddig követett prioritások bizonyulnak validnak, és visszatekintve is, validálhatónak. Ennek megfelelően *az EKTK mint egyetemi háttér- és támogatóintézmény fő szakmai fókuszai* továbbra is adottak. Ezek:

- egyetemi publikálás- és kutatástámogatás;
- hallgatói célú szolgáltatások nyújtása és megfelelő tanulási környezet biztosítása;
- szakszerű gyűjteménymenedzsment, a tudományos szakkönyvtári és a nyilvános könyvtári feladatok ellátása mentén;
- az egyetemi nemzetköziesítési törekvések könyvtárszakmai támogatása;
- az egyetemi emlékezeti politika támogatása révén az egyetemi identitás erősítése.

A másik következtetés, hogy a 2023–2030-ra vonatkozó stratégiai ciklus kurrens fenntartói, ágazati és egyetemi célartikulációjából – azaz: a PTE 2023–2030-ra meghatározott stratégiai céljaiból – fakadóan a feladat nem pusztán az, hogy a fenti fókuszokat az egyetemi célrendszer szolgálatába állítva a lehető legnagyobb felületen hozzáillesszük ezekhez a célokhoz (tekintve, hogy ez minden korábbi könyvtári stratégia esetében is mindig világos törekvés volt), de ennél lényegesebb (ami viszont a korábbi EKTK-stratégiákkal szembeni egyetemi elvárásokhoz képest mindenképpen új fejlemény), hogy *az EKTK a könyvtári alapidokumentok és fejlesztési célok mentén megvalósított támogatói tevékenységeit, valamint azok várható eredményeit szervezeti szintű teljesítménymutatókká (KPI) transzformálja*.

A jelen stratégiai dokumentum mellékletét képező, a szakmai munkacsoportok által *az EKTK-ra vonatkozóan megalkotott cél- és indikátortérképben foglaltak* ennek a két következtetésnek az eredőjeként születtek, mely **hat könyvtári fókuszú stratégiai célcsoportot körvonalaz:**

1. **Egyetemi publikálás- és kutatástámogatás**, valamint a kapcsolódó adminisztratív feladatellátás és adattudományi szolgáltatások fejlesztése

2. **Minőségi hallgatói szolgáltatások és modern tanulási környezet** biztosítása, valamint célzott oktatástámogatás a kiemelt képzési területek számára
3. **21. századi színvonalú gyűjteménymenedzsment**, valamint a tudományos szakkönyvtári és nyilvános könyvtári szolgáltatások fejlesztése
4. **Az egyetemi nemzetköziesítési törekvések támogatása**, nemzetközi, valamint határon túli magyar könyvtárszakmai együttműködések elindítása
5. Az egyetemi **harmadik misszióhoz** köthető feladatok ellátása
  - a. Az egyetemi polgárok **fenntarthatósággal kapcsolatos elköteleződésének** előmozdítása
  - b. Az egyetemi és városi polgárok közötti együttélés és közös **identitás** (a town & gown) erősítése
6. **Szakértő és elkötelezett munkatársi közösség** formálása, a munkatársi jóllét és a szervezeti kultúra fejlesztése.

**A fentiekből világosan kiolvasható, hogy a 2023-2030 közötti stratégiai és fejlesztési időszakban az EGTK a hiteles tudományos szakirodalmi ellátás és gyűjteményépítés, a tudományometriai (MTMT) alapú, Open Science-orientációjú publikálás- és kutatástámogatás, a modern tanulási környezetet jelentő hallgatói szolgáltatások, valamint az egyetemi és városi identitás együttesének támogatása terén **belső lehetőségeket a PTE-n intézményesült formában nyújtani képes (azaz, „core facility”-jellegű) támogató funkciójú humánszolgáltatóként tekint magára.****

Mindezen feladatok ellátásához és a célok megvalósításához **erőforrások** szükségesek. Az EGTK egyetemi támogatói funkciói és kulturális alapfeladatellátása esetében ezek egy jelentős részét minden kétséget kizáróan az infokommunikációs forradalmak által létrehozott digitális ökoszisztéma különböző kontextusaiban működő **információtechnológiai és infrastruktúra-jellegű szolgáltatások**, az ezek biztosításához és hozzáférhetővé tételéhez szükséges **eszközök**, és **az épített és virtuális infrastrukturális környezet** jelentik. Ugyanakkor a felsőoktatási könyvtárszakmai feladatellátás egyértelműen – minden ellenkező irányú előfeltevést a napi gyakorlattal cáfolva – **humánfókuszú feladatellátás, mégpedig mind a támogatói feladatokat végzők, mind a támogatott célcsoportok tagjai** (kutatók/ oktatók, magyar és külföldi hallgatók, városi és regionális lakosság) vonatkozásában. Ebből az is következik, hogy **az egyetem stratégiai céljainak könyvtárszakmai, azaz: tudományos információmenedzselési és humánszolgáltatási támogatásához**, mintegy a kapcsolódó feladatok „üzembiztos” ellátásának intézményi szintű garanciáiként felkészült, nyelveket beszélő, a szervezet iránt lojális és ott megmaradni akaró kollégákra van szükség.

A mellékletben szereplő cél- és indikátortérképben foglalt célokat, illetve a fenti szempontokat a jelen dokumentumban elsőként, elvi jelleggel az EGTK **2. fejezetben** meg- és újrafogalmazott **értékrendje, jövőképe és küldetése** tükrözi vissza. Ezt a **3. fejezet** rövid, **könyvtári fókuszú makro- és mikrokörnyezeti helyzetértékelés kivonata** követi. A **4. fejezet** az EGTK erőforrásoldali **célmegfelelőségének** kérdését a **három releváns stratégiai dimenzió (oktatás+képzés/ K+F+I / harmadik misszió) mentén** elvégzett **SWOT-analízis eredményeinek** segítségével, a **kiindulási feltételek** (adottságok és meglévő részeredmények), a **folyamat** (eszközök és eljárások), valamint a **szükségletek** (fejlesztendő területek) hármására koncentrálna, összefoglalóan tárgyalja. Ennek az erőforráselemzésnek a további részletei –az **5. fejezetben** jellennek meg, mely a **stratégiai céloknak** a korábban már jelzett **hat csomópont** mentén kibontott **kifejtését** tartalmazza, az **ütemezhető részcélok**, az alkalmazandó **módszerek**, a **belső kapcsolódások**, valamint a **várható eredmények** részletezése révén. Végzetül, a **6. fejezet** a stratégiai **menedzsment-folyamatról** és a stratégia mentén való előrehaladás szervezeti **monitoringjáról** ad áttekintést.

Bizonyos, hogy egyetlen stratégiai terv sem tökéletes. Ugyanakkor meggyőződésem, hogy egy stratégia megalkotásának a célja eleve a legjobb értelemben vett öncél: amint készen van, szinte azonnal meghaladottá is válik, ugyanakkor mire megalkotjuk, addigra egy sor olyan kérdés, probléma és teendő is felszínre kerül általa, aminek rendszerjellegű végig gondolása nélkül nem tudnánk a körülöttünk lévő, folyamatosan mozgó VUCA-környezet dacára is meghatározott irány(ok) felé haladni. Úgy vélem, hogy a jelen dokumentum ezt az „öncélt” – a bizonyosan és előre tervezhetően majdan szükségessé váló jövőbeni revíziók mellett – sikerrel tudja betölteni.

Pécs, 2023. október 14.

Szeberényi Gábor  
főigazgató

# Értékrend – küldetés – jövőkép

## 1.1. Értékrend

A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont munkatársaiként valamennyien – nemtől, életkortól, beosztástól függetlenül – egyformán elkötelezettek vagyunk a Pécsi Tudományegyetem és az egyetemi könyvtári hálózat jelenbeli és múltból hozott értékei iránt, ugyanakkor hisszük, hogy a folyamatos változások az élet természetes részeként folytonos megújulásra sarkallnak mind munkatársaként, mind szervezetként. 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 gyakorlatokban 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,
- személyes hozzáállásával bizonyítja, hogy elkötelezett az egységesen magas színvonalú, minőségi, hiteles, szakmai és az Egyetem értékeire fókuszált könyvtári szolgáltatások működtetése iránt.

Mindezek alapján, Mi mint a PTE polgárai és az Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont kompetens, szakmailag elkötelezett, felelős munkatársai – „*A magyar könyvtárosság etikai kódexé*”-ben foglalt értékekre is tekintettel – valljuk, hogy hivatásunk legfontosabb mércéje az egyéni és csoportos **teljesítmény**, melyet mindenkor elismerünk, ösztönzünk és honorálunk. A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont munkatársaiként hisszük, hogy egy humánfókuszú, innovatív, rugalmas, nyitott, célorientált és az egyéni és közösségi integritás elvei mentén stabil értékrenddel rendelkező csapat kiemelkedően sikeres lehet az Egyetem stratégiai céljainak és intézményi hivatásának támogatásában.

