

Juhász Réka

Tervezzünk stratégiát!

1

Eszköztár
a mindennapi könyvtári
minőséghez

Eszköztár a mindennapi könyvtári minőséghez 1.

Sorozatszerkesztő: Fehér Miklós

Juhász Réka

Tervezzünk stratégiát!

A stratégiatervezés lépései könyvtárak számára



KÖNYVTÁRI INTÉZET

Budapest, 2021

Tartalom

Bevezetés	6
1. A stratégia	9
1.1 Miért van szükség stratégiai tervre?	10
1.2 A stratégiai menedzsment	10
1.3 A stratégia szerepe a szervezetben.....	11
2. A stratégiai terv előkészítése.....	13
2.1 A stratégiai tervezőcsapat összeállítása	14
2.1.1 Tervezési iránymutató, ütemterv	17
2.2 Az érdekelt felek igényeinek és véleményének beépítése a stratégiába	21
2.2.1 Használók	22
2.2.2 Munkatársak	29
2.2.3 Fenntartó	32
2.3 Környezeti vizsgálatok	40
2.4 Az adatok és információk elemzése és összegzése	45
2.4.1 A stratégiai ciklus hossza	49
3. A stratégiai terv kialakítása	50
3.1 A stratégiai keretrendszer	54
3.2 A küldetésnyilatkozat.....	55
3.2.1 Mi a küldetésnyilatkozat?	56
3.2.2 Miért fontos a könyvtárak számára a küldetésnyilatkozat?	56
3.2.3 Miről szóljon a küldetésnyilatkozat?	57
3.2.4 Munkatársak bevonása.....	57
3.2.5 Könyvtárak és küldetés	58
3.3 A jövőkép.....	63
3.3.1 A közösségi szempontú jövőkép.....	63
3.3.2 Miről szóljon a jövőkép?	63
3.4 A szervezeti értékek	69
3.4.1 Mire jók a szervezeti értékek?.....	69
3.4.2 Könyvtár és szervezeti értékek	69

3.5 Célok meghatározása	78
3.5.1 Stratégiai átfogó célok, célkitűzések	78
3.5.2 Hogyan kell megfogalmazni az átfogó célokat?	79
3.5.3 Hogyan fogalmazzuk meg a célkitűzéseket?	82
3.6 A cselekvési terv elkészítése	86
3.7 A mutatószámrendszer kialakítása	90
3.8 A mérőszámok	91
3.9 A stratégiai terv összeállítása	96
3.9.1 Hány oldal legyen?	96
3.9.2 A stratégiai terv arculata	97
4. A stratégiai terv kommunikációja	100
4.1 A cím	102
4.2 Könyvtárhasználati adatok	104
4.3 Könyvtárhasználati pillanatképek, szolgáltatások rövid bemutatása	107
4.4 Stratégiai térkép, infografika	108
5. A stratégia megvalósítása	112
5.1 Nyomon követés, az eredményesség mérése	114
5.2 A stratégiai ciklus lezárása, az új terv előkészítése	118
6. Összegzés	121
Irodalomjegyzék	122
Ábrajegyzék	132

Bevezetés

Inspirálni – leginkább ezzel a szóval tudom meghatározni a jelen kiadvány legfontosabb célját. Inspirálni azokat a magyarországi könyvtárakat, amelyek még nem készítették stratégiai tervet, és arra bátorítani őket, hogy fogjanak hozzá. Inspirálni azokat a magyarországi könyvtárakat, amelyek már gyakorlott stratégiakészítők, arra, hogy kicsit másképpen tekintsenek a stratégiai tervre és magára a tervezési folyamatra. A következő fejezetekben meg szeretném mutatni a stratégiai tervezés azon lehetőségeit, amelyeket a hazai könyvtárak még nem, vagy csak kisebb mértékben használnak, gondolok itt többek között az intézmény közösségi beágyazottságának mélyítésére, a fenntartóhoz való tudatosabb igazodásra vagy a stratégiai terv marketingszerepére.