## 2.2. Küldetés

A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont Pécs és a dél-dunántúli régió tudományos információellátásában betöltött szerepe révén a hazai felsőoktatási könyvtári humán szolgáltatási ellátás kulcsszereplője. Az információs társadalom folyamatosan változó igényeihez dinamikusan alkalmazkodó hagyományos és digitális szolgáltatásai, gyűjteményei, lokális könyvtári hálózata és tanulóterei, továbbá jól felkészült munkatársainak szakértői és szolgáltatói attitűdje és kompetenciái révén a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont a felhalmozott tudományos ismeretek mindenki számára szabadon hozzáférhető forrása, az egyetemes tudás közvetítője – „**Kapocs a tudáshoz**”.

## 2.3. Jövőkép

A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont 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, támogató funkciójú alapintézménye, az országos tudományos könyvtári ellátórendszer része. Az intézmény egyben

nyilvános könyvtárként – kifejezetten szem előtt tartva az Egyetem városi, regionális és nemzetközi szerepével kapcsolatos intézményi célkitűzéseit is – Pécs és a régió humánszolgáltató-központjaként is tekint magára. Az 1774-ben kapuit megnyitó első magyarországi nagy nyilvános könyvtár szellemi jogutódjaként és Magyarország első egyetemének részeként erre kötelezi az anyaintézmény múltja, jelene és jövője.

Ennek megfelelően a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont mint a Dél-Dunántúl több településére kiterjedő könyvtári hálózat az Egyetem oktatóinak, kutatóinak, hallgatóinak, munkatársainak, valamint a dél-dunántúli régió egészének hiteles tudományos információval való ellátását és az ehhez kapcsolódó humánszolgáltatásokat tekinti központi feladatának. Ennek érdekében szolgáltatásai fejlesztése során figyelemmel kíséri a folyamatosan változó felhasználói igényeket, melyekre célirányosan, mérhető minőségi és teljesítménymutatók mentén, dinamikusan és proaktívan reagál, tevékenységébe a hazai és nemzetközi könyvtárszakmai fejleményeket tudatosan beépítve.

A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont ezen általános célrendszer megvalósítása érdekében – a PTE stratégiai céljai, valamint az országos ágazati stratégiák célkitűzéseivel összhangban – fogalmazza meg 2023–2030-ra nézve stratégiai céljait, ezek teljesítményindikátorait, határozza meg szervezetfejlesztési célkitűzéseit, alakítja publikálás- és kutatástámogatási, oktatás- és tanulástámogatási, továbbá gyűjteményszervezési politikáját, fejleszti szolgáltatási portfólióját, építi külső és belső intézményi kommunikációját.

Szervezetfejlesztési célunk, hogy a stratégiai ciklus végéig elérjük, hogy a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont munkatársai szakmai tudásuk fejlesztésére igényes, nyelviileg kompetens szakértői közösségként, a belső tudásmegosztást és a konstruktív kritikát támogató, a nyílt kommunikációra nyitott bizalmi légkörben, a feladatok ellátásnak hatékonyságát növelni képes szervezeti keretek és feltételek mellett, ösztönző környezetben végezhesék munkájukat.

A kutatástámogatás terén a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont a belső lehetőségeket teremtő egyetemi „core facility”-ökoszisztéma egy megkerülhetetlen, sajátosan humánszolgáltatói szerepet betöltő szereplője kíván lenni. Az Egyetem stratégiai céljaival összhangban, a „nyílt tudomány” iránti törekvések megkérdőjelezhetetlen egyetemi kompetenciaközpontjaként kiemelt célja a publikálástámogatás kihívásait kifejezetten fókuszba helyező, a kutatói életpálya egészére a kutatási ciklus minden pontján releváns, minőségi, az Egyetem tudományos kibocsátási célkitűzéseit mérhető módon támogatni képes szolgáltatási portfóliójának fejlesztése és folyamatos bővítése, valamint az egyetemi közösségi tudományos tevékenységek koordinációjának ellátása.

Az Egyetem tudományos szakirodalmi ellátásának központjaként a könyvtári gyűjteményépítési politikának az egyetemi képzési portfólió mentén való folyamatos fejlesztése elengedhetetlen az egyetemi oktatási-kutatási célok tudatos támogatásának megvalósításához, melyben a stratégiai ciklus során a tartalmi szempontokon túl kiemelt szerepet szánunk gyűjteményépítési gyakorlataink fenntarthatósági fókuszú fejlesztésének.

A könyvtári hálózat fizikai és virtuális tereit az egyetemi oktatási és kutatási tevékenységek, illetve különösen a hallgatói tanulás és eredményesség támogatását szolgáló fundamentumnak, nélkülözhetetlen, felelősséggel megőrzendő és tovább építendő alapnak tekintjük, melynek fizikai és informatikai infrastruktúráját, mindenekelőtt pedig kurrens és történeti értékű gyűjteményeit folyamatosan fejlesztjük. Mindezt az országos könyvtári rendszerre támaszkodó együttműködések számának és mélységének növelésével, a könyvtári digitalizáció, automatizáció és tartalomszolgáltatás célirányos, az Egyetem módszertani megújítási törekvései által is körvonalazott fejlesztésével, a hallgatók növekvő közösségi igényeinek tudatos támogatásával, továbbá az egyetemi imázs erősítésének szándékával valósítjuk meg. Az

információszabadság eszméjét és az Egyetem társadalmi felzárkóztatással kapcsolatos törekvéseit szem előtt tartva a stratégiai ciklus során a megváltozott képességű és a halmozottan hátrányos térségből érkező hallgatók tudományos információhoz való hozzájutásának támogatását kiemelt feladatunknak tekintjük.

Feladataink megvalósítását az Egyetemen belüli és intézményközi együttműködések fejlesztésével, továbbá a tartalmainkhoz való hozzáférés és használhatóság növelését célzó belső és külső kommunikációs eszközök tudatos és rendszerszerű használatával kívánjuk elérni. A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont feladatellátásából, valamint muzeális és történeti gyűjteményi portfóliójából eredően az egyetemi emlékezet ápolására kiemelt feladatként tekintünk, alapozva az Egyetemtörténeti Gyűjtemény és a Történeti Gyűjtemények Osztályának korábbi eredményeire.

A könyvtárak a digitális ökoszisztéma részeiként mindenekelőtt információik hitelességével képesek versenyelőnyt felmutatni a felhasználókat elárasztó információs piacon. Célunk, hogy a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont a rendelkezésére álló szakirodalmi apparátus és eszközrendszer révén a stratégiai ciklus folyamán az információs hitelesség kiemelt szakértői szereplőjévé váljon az Egyetem szervezetén belül. „A Könyvtár mint egyetemi hiteles-hely”-funkció részeként célunk továbbá – az Egyetem harmadik missziós törekvéseit is támogatva –, hogy a felhasználók információs műveltségének és kritikai attitűdjének fejlesztését támogassuk, az egyetem hallgatói számára kutatómódszertani és kritikai forráselemzési tematikájú tananyagok készítése, edukálás révén. Összefüggésben a mesterséges intelligencia robbanásszerű terjedése által okozott információs hitelességi válsággal hiteles információforrásainkra és tapasztalatainkra alapozva célul tűzzük ki, hogy a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont az MI-tematika egyetemi trendelemző és információs központjává váljon a stratégiai ciklus végéig.

Valamennyi felsőoktatási és kulturális feladatunkat, valamint az egyetemi és társadalmi „jólét” támogatását innovatív tartalomszolgáltatási eszközök, módszerek kidolgozásával, működtetésével és oktatásával támogatjuk úgy az Egyetemen belül, mint kívül.

Célunk, hogy a 2030-ig terjedő stratégiai ciklus végére a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont meglévő erősségeit megtartva egy funkcióiban, belső mechanizmusaiban és minőségi szolgáltatásaiban megerősödött és megújult, az Egyetem jövőképeinek és stratégiai céljainak elérését hatékonyan támogatni képes szervezet legyen és maradjon.



## Helyzetértékelés (makro- és mikrokönyvtár, 2023)

Az ETKK – elnevezése kettősségében (egyetemi könyvtár és tudásközpont) is kifejezve – különleges helyet tölt be az Egyetem önálló szervezeti egységeinek sorában. Ennek a specialitásnak az egyik aspektusa az a kettősség, ami egyfelől az anyaintézményre fókuszáló, kifejezetten felsőoktatási szakkönyvtári feladatkör, másfelől a nyilvános könyvtári ellátásban játszott – az Egyetem felől nézve elsősorban „harmadik missziós”, *Pécs város és egyeteme* (az ún. „town & gown”) szempontjából viszont 1774 óta intakt – tudományos és kulturális alapfeladatellátási szerepkör dualitásában rejlik. A sajátos helyzet másik aspektusa, hogy az ETKK az Egyetem *egyetlen olyan támogató funkciót* betöltő szervezeti egysége, amely egyrészt *nem közvetlen kari kötődésben nyújt kifejezetten karspecifikus* célokhoz támogatást, ugyanakkor nem is az egyetemi adminisztratív szervezeteinek (Rektori Kabinet, Kancellária, különböző igazgatóságok) funkcionális modelljében végez *kifejezetten adminisztratív jellegűnek tekinthető* támogatói tevékenységeket. Az ETKK *ti. az egyetem valamennyi* polgára (az Universitas egésze), valamint a városi és regionális lakosság számára *nyújt kifejezetten humánfókusszal olyan háttértámogatást és tudományos információ-szolgáltatásokat*, melyek mind a kutatást, mind az oktatást/tanulást, mind az egyetemi adminisztráció különböző szintjeit, és mindemellett a lakosság hiteles tájékozódását is segítik.

Az ETKK makrokörnyezeti helyzetét ezeknek a fenti specialításoknak a következményeként ragadhatjuk meg az alábbi – egyfajta leegyszerűsített PGTTJ-analízis logikáját követő szempontrendszer – nyomvonalán:

- A felsőoktatási könyvtárak működését (továbbra is) alapvetően befolyásolja az ágazatirányítói és jogszabályi keretek kettőssége. Az egyetemek részeként működő felsőoktatási könyvtári működés az Egyetemre vonatkozó, a fenntartó alapítvány által is érvényesített – jogszabály szerint a nemzeti felsőoktatásról szóló törvényben (2011. évi CCIV. tv.), könyvtári összefüggésben pedig elsősorban az egyetemi könyvtárak kiemelt feladatairól is rendelkező 30/2014. EMMI rendeletben artikulált – felsőoktatási feladatoknak kell megfeleljen. Ugyanakkor az ETKK is mint felsőoktatási *könyvtár* intézménytípusából fakadóan *a kulturális ágazatirányítás alá*, és ebből következőleg a kulturális jogszabályok (különösen az 1997. évi CXL. tv. a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről) hatálya alá *is* tartozik. Ez a kettősség a napi működésben összeegyeztethető, ugyanakkor a heterogén jogszabályi környezet egymást feszítő ellentmondásokat is rendre felszínre hoz akár fenntartói (finanszírozási, egyetemi szabályozási, döntéshozatali stb.) szemszögből nézve, akár a belső feladathierarchia és erőforrásallokáció vonatkozásában.
- A modellváltás jelentősen felerősítette az egyetemek teljesítménycélokhoz való megfelelésével kapcsolatos fenntartói elvárásokat, melyek a felsőoktatási könyvtárak támogató funkciói vonatkozásában különösen a tudományometriai alapú vagy publikációs adatokon nyugvó adatszolgáltatás, döntéstámogatás, publikálás- és tudományos eredményesség-támogatás vonatkozásában jelentősen megnövelték az (elsősorban az MTMT-adminisztrációra alapozott) adatszolgáltatási és metaadatmenedzselési feladatvolument az elmúlt években.
- A modellváltást követően a teljesítménymutatókon alapuló finanszírozás logikájából, illetve a kapcsolódó fenntartói elvárásokból eredően megjelent a felsőoktatási könyvtári környezetben is az eddig alapvetően a (továbbra is létező) közgyűjteményi jellegből fakadó közfeladatellátási és – a szó szoros értelmében vett – *közszolgálati* logikát legalább részben leváltó verseny- és differenciálási szemlélet, illetve ennek gyakorlatai, melyet azonban akár a szervezeti kultúra, akár a bérszínvonal változása nem képes gyorsan lekövetni.

- A tágabban vett társadalmi elvárások tekintetében a felsőoktatási könyvtárak pozícióját meghatározza – általában az egész közgyűjteményi szférára vonatkozó trendeknek megfelelően –, hogy a digitális ökoszisztéma kiépülésének fokozódásával, valamint a COVID-19 világjárvány hatására tovább erősödik a távszolgáltatások, az elektronikus dokumentumok, a távoli hozzáférés, valamint a hiteles információk iránti igény. A világjárvány lezárultával ugyanakkor fokozatosan erősödnek (vissza) a könyvtárak kulturális funkcióival, valamint találkozási (és tanulási) pontként való térhasználatával kapcsolatban regisztrálható igények is, az adathitelesség iránti igény pedig bizonyos fókig a hagyományos információhordozók megbízhatóságát is ismét előtérbe helyezi.
- Az információtechnológia töretlen fejlődése – különös tekintettel a mesterséges intelligenciával kapcsolatos legújabb fejleményekre – egyfelől felerősíti a felsőoktatási könyvtári kezelésben lévő, garantált minőségű információforrások hitelességében rejlő potenciált, másfelől lehetőséget jelent számos szolgáltatási és adminisztrációs terület vonatkozásában a támogatási funkciók automatizációjának, illetve az adatgondozás egyponos aggregációjának irányába való elmozdulásra.

Az ETKK-ra mint az országos könyvtárszakmai ellátórendszer tagjára, valamint az Egyetem önálló szervezeti egységére közvetlenül fókuszáló, „mikroszintű” környezet vonatkozásában – a teljesség igénye nélkül – az alábbi helyzeti tényezők emelhetők ki:

#### **Pozitív faktorok:**

- Az ETKK az országos „könyvtárszakmai térképen” jó pozícióban van, melynek mutatói:
  - az Elektronikus Információs szolgáltatás Nemzeti Programban (EISZ) való tagság és képviselet;
  - az Egyetemi Könyvtárigazgatók Kollégiumában (EKK), illetve annak munkacsoportjaiban való aktív vezetői és munkatársi szerepvállalások;
  - az általános szakmai megítélés mutatói, különösen a különböző konferenciákon, workshopokon, együttműködésekben való előadói részvétel és kapott szakmai visszajelzések,
  - a szakmai együttműködések és partneri kapcsolatok elsősorban a jelentős egyetemi könyvtárakkal és számos szakkönyvtárral.
- A szervezeti teljesítményre visszacsatoló összegyűjtött elismertség – bizonyos szegmensekben, mindenekelőtt a publikálás- és kutatástámogatás, az egyetemi emlékezet ápolása és több kiemelt rendezvény impaktja vonatkozásában – kifejezetten magas. Az ETKK egyetemi láthatósága az előző stratégiai ciklus alatt egyértelműen nőtt, a könyvtári munkatársi „szakértői szerep” egyetemi elismertsége tényszerűen megjelenik számos területen. Ezek mutatói:
  - a publikálás- és kutatástámogatási szakmai fejlesztések és szolgáltatások jelentős bővülése az elmúlt években, különös tekintettel az Open Science-hez és a publikálás-menedzsmenthez kapcsolódó témák, valamint az MTMT-támogatás terén, mindezen területeken a rendszerjellelű működés fokozódása;
  - az egyetemi centenáriumi rendezvénysorozathoz kapcsolódó és egyéb indíttatású (pl. a fenntarthatóság vonatkozásában a „Zöld Könyvtár”-hoz kötődő) egyetemi programok, események, szerepvállalások, illetve médiamegjelenések száma és impaktja.

- A hallgatói elégedettség – különösen külföldi hallgatók körében (az Oktatási és a Nemzetközi Igazgatóságok mérései alapján) – relatíve magas. A hallgatói igények a COVID után ismét fokozódnak mindenekelőtt a Tudásközpont, valamint a Pekár Mihály Orvosi és Élettudományi Szakkönyvtár vonatkozásában, de valamennyi könyvtári telephelyen ez regisztrálható.
- A központi funkciókra vonatkozóan 2020-ban végrehajtott szervezeti átalakítás, valamint a Kancellária egységeivel való együttműködések eredményeként számos működési folyamat üzembiztos(abb) pályára állt. Itt kiemelendő:
  - 2020 óta az ún. „szakmai anyagok” (könyv, folyóirat, adatbázisok) beszerzési folyamatának fókuszált menedzselése valósul meg;
  - a HR-folyamatok szakmai kezelése – különösen a kiválasztás, az onboarding és a TÉR vonatkozásaiban – a HPI-vel való szoros együttműködésben történik.
- A COVID-időszak kihívásainak sikeres könyvtárszakmai kezelése, különös tekintettel az egyetemi távoktatási transzformációhoz illeszkedő „táv-tanulás- és oktatástámogatási” eszközök megtalálására és a szolgáltatások átállítására jövő idejű eredményeket hordoz.
- A humánfókuszú vezetés a szervezeti kultúrát a „laposabb”, szubszidiárisabb szervezeti működés, illetve a felhatalmazást jobban alkalmazó munkatársi működés irányába mozdította el. Emellett
  - a korábban nem használt HR-eszközök kerültek bevezetésre, mint a belső humánkapacitásra támaszkodó vezetői coaching, tréningek;
  - a soft skillek jelentőségének hangsúlyozása és fejlesztése, már az egységes TÉR bevezetése előtti időszakban is, illetve az egyetemi és szakmai szervezeti (EKK) támogatásból megvalósított vezető- és humánfejlesztési akciók (online vezetőképzés, valamint jelenléti tréningek formájában).
- A gazdálkodási, jogi és belső kommunikációs folyamatok transzparensnek, szabályszerűek és költséghatékonyra törekvőek, az integritási kockázat alacsony.
- A belső tudásmenedzsment funkciók és eszközök fejlődtek, az ETKK lépéseket tett a tanuló szervezeti lét irányába.

#### **Fejlesztendő aspektusok:**

- Az ETKK-val kapcsolatos „finanszírozói percepciók” – számos makrogazdasági tényező hatására is – sokat romlottak az elmúlt években. Az alapműködés feltételeit az Egyetem biztosítja és az elmúlt évek legnehezebb időszakaiban is stabilan biztosította. Az egyre bővülő egyetemi célok könyvtári tudásmenedzsment eszközökkel való támogatásához igényelt fejlesztési források azonban sem a személyi, sem a dologi oldalon nem állnak rendelkezésre, ami különösen a könyvtári feladat-automatizálást és munkatársi kompetenciafejlesztést lehetővé tevő források terén jelenthet problémát.
- Újragondolást és a jelenlegi, elavult szerződési keretekbe foglaltak revízióját igényli a Tudásközpont kettős fenntartói finanszírozása mögött meghúzódó költségmegosztás logikája és tartalma, mind a szolgáltatási partner vármegyei hatókörű városi könyvtárral (Csorba Győző Könyvtár) 2010 óta lényegében változatlanul működő szolgáltatásintegráció tekintetében, mind – és hangsúlyosan – az Egyetem és Pécs város mint fenntartók épülettel kapcsolatos jövőképe terén.
- A világiárvány, majd a közüzemi díjak alakulása kapcsán előállt kényszer-korlátozások eredményeként a könyvtári elérhetőség fizikai formái az elmúlt években korlátossá

váltak, a nyitvatartási idők, és ezzel párhuzamosan a látogatói létszámok és statisztikák – országos viszonylatban is – tendenciaszerűen csökkentek, a pandémia és rezsiproblémák utáni reparációs folyamat lassú, eredménye ezidáig részleges.

- Az ETKK vezetése elkötelezett a szervezeti humánfókusz, a nyílt (nem-manipulatív) belső kommunikáció, valamint a döntéshozókészítésbe való minél szélesebb körű szakértői bevonás terén. A szervezeti kultúra-fejlesztés ezzel összefüggésben alkalmazott „lágyabb” eszközei (tréningek, coaching, ösztönzőrendszer működtetése) azonban képtelenek pótolni a „kemény HR”-eszközök (juttatások) hiányainak fluktuációt generáló hatását, garantálni a szervezeti tudás megmaradását, illetve reprodukálhatóságát.

# Az EKTK célmegfelelősége – erőforráselemzés (adottságok, szükségletek)

## 4.1. Az erőforráselemzés módszertana

A stratégiai ciklus kiindulófeltételeinek megállapítása érdekében erőforráselemzést végeztünk az erősségek – gyengeségek – lehetőségek – veszélyek (SWOT) elemzési módszerével, összpontosítva a PTE stratégiai célhierarchiájára, illetve azon belül **az EKTK támogató humánszolgáltatói szerepkörében releváns céldimenziókra (oktatás+képzés; K+F+I; harmadik misszió)**. A széles munkatársi kört felölelő, munkacsoportos formában (World Café-módszertan, egyeztető értekezletek) lebonyolított elemzések keretében az EKTK helyzetét az említett három dimenzióban megfogalmazott, a cél- és indikátortérképben megjelölt **célok**nak való célmegfelelőség szempontjából vizsgáltuk. Az erőforrásokat *munkatársi* (ti. rendelkezésre állás és kompetencia), *szervezeti* (strukturális és irányítási megoldások), valamint *infrastrukturális* aspektusokra fókuszálva vettük szemügyre. A megállapításokat fontosságuk (1–5) és intenzitásuk (1–3) alapján súlyoztuk (szorzat), melynek eredményeként a 8-9 súlyérték, illetve az e feletti (azaz a minimum 4-es fontosságú és közepes intenzitású, vagy 3-as fontosságú és erős intenzitású) tényezők maradtak a mátrixban.

## 4.2. SWOT eredmények (összefoglaló)

A három stratégiai dimenzióban a három erőforrás-aspektusra fókuszáló súlyozott SWOT elemzések eredményei egyfelől a következő fejezetben foglalt, könyvtárstratégiai célok elérését célzó offenzív- és fejlesztő-stratégiai megfontolásokhoz (**témák, módszerek, eljárások és kapcsolódások** terén) vezettek, másrészt az **adottságok és szükségletek** váltak általuk láthatóvá. Ez utóbbi kapcsán tehető általános megállapítások a következők:

- A **munkatársi megfelelés** oldalán jelenleg mind az oktatási-képzési, mind a K+F+I, mind a harmadik missziós stratégiai dimenzióban erősségként jelölhető meg a célokhoz rendelhető **humánkapacitás** és az alapvető napi ügyviteli és a fejlesztési célokat támogatni képes **szakértői kompetenciák** rendelkezésre állása. Ezen erősség fonáján ugyanakkor megjelenik – különösen a K+F+I dimenzióhoz tartozó területeken – egyrészt a humán erőforrás körében már jelenleg is regisztrálható erodálódás további fokozódása mint veszély, másrészt egyes kulcsterületeken (kiemelten: MTMT-adminisztráció; open science-szolgáltatásképesség; publikálástámogatás; rendezvényi támogatás; nyelvi kompetenciák) az üzembiztos működést közép távon veszélyeztető kapacitáshiány (szervezeti megtartóképesség, szervezeti tudásmegmaradás és -reprodukálás).
- A **szervezeti és irányítási struktúra** terén mindhárom dimenzió vonatkozásában pozitívum a Tudásközpontból ellátott központi könyvtári funkciókat hordozó szervezeti egységek kompetenciaközponti működésének az elmúlt stratégiai ciklusban kiépült, továbbfejleszhető gyakorlata, kiegészülve a szakkönyvtári hálózatban rejlő, kifejezetten képzési területekre, illetve karokra fókuszált szakterületi ellátásnak a meglétével. Ugyanakkor ennek személyzeti, illetve irányítási oldalán problémaként jelentkezik a humán-kapacitások egységek közti területi és kompetencia-eloszlásának „történeti” egyenetlensége, valamint a szervezeti struktúra inherens rugalmatlansága mint az üzembiztos – különösen a karspecifikus, de szolgáltatási egyenszilárdságot garantálni képes – működést az oktatási-képzési és a K+F+I dimenziók vonatkozásában nehezítő tényezők.

- Az **infrastrukturális feltételek** oldalán a tanulási célú könyvtári terek – színvonalukat és állapotukat tekintve azonban már korántsem egyenszilárdságú – rendelkezésre állása, valamint a könyvtári külső és belső szolgáltatások optimális automatizációs fejleszthetősége ellenpontján ugyanezen területek beruházás- és forrásigényes volta áll. Itt külön is kiemelendő **Tudásközpont** kettős fenntartású létében és ezáltal kettős könyvtári ellátást biztosító funkciórendszerében rejlő belső, strukturális – ti. mind az egyetemi célfeladatellátást, mind a harmadik missziós lehetőségeket érintő – feszültség kérdése, melyre a stratégiai ciklusban választ kell találni.

## Az EKTK stratégiai céljai (2023-2030)

A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont mint **összegytemi háttér- és támogatóintézmény** a 2023–2030 közötti időszakban **öt széles tématerületi mezőben**, az Egyetem által definiált stratégiai célprioritások, stratégiai célmegfelelőségek, valamint a könyvtárszakmai szempontból releváns céldimenziók (ti. oktatási-képzési, K+F+I, harmadik misszió) keretei közt, a cél- és indikátortérképben foglalt specifikus részcélokban foglalt terv mentén határozza meg stratégiai céljait:

1. Egyetemi publikálás- és kutatástámogatás
2. Minőségi hallgatói szolgáltatások és modern tanulási környezet biztosítása
3. 21. századi színvonalú gyűjteménymenedzsment
4. Az egyetemi nemzetköziesítési törekvések támogatása
5. Az egyetemi harmadik misszió támogatása

Az öt tematikai mező kapcsán összefoglalóan kijelenthető, hogy a 2023-2030 közötti stratégiai és fejlesztési időszakban az EKTK a hiteles tudományos szakirodalmi ellátás és gyűjteményépítés, a tudományometriai (elsősorban MTMT) alapú, Open Science-orientációjú publikálás- és kutatástámogatás, a modern tanulási környezetet jelentő hallgatói szolgáltatások, valamint az egyetemi és városi identitás együttesének támogatását célzó szolgáltatások terén **a PTE belső lehetőségeit intézményesült formában kifejteni képes (azaz „core facility”-jellegű) támogató funkciójú humánszolgáltatóként tekint magára.**

Mindezeket **hatodikként** egy valamennyi tématerületi rész cél elérését támogató **humánfejlesztési és szervezeti fókuszú** stratégiai cél egészíti ki:

6. Szakértő és elkötelezett munkatársi közösség formálása

Az alábbiakban ezeket a tematikai mezőket a cél- és indikátortérkép szisztémája szerint **a módszerekre/ eljárásokra, kapcsolódásokra és várható (elvárt) eredményekre** fókuszálva vesszük számba.

### 1. Egyetemi publikálás- és kutatástámogatás

Az egyetemi publikálás- és kutatástámogatás immár évtizedes távlatokban is kiemelt prioritású területe az EKTK működésének. Az utóbbi két stratégiai ciklus alatt kialakított gyakorlatok és eljárások, szervezeti keretek, az alapvető humánkapacitások megléte jó alapot szolgáltatnak arra, hogy folyamatos fejlesztés és karbantartás, valamint a kapcsolódó specifikus szaktudást hordozó kollégák megtartása, a tacit és kodifikált tudás szervezeti átadása és megőrzése mellett az ide vágó, folyamatosan és egyre gyorsabban bővülő tematikájú könyvtárszakmai érintettségű szolgáltatási portfólió stratégiai jövőképe lehessen. A kapcsolódó feladatok kiemelt státuszát mutatja, hogy a kevés közvetlenül is erős könyvtárszakmai háttérrel igénylő egyetemi célmegfelelőségek egyike, ti. az egyetemi publikációs tevékenység erősítése – a tudományos kibocsátás minőségi és mennyiségi fejlesztése – támogatói feladatkört alapul véve is explicite ide kötődik. A szakterület széles, hagyományosan kiemelt – és specifikus szaktudást és egyéb kompetenciákat igénylő – aspektusa az egyetemi publikációk nyilvántartásának területe (mindenekelőtt az egyetemi MTMT „üzemeltetése”), valamint (és mindinkább) az ezekre épülő adattudományi támogatószolgáltatások nyújtása.

**A tématerület kiemelt rész céljai:**

- **A kutatói életciklust támogató szolgáltatásportfólió bővítése, üzembiztos működésének kialakítása**

Az egyetemi oktatói életpálya kutatói aspektusa számos esetben a hallgatói vagy doktoranduszi jogviszonytól a professor emeritus-i kinevezésig folyamatos a PTE-n, de az egyetemi rekrutációs folyamatok eredményeként az életpálya bármely pontján belépő kutatók esetében is lényeges, hogy a tudományos előmenetel az adott szakasznak megfelelő, az életpálya adott pontján releváns kutatástámogatási eszközökkel kapjon könyvtárszakmai támogatást. Az ETKK szolgáltatásportfóliójának ilyen irányú fejlesztéséhez a szakmai elképzelések már részben megfogalmazásra kerültek, egyes szegmensekben (egyéni és intézeti szintű MTMT-support, edukálás, publikációelhelyezésre vonatkozó tanácsadás, folyóiratfejlesztési támogatás stb.) már létező gyakorlatok állnak rendelkezésre, de az összegyűjtött kiterjedtségű, egyenszilárdságú és üzembiztos működés – az egész Egyetemre kiterjedő „author support core facility” – személyi és kompetencia-feltételeinek, adekvát szervezeti megoldásainak kialakítása, folyamatos karbantartása és fejlesztése feladatot jelent az egész stratégiai ciklusban. A kutatástámogatói tevékenységek publikációs eredményességre gyakorolt impaktjának mérhetőségét és (el)várható eredményének megítélését – hasonlóan a legtöbb könyvtárszakmai támogatói tevékenységhez – általában jellemzi a hatás indikálhatóság közvetettsége (ti. eredménye más mutatókban fog rejtve megjelenni), ugyanakkor ebben a szegmensben az edukációs, tanácsadási alkalmak és az igénybe vett szolgáltatások és igénylők száma nem csak mérhető, de – a stratégiai ciklus elején – extenzíve is fejlesztendő.

- **A publikációs hatás növelésének támogatása a publikációelhelyezés egyetemi edukációja és az Open Science-tudatosság növelése révén**

Az ETKK immár évtizedes távlatban elkötelezett a „nyílt tudomány” nemzetközi és hazai kutatási, valamint kutatásfinanszírozási viszonylatban is maximálisan időszerű eszméjének egyetemi meghonosítása és a kapcsolódó szemléletmódok és gyakorlatok elmélyítése mellett. Különösen fontos feladat, hogy hazai (HUNOR) és nemzetközi (LIBER, EDUC) szakmai kapcsolódások és fejlesztési lehetőségek mentén, az ETKK intézményesült szakmai kereteket adjon a PTE egésze számára a „mozgalom” konkrét publikációs gyakorlatokat ösztönző, azok finanszírozására is kiterjedő, az egyetemi tudományos kibocsátás mennyiségi és minőségi mutatóit és eredményességét számos tudományterületen érdemben befolyásolni képes gyakorlatok és eszközök megismertetéséhez. Az elmúlt stratégiai ciklus alatt az ETKK ezen a téren – a rektori vezetés támogatásával – a PTE kompetenciaközpontjává lépett elő. Az edukációs és szolgáltatási ismeretek, lehetőségek összegyűjtése, egyes területeken pedig újabb opciókkal, konferenciákkal és rendezvényekkel való bővítése és támogatása továbbra is kiemelt feladat.

- **Az egyetemi döntéshozatali folyamatok, illetve az egyéni oktatói előmenetel fejlesztése, validált adatokon alapuló adminisztratív támogatása**

Az előző stratégiai ciklus végére – nem függetlenül az egyetemi modellváltás jelentette fokozatváltástól – egyértelmű és egyre fokozódó igény merült fel az ETKK által végzett, elsősorban az MTMT menedzselése kapcsán előállt publikációs adatvagyonra alapozható, validált és mindinkább elemzett összegyűjtött kutatói és publikációs kibocsátásra vonatkozó információk szolgáltatására iránt, legyen szó akár a magas szintű egyetemi döntéshozatal (pl. egyetemi rangsorokkal, publikációs támogatásokkal kapcsolatosan), akár a lokális intézményi haladás (kari, olykor intézeti, pl. oktatói TÉR), akár egyéni előmenetel (pl. fokozatszerzési eljárások) adatfókuszú támogatásáról. A feladatkör összetett és komoly szervezeti és személyes (pl. tudományometriai) kompetenciákat igényel az ETKK részéről, melynek fejlesztése és megtartása, a kapcsolódó belső és külső tudásmenedzsment-feladatok ellátása folyamatos kihívást jelent már a makroszintű (ti. intézményi szintű) adatszolgáltatások terén is, az egyéni oktatói előmenetek támogatása pedig – a PhD-hallgatótól a professzorig – még nagyobb, jelentős munkaterhet jelent. A jelen stratégiai ciklusban mind az intézményi adatszolgáltatás keretei (MTMT Iroda), mind az



egyéni előmenetek személyre szabott támogatása jelentős fejlesztéseket, és várhatóan folyamatos újratervezést igényel, folyamatosan a kapcsolódó új támogatói eszközök (SciVal, InCites, CRIS, PURE stb.) implementációjával.

- **Egyetemi publikációs, illetve adatrepozitóriumok bevezetése**

Az elmúlt stratégiai ciklus(ok) egyik jelentős elmaradása – a kapcsolódó digitális eszközpark (Pécsi Egyetemi Archívum [PEA], Digitália) informatikai és tartalomfejlesztésébe helyezett komoly energiák és eredményeik ellenére is – a PTE dedikált, nyílt hozzáférést és zárolt archiválást egyaránt biztosítani képes, valamennyi releváns metaadatszabványnak megfelelő, *üzembiztosan fenntartható* publikációs repozitóriumának az elindítása. A szakmai tervek és gyakorlati előzmények a könyvtári keretek mindenkorai határaiig évek óta rendelkezésre állnak, ill. adottak (PEA), az érdemi implementáció a stratégiai ciklusban alapvetően finanszírozási, ezzel összefüggő informatikai üzemeltetési, valamint összegyvetemi tudásvagyon-menedzselési és folyamatszabályozási kérdéseken dőlhet el. Mindezek – valamelyes más nagyságrendben – egy egyetemi vagy szakterületi kutatási adatrepozitórium elindításának kérdésére is állnak, itt azonban a feladat kezdeti szakaszán állunk. Mindkét repozitórium fejlesztése ugyanakkor érdemben képes hozzájárulni mind a PTE tudományos láthatóságának, mind „nyílt tudománnyal” kapcsolatos szándékainak és vállalásainak kifejtéséhez.

- **MI-tematikájú szolgáltatásfejlesztés, trendelemző- és információs központ szerepkör kialakítása**

Az ETKK előző stratégiai ciklusban létrehozott „Trendkutató és Innovációs Munkacsoportja” az utóbbi időszakban – a nagy nemzetközi és hazai, kiemelten egyetemi és könyvtári érdeklődéssel összhangban – a mesterséges intelligenciával kapcsolatos (kutatástámogatási, és általában felsőoktatási és könyvtárszakmai) kihívásokat és fejlesztési lehetőségeket kezdte vizsgálni. Ennek kapcsán merült fel, hogy az ETKK hagyományos, tudományos információs központ jellege bártan kibővíthető lehet olyan funkciókkal (információs és dedikált tartalomszolgáltatási megoldások révén), ami az Egyetem egésze, de a régió számára is nyújthat naprakész és validált (hiteles) információkat a témát övező információs zajban. Tekintve, hogy az MI-tematika friss, ugyanakkor bizonyosan tartósan velünk marad, az ügykörben rejlő tényleges potenciál még nehezen belátható, a konkrét megoldások keresése még az invenció szakaszában tart, azonban a folyamatban előálló információk és anyagok gyorsan átadható tudássá transzformálhatók a ciklus elején.

## 2. Minőségi hallgatói szolgáltatások és modern tanulási környezet biztosítása

A (felsőoktatási) könyvtárak alapvető funkciója a mindenkorai és minden oktatási szinten előálló tanulási tevékenységek tartalmi támogatása és – mindinkább – az ehhez szükséges, lehetőség szerint inspiratív és nyugodt környezet biztosítása, mind az egyéni, mind a csoportos tanulói környezet terén. Mindezeket túl is számos olyan, hallgatói fókuszú, oktatási vagy tanulástámogatási célú szolgáltatási részterület van, amelynek a stratégiai ciklus alatti könyvtári támogatása megvalósítandó.

**A tématerület kiemelt rész céljai:**

- **A hallgatók információs műveltségének fejlesztése, online információs források kritikai kezelése, edukáció.**

A (felsőoktatási) könyvtárak egyik, az internetpenetráció vagy újabban akár az MI kiterjedt felhasználói szintű megjelenése kapcsán felismert és felvállalt feladatköre az infokommunikációs technológiák elterjedése és használata okozta információs dömping (és zaj) kritikai kezelésének

elősegítése. A tudományos szakkönyvtárak egyik nagy versenyelőnye épp abból fakad, hogy rendelkezésre bocsátott információforrásaik több faktoros hitelesítéssel rendelkeznek, hozzáférésük azonban nem triviális ismeret adott esetben még kutatói körben sem mindenhol. Az online források kritikai kezelése tehát egyszerre bír oktatás- és tanulástámogatási potenciállal, mind a hallgatói előmenetel, mind az oktatási sikeresség és ellenőrzés, mind az első (pl. diákköri szintű) kutatási kérdések meghatározásakor. A feladatkör ellátásához a szakmai kompetenciák rendelkezésre állnak, a kapcsolódó edukációs tevékenységek száma és mélysége fejleszthető, a téma pedig Egyetemen belüli együttműködési potenciálokat mozgat (a BTK Humánfejlesztési és Művelődéstudományi Intézetétől a Digitális Oktatás- és Tanulástámogató Központig).

- **A könyvtári tanulói terek minőségjavítása élményközpontú tanulástámogatás rekreációs terek kialakításával**

Az ETKK az elmúlt időszakban mind a kiterjedt és módszeres, a könyvtári terekre célzó szolgáltatás-tervezés, mind – kisebb volumenben – a konkrét térfejlesztések (csoportos tanulói terek implementálása pályázati forrásokból) – vonatkozásban tett az ezen a téren folyamatosan jelentkező hallgatói igények kiszolgálására lépéseket. A terület beruházásigényes voltából fakadóan a finanszírozási lehetőségek és az objektív feltételek rendelkezésre állása előfeltétel, ugyanakkor a hallgatói célú, **explicit** könyvtári térfejlesztések vonatkozásában komoly potenciál rejlik, amelyeket a trendelemzéseken és más egyetemek jó gyakorlatainak már meglévő ismeretén és további megismerésén túl helyi **hallgatói igényfelméréseknek** kell megalapoznia. Az ezirányú fejlesztések leginkább a hallgatók egyetemi „jól-létének” kontextusában, a rendelkezésükre bocsátott egyetemi facilitások (tanulási és rekreációs környezet) bővítése és (főként) minőségjavulása terén kecsegtetnek várható eredményekkel, mindenekelőtt a külföldi hallgatói kör vonatkozásában.

- **A Digitális Oktatás- és Tanulástámogató Központtal együttműködésben célzott könyvtárszakmai támogatás, részvétel a tananyagfejlesztésben**

Az ETKK ügykörében – igaz, sporadikusan, pályázati fejlesztések keretei közt – több online (Moodle) tananyag is készült az elmúlt években, részben kutatástámogatási, részben könyvtárhasználati edukációs céllal. A DOT felállítása óta az ETKK több módon (elsősorban digitalizációs téren) támogatta az online oktatási anyagok előállítását, azonban ebben a szegmensben – akár a könyvtári szakember különböző stratégiai célokhoz kötődő edukációs tevékenységének online vagy blended learning-irányú fejlesztésében a DOT kompetenciáit igénybe véve, akár a korábban említett információs műveltségi és könyvtári kritikai eszköztár implementálása terén támogatói szerepkörben – több olyan együttműködési pont is azonosíthatónak látszik, ami a két intézmény funkcióinak kifejtését kölcsönösen erősítheti.

- **A pedagógusképzés, valamint a gyakorlóiskolai pedagógusok digitális kompetenciafejlesztésének támogatása**

A PTE kiemelt stratégiai céljai között szerepel az egyetemi pedagógusképzés (hallgatói tanterv szerinti előrehaladás, iskolai gyakorlatok) fejlesztése. A terület – az általános oktatás- és tanulástámogatás, illetve tartalomszolgáltatás vonatkozásában – az ETKK hagyományos célfókuszai közé tartozik, különös tekintettel a területen érintett karok és képzőhelyek sokévtizedes szakkönyvtári előzményeire. A digitális kompetenciafejlesztés és információs műveltségi kritikai tartalomkezelés terén ugyanakkor azonosíthatók olyan specifikumok, amivel az ETKK a pedagógusképző- és gyakorlóléhelyek számára támogatói funkciókat tud nyújtani, legyen szó akár új oktatástechnológiai eszközökkel, akár a könyvtári csoportos tanulói terek kialakításával, akár célzott kutatómódszertani tananyagfejlesztésre alapozott támogatás nyújtásával kapcsolatos együttműködésekről.

- **Az egyetemi tehetséggondozásban résztvevő hallgatók támogatása a tudományos diákköri és szakkollégiumi tevékenységek kutatómódszertani támogatása révén**

Az egyetemi tehetséggondozásban, szakkollégiumi, tudományos diákköri tevékenységben részt vevő hallgatói kör olyan speciális célcsoport, aminek célzott könyvtári támogatására (elsősorban kibővített jogosultsági lehetőségekkel, kedvezményekkel) az ETKK évek törekszik. Ennek a – mind a hallgatói lét, mind az egyetemi utánpótlásnevelés szempontjából érintett – hallgatói szegmensnek a nem szakma-specifikus, mégis tudományterületileg célzott kutatómódszertani támogatása (tudományterület specifikus könyvtári információkeresési stratégiák, publikációelhelyezési stratégiák, a tudományos kibocsátás alapvető sajátosságai, módjai, formái és szempontjai stb.) terén olyan terület, amivel a kezdő kutatói tapasztalatok megszerzése kifejezetten könyvtárszakmai eszközök bevetésével, edukációs alkalmak (akár campus credites) implementációjával megkönnyíthető.

- **A pécsi középiskolai tehetséggondozó műhelyek támogatása a jövődi hallgatói eredményesség növelése és a beiskolázási folyamat elősegítése érdekében**

Az egyetemi hallgatói létet megelőző állapotban lévő sajátos, részben harmadik missziós, részben egyetemi beiskolázási szempontból lényeges célcsoportja (elsősorban Pécssett) a középiskolai tehetséggondozó műhelyekben megjelenő jövődi egyetemi hallgatók köre. Bevonzásuk az egyetemi lét megismertetése, a felvételi eredményesség támogatása, illetve egyetemi beiskolázás marketing-tevékenység könyvtári támogatása révén is rejt lehetőségeket, ugyanakkor a – a napi tapasztalatokból kiindulva – a jövődi egyetemi hallgatók „korai könyvtárhasználói szocializációja” is szempont. Az együttműködési formák igény szerinti alakítása mellett elsősorban edukációs alkalmak szervezése a cél, illetve az egyetemi (azon belül, könyvtári) terek megismertetése és korai használatása a cél.

- **Megváltozott képességű, valamint halmozottan hátrányos helyzetű hallgatók könyvtári céltámogatása**

A PTE megváltozott képességű hallgatói számára az ETKK immár évtizedes távlatban nyújt specifikus (elsősorban digitalizációra alapozott) szolgáltatásokat. Az Egyetem beiskolázási területéhez, illetve tevékenységéhez, valamint harmadik missziós törekvéseikhez illeszkedő módon a jellemzően a könyvtári (városi) telephelyeken kívüli régiókból érkező hátrányos helyzetű hallgatók esetében más okból, de hasonló céllal történő távszolgáltatások vagy szolgáltatási kedvezmények bevezetése még nem történt meg, melyek célszerű és fenntartható formája kialakításra vár.

### 3. 21. századi színvonalú gyűjteménymenedzsment

Az ETKK – a kapcsolódó jogszabályok erejénél fogva, valamint az Egyetem közfeladatellátási tevékenységének a keretében – az országos könyvtári hálózat részét képező felsőoktatási könyvtár, mely alapfunkcióit illetően nyilvános könyvtári feladatokat és tudományos szakkönyvtári feladatokat egyaránt ellát. Ennek a közérdekű, de specifikusan egyetemi színvonalú és hitelességű, egyetememes kultúra és tudásközvetítő feladatnak és szerepkörnek az ellátása alapvetően – Pécssett, a jogi formáktól függetlenül 1774 óta – a könyvtár tudatosan és célirányosan gyarapított, korszerűen feltárt és metaadatolt, nyilvánossá tett gyűjteményein keresztül valósul meg, függetlenül attól, hogy az információhordozók formája milyen. A 21. századi felsőoktatási könyvtár ugyanakkor az online tér információs kihívásai és lehetőségei közt üzemel, így korántsem lényegtelen, hogy az Egyetem által könyvtári keretek között jelentős pénzügyi és tartalmi volumenben beszerzett információforrások milyen formában, milyen folyamat- és tartalommenedzselési megoldások révén jutnak a felhasználóhoz, kiemelten az egyetemi polgárokhoz. A gyűjteménymenedzsment tehát – függetlenül hagyományos alapfunkció jellegétől – a könyvtári stratégiák kiemelt (ti. karbantartandó és folyamatosan korszerűsítendő) területe,

színvonala pedig számos egyetemi stratégiai cél elérhetőségének és főként minőségének közvetett (de olykor közvetlen) együttthatóját képezi.

#### **A tématerület kiemelt rész céljai:**

- **A tudományegyetemi képzési portfólió, valamint a kiemelt stratégiai fókuszú képzések szakirodalmi ellátása**

A tudományos szakkönyvtár(ak) állománygyarapításának alapjául szolgáló gyűjtőköri szabályozások karbantartása és folyamatos revíziója, az országos könyvtárszakmai együttműködések fejlesztése (pl. a kötelespéldány elosztás terén), az Elektronikus Információ Szolgáltatás Nemzeti Programban való aktív részvétel az adatbázis-portfólió igény- és lehetőségvezérelt menedzselése terén, a könyvtári fizikai állományrészek folyamatos gondozása és apasztása, a kurrens metaadatszabványok és a digitális hozzáférhetőség menedzselése könyvtári alapfeladat. Ugyanakkor új képzések beindítása esetén a könyvtári információforrások megléte akkreditációs (elő)feltétel, ami a képzőhelyekkel szoros együttműködésben valósulhat meg, illetve ütemezhető, a stratégiai ciklusban kiemelt fókusszal a fenntarthatósági, adattudományi és biotechnológiai területeken elindítandó kari oktatási és kutatási kezdeményezésekre fókuszálva.

- **Az elektronikus könyvek beszerzési és szolgáltatási volumenének növelése, e-könyv-szolgáltatás bevezetése**

A felhasználói szokások ismert trendjeihez és az ebből fakadó igényekhez igazodva az ETK (a teljes könyvtári szférával összhangban) évek óta napirenden tartja – a sok tekintetben jogi és szolgáltatói szempontok mentén azonban „fogva tarott” – témát a beszerzendő állomány *könyvtári szolgáltatás-képes* e-könyvek irányában való fejlesztését illetően. A szolgáltatói piac különböző megoldásai számos jogi és gyakorlati (technológiai és folyamatszervezési) akadályt támasztanak a könyvtárak elé ebben a tekintetben. A stratégiai cikluson belül azonban bizonyosan várható mind a jogalkotás felzárkózása a felhasználói szokások változásához, mind a fenntartható (értsd: finanszírozható és garantált hosszú távú megőrzést és rendelkezésre bocsátást garantáló) e-könyv szolgáltatások bevezetésével kapcsolatos lehetőségek bővülése.

#### **4. Az egyetemi nemzetköziesítési törekvések támogatása**

A ETK nemzetközi kapcsolatainak építése – a korábbi stratégiai ciklusok vállalt céljai ellenére – „hagyományosan” a könyvtárszakmai tevékenységek és az egyetemi támogatói feladatok mellett háttérbe szoruló területe a működésnek. A probléma felismerése már korábban megtörtént, és – hála a Nemzetközi Igazgatóság kifejezett támogatásának, a különböző EDUC-együttműködésekben való aktív ETK-szerepvállalásra vonatkozó vezetői igénynek és kifejtett könyvtári tevékenységeknek, az Erasmus-programok és egyetemi nyelvi képzések adta lehetőségeknek, illetve a nemzetközi könyvtárszakmai trendek naprakész követésére vonatkozó, mind sürgetőbb „kényszernek” – az utóbbi években kedvező irányú fejlődés indult meg ezen a téren is. A tématerület személyi, széles munkatársi körre alapozott nyelvi kompetenciális, továbbá szervezeti feltételei ugyanakkor egyelőre még kialakulatlanok, mellyel kapcsolatban komoly teendők várnak az ETK vezetésére és munkatársaira mind humán-, mind szervezetfejlesztési vonatkozásban.

#### **A tématerület kiemelt rész céljai:**

- **Az egyetemi Open Science-folyamatok nemzetközi (elsősorban EDUC) keretekben való facilitálása, együttműködések és rendezvények révén**

Az ETK ügykörében az utóbbi években megjelent nemzetközi szakmai kapcsolódások kétségtelenül az EDUC-együttműködések által keretezettek, a „nyílt tudomány” különféle

szegmenseit érintő szakértői együttműködések terén kezdtek szárba szökkeni (tudományos kibocsátás, kutatásértékelés, közösségi tudomány). A kapcsolódó feladatokat részben minden bizonnyal maga az EDUC keretezi majd a jövőben is, ugyanakkor ezen a területen feladat – részben az Egyetem ETKK-ra alapozott vállalásaival is összhangban –, hogy a jelenlegi manufakturális szakértői keretek magasabb szintű (a jövőben is fenntartható) együttműködési, mégpedig kifejezetten nemzetközi könyvtárszakmai keretekbe transzformálódjanak át az együttműködési programok végéig. Ennek részben szakértői, főként pedig személyi és szervezeti kereteit meg kell teremteni az ETKK-n belül.

- **Könyvtárszakmai mobilitási programok és együttműködések elindítása környező országok egyetemi könyvtáraival**

A PTE földrajzi helyzetével, illetve stratégiai céljaival, valamint az ETKK által betöltött regionális könyvtárszakmai potenciállal összhangban a stratégiai ciklusban több, a környező országok jelentős egyetemi könyvtáraival, illetve kiemelten határon túli egyetemi könyvtárakkal való szakmai kapcsolatépítését kívánjuk megkezdeni, illetve a ciklus végéig megvalósítani. Mindkét területen vannak egyetemi vagy kifejezetten könyvtári kapcsolatfelvételi előzmények. A környező országok egyetemei közül regionálisan indokolt kiemelt délszláv (zágrábi, eszéki, ljubljanai) egyetemi könyvtárakkal való szakmai kapcsolatfelvétel és könyvtárszakmai együttműködések létrehozása, míg a határon túli magyar egyetemek vonatkozásában elsősorban az ETKK munkatársainak mobilitási programokban való részvételének (további) ösztönzése révén megvalósítható együttműködések, a jó gyakorlatok megismerése/ átadása a cél, részben a „Világmagyarság Házához” kötődő egyetemi célok mentén.

- **A „Világmagyarság Házához” kapcsolódó tevékenységek könyvtári támogatása**

A Világmagyarság Házához kapcsolódóan a magyar diaszpóra elérését célzó feladatkör ETKK-támogatására több olyan opció is kínálkozik, mely egyrészt az Egyetem értékeinek megismertetését, másrészt a diaszpórával és a határon túli magyarsággal általában szervezett egyetemi programok támogatását tűzheti ki célul. Ezek eszközeiként – az Egyetemtörténeti Gyűjteményre és a Történeti Gyűjtemények Osztályának tapasztalataira alapozva – dedikált kiállítások, előadások, gyűjteményismertetések (pl. Kisebbség Intézet gyűjteménye), múzeumpedagógiai foglalkozások szervezhetőek (akár a virtuális térben is), akár önállóan, akár a Világmagyarság Házához kötődő egyéb rendezvények és események mellékprogramjaként.

## 5. Az egyetemi harmadik misszióhoz köthető feladatok ellátása

Az ETKK mint nyilvános könyvtári funkciókat hordozó intézmény hagyományosan úgy tekint magára, mint a városi lakosság irányában feladatköréből fakadóan „természetes egyetemi interfészt” képező felületre, melyen keresztül az Egyetem harmadik missziós törekvései akár a társadalmi felelősségvállalás, akár a kultúráközvetítés, akár a tudománynépszerűsítés terén magától értetődően kifejthetőek. Ennek az önképnek megfelelően az ETKK saját jogán is számos kiállítás, rendezvény, vállalat és a városi polgárok bevon(z)ását eredményező együttműködést valósít meg folyamatosan. A stratégiai ciklus kiemelt egyetemi céljainak két szegmensében határozunk meg olyan feladatokat, melyekben ez az „interfész” szerep új tartalmakkal tölthető meg.

Ezen szegmensek a tématerület további rész céljaival:

- a. **Az egyetemi polgárok fenntarthatósággal kapcsolatos elköteleződésének előmozdítása:**

- **Az egyetemi „közösségi tudományos” (Citizen Science) projektek támogatása**

A téma kapcsán előzményként már országos egyetemi láthatóságot is eredményező előzményekre, illetve szakmai kapcsolatokra hagyatkozhatunk, a terület pedig a „nyílt tudomány”-mozgalom egyik kurrens zászlóshajója nemzetközi viszonylatban (az EDUC-együttműködésekben is hangot kap), de mindinkább hazai viszonylatban is releváns irány. A feladat elsősorban az Egyetem közösségi tudományos projektjeinek explicit könyvtári támogatása, valamint az egyetemen belül és kívül társadalmi edukáció és ismeretátadás.

- **A „Zöld Könyvtár” projekt továbbfejlesztése**

Az előbbi témához hasonlóan az EKTK a Zöld Könyvtár rendezvényeinek és edukációs tevékenységének révén évek óta eredményes támogatója a PTE „zöld egyetemi” törekvéseinek. A téma szervezeti és (jelenleg önkéntes alapú, minimálisan finanszírozott) pénzügyi háttérének kibővítésével – az országos zöld könyvtári törekvésekhez is csatlakozva – a könyvtári programok és edukáció elérési és hatáskiváltási képessége jelentősen fokozható.

**b. Az egyetemi és városi polgárok közötti kapcsolódás (a town & gown) erősítése**

- **A városi lakosság visszavonzása a Tudásközpontba**

Az EKTK mint nyilvános könyvtár egyetemi harmadik missziós célokhoz köthető (kultúra- és tudásközvetítés, esélyegyenlőség növelése, társadalmi felzárkóztatás) feladatellátása keretében a városi lakosság könyvtárhasználati igényeinek felkeltése, a nem-egyetemi felhasználók számának a pandémiát megelőző szintre hozása alapvető feladat mind a társadalmi célok, mind a könyvtárhasználatban rejlő egyetemi forrásfelhasználás költséghatékonyságának növelése céljából.

- **A PTE egyetemi hagyományainak társadalmi közvetítése a városi lakosság felé az Egyetemtörténeti Gyűjteményre alapozva**

A centenáriumi program keretében 2023-ban teljesen megújult Egyetemtörténeti Kiállításra, valamint a minden évben sikeres és népszerű rendezvényeket szervező Történeti Gyűjtemények Osztályának tapasztalataira alapozva az egyetemi hagyományok célirányos közvetítése a pécsi polgárság és az ide látogatók felé alapvető egyetem marketing értéket hordoz, amire alapozva – belső egyetemi (kari, kabineti) együttműködésekkel – további szinergikus hatások érhetők el.

- **További „harmadik missziós” projektek:**

Az alábbi, rendezvényszervezési háttérrel megvalósítható, részben meglévő gyakorlatokra, részben hazai vagy nemzetközi jó gyakorlatokra alapozható projektek

- Tudománynépszerűsítő, ismeretterjesztő, a “citizen engagement”-et erősítő szemléletformáló, kifejezetten a városi lakosságot célzó egyetemi rendezvények támogatása, rendezvényszervezés;
- A városi polgárok művészeti tevékenységének támogatása a Művészeti Szakkönyvtár gyűjteményére alapozva.
- A lakosság egészségtudatosságának előmozdítására az ÁOK-val és az ETK-val együttműködésben elindítható „Health Literacy” programok révén.
- A szépkorú városi lakosság digitális eszközhasználati kompetenciáinak fejlesztése, edukációs programok megvalósítása.

## 6. Szakértő és elkötelezett munkatársi közösség formálása, a munkatársi jóllét és a szervezeti kultúra fejlesztése

Ahogy korábban említésre került, ez az a területe az EGTK 2023-2030. évi stratégiájának, mely humányszolgáltatói jellegéből is fakadóan szinte valamennyi korábban részletezett stratégiai célnak, alapfeladatnak, fejlesztési elképzelésnek a háttérében áll – releváns és minőségi könyvtárszakmai támogatás csak és kizárólag kompetens és rendelkezésre álló munkatársak és az ehhez kapcsolódó munkatársi „jól-lét” esetén valósítható meg.

Tekintve, hogy ennek az állapotnak az elérése számos külső (ti. az EGTK-n) kívüli peremfeltétel meglétének, illetve döntéseknek a révén valósítható meg, illetve az ezekhez való szervezeti alkalmazkodás révén rugalmasan kezelendő vezetői feladatokat jelent, így az alábbiakban az elérhető (ti. a könyvtáron belüli döntésekkel befolyásolható) tématerületi célokat emelünk ki:

- **A munkatársak szakmai kompetenciáinak fejlesztése, képzésekben való részvétel támogatása**

Ebben a szegmensben a feladat kettős, ti. a források és lehetőségek rendelkezésre bocsátásán túl szempont a kompetenciák fejlesztéséhez kapcsolódó személyes igény, az azt honoráló szemléletet hordozó szervezeti kultúra irányába történő előrelépés is. Ennek belső feltételei az EGTK ösztönzőrendszerének keretében részben adottak, részben kialakítandók.

- **A munkavállalói élmény fejlesztése, szervezeti identitás erősítése, csapatépítés.**

A munkatársi „jól-lét” (alapvető egzisztenciális feltételeken) túli egyik faktora a kisebb és szélesebb (összkönyvtári) munkahelyi légkörben és belső együttműködéseket ösztönző *szervezeti és személyszintű* kapcsolódások erősítése, a szervezeti és intézményi (egyetemi) lojalitás és identitás megléte és ezek dinamikája. Az EGTK az elmúlt években – a korábbi stratégia céljaival összhangban – egyértelműen elmozdult a szervezeti kultúra ilyen értékeket hordozni képes fejlődése (és tudatos fejlesztése!) felé, ugyanakkor itt folyamatos a teendő.

- **A könyvtári munkakörökhöz és feladatellátáshoz igazodva az atipikus foglalkoztatási formák bevezetésének megalapozása 2025-ig**

A pandémia tapasztalatai óta különösen, de az általános HR-trendek figyelembevételével mellett is evidensnek tűnik, hogy megfelelő munkaköri, feladatellátási és monitoring eljárások és szabályozások kiépítésével az atipikus foglalkoztatási formák irányában történő elmozdulás bizonyos feladatkörökben mind a munkatársi ösztönzés és hatékonyság, mind a munkaerőpiaci vonzó és megtartóképesség tekintetében ösztönzőleg hathat. A stratégiai ciklus első szakaszában ennek tényszerű megvizsgálása és szabályozási környezetének kialakítása stratégiai feladat.



## Stratégiai menedzsmentfolyamat és monitoring

A stratégiai tervezés teljes folyamatának irányítását, valamint a stratégiai alapszöveg elkészítését a főigazgató végzi.

A stratégia anyag előkészítésére, az EGTK korábbi gyakorlatát követve a főigazgató két munkacsoportot kért fel:

- 1.) egy operatív csoportot a folyamat irányítására, a stratégia előkészítésére, illetve a részcélok meghatározására (10 fő a Főigazgatóság tagjaiból, valamint a tématerületekhez kapcsolódó osztályok vezetőiből és szakértő munkatársaiból);
- 2.) egy szélesebb munkatársi kört bevonó szakmai kört, mely az erőforrás-elemzéseket a szervezeti egysége sajátosságait képes visszaadni (tagjai az operatív csoport és további felkért munkatársak, összesen 24 fő).

### Folyamat és ütemezés

- 2023.09.08: A munkacsoportok tagjainak felkérése
- 2023.09.13: „EGTK stratégia 2023–2030” - főigazgatói projektindító megbeszélés
- 2023.09.19: Stratégiai célok meghatározása 1. (operatív csoport)
- 2023.09.26: Stratégiai célok meghatározása 2. (operatív csoport)
- 2023.09.27: Online összdolgozói értekezlet az egyetemi stratégiai célrendszer és az EGTK-feladatok belső kommunikálására
- 2023.09.28.: Stratégiai erőforrás-elemzés 1. (szakmai csoportok)
- 2023.10.04.: Stratégiai erőforrás-elemzés 2. (szakmai csoportok) - a cél- és indikátortérkép vázának elkészítése
- 2023.10.11.: A cél- és indikátortérkép vázlatának elkészítése (operatív csoport)
- 2023.10.18-ig: A cél- és indikátortérkép véglegesítése, valamint az EGTK-stratégiai szöveg első változatának megküldése a stratégiai menedzsment felé (főigazgató)

A folyamat a továbbiakban a stratégiai menedzsment által megszabott határidők és visszajelzések mentén halad.

### Monitoring

Az EGTK előző stratégiai ciklusa alatt kialakított gyakorlatnak megfelelően a stratégia mentén való előrehaladás monitoringja, valamint a szükség szerinti revízió az éves munkatervek szervezeti egységekre lebontott negyedéves mérföldek mentén ellenőrzött előrehaladásának vizsgálatával, folyamatos belső kommunikáció és visszajelzések mentén történik, a stratégiai és innovációs főigazgatóhelyettes felügyelete, valamint a szervezeti egységvezetők beszámolója mellett.



## Melléklet

Az Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont 2023–2030 közti stratégiai rész céljainak cél- és indikátortérképe:

EKTK\_melléklet\_cél-és-indikátortérkép\_v2.0.xlsx