Amikor felkérést kaptam ennek a könyvnek az elkészítésére, sokat gondolkodtam, hogyan pozicionáljam. A stratégiamenedzsment kiterjedt szakirodalommal rendelkezik, melynek sorát semmiképpen sem szerettem volna bővíteni. Ezért arra törekedtem, hogy a stratégiakészítést könyvtári kontextusba helyezzem, mégpedig gyakorlatorientált megközelítésben. Ennek érdekében számos hazai és külföldi könyvtár közzétett stratégiai tervét és ahhoz kapcsolódó dokumentációját néztem át, és arra törekedtem, hogy feltérképezsem a könyvtári terület stratégiakészítéssel kapcsolatos magyar és nemzetközi gyakorlatát. Az a gondolat fogalmazódott meg bennem, hogy az általam fellelt sokféle stratégiai tervből az ötletes megoldásokat és jó gyakorlatokat kiválogatva, ezzel a kiadvánnyal hozzájárulhatnék könyvtáraink stratégiai szemléletének megújításához, a stratégiai tervezés kreatívabb megközelítéséhez, a stratégiában rejlő lehetőségek nagyobb mértékű kiaknázásához.

Ezért tehát igyekeztem minél több jó gyakorlatot kiemelni, elsősorban közkönyvtáraitól, ugyanakkor a példák válogatása során nem feledkeztem meg a felsőoktatási, a szak-, illetve a nemzeti könyvtárakról sem. A példákat kisebb részben magyarországi könyvtárak gyakorlatából vettem, nagyobb részben azonban külföldi megoldásokat mutatok be. Különösen építettem a [Massachusetts Library System](#) stratégiatervezéssel kapcsolatos ajánlásaira, mivel rendkívül gyakorlatorientált megközelítésben támogatják a térség könyvtárainak stratégiával kapcsolatos tevékenységét.

Tisztában vagyok azzal, hogy a példaként bemutatott könyvtárak jelentős része más társadalmi beágyazottsággal bír, más hagyományokkal rendelkezik, más intézményi keretek között működik, és valószínűsíthetően más erőforrásokra támaszkodik. Ám meggyőződésem, hogy világszerte számos olyan gyakorlatot találhatunk, amelyek átvétele, saját körülményeinkhez történő igazítása eredményesen kivitelezhető, és segítségünkre lehet abban, hogy a gyakorlatban jobban használható stratégiák szülessenek könyvtárainkban.

A felsorolt jó gyakorlatok tehát nem a pusztá átvételt kívánják előmozdítani, hanem az inspirációt, a továbbgondolást, az ötletelések ösztönzését. Meggyőződésem, hogy nem létezik olyan stratégia-sablon, amelyet minden könyvtárra alkalmazni lehet, hanem minden intézménynek el kell készítenie a saját környezete igényeihez alkalmazkodó, saját céljait és szervezeti kultúráját tükröző stratégiai tervét.

Reményeim szerint a Könyvtári Intézet által megjelentetett *Eszköztár a mindennapi könyvtári minőséghez* című elektronikus kiadványsorozat első kötete ebben nyújt majd segítséget és útmutatást, illetve bátorságot ad és kedvet is csinál ehhez az idő- és energiaigényes, ám sok szempontból nagyon kreatív, hitem szerint megtérülő folyamathoz.

Néhány mondat a könyv használatáról

Ahogy fentebb már szó esett róla, e kiadvány némi elméletet és sok jó gyakorlatot tartalmaz. Az egyes szövegegységek végén „Próbálja ki!” felszólítással olyan javaslatok, feladatok találhatók, amelyek végigvezetik a könyvtárat a stratégiakészítés egyes fázisain. Mennyiségük talán első ránézésre ijesztőnek tűnhet, mégsem szeretném, ha ez elrettentene bárkit is, hiszen ezek jó része a szakmai kérdések tudatos átgondolására ösztönöz, más részük pedig olyan feladatokat tartalmaz, amelyekre nemcsak a stratégia készítése miatt érdemes figyelni, hanem egy jól működő könyvtárban egyébként is a mindennapi munka részét kell képezniük (ilyen például a használókkal való kapcsolattartás, az adatok gyűjtése és elemzése). A könyv ezekkel a feladatokkal a tudatos, stratégiaszempontú gyakorlati alkalmazást kívánja elősegíteni.

A tematikus egységek végén olvasható emellett az adott fejezet témájával kapcsolatban javasolt eszközök és módszerek felsorolása, aminek célja szintén a stratégia-készítés folyamatának gyakorlati támogatása. Természetesen nem kell mindegyiket feltétlenül alkalmazni, hanem inkább olyan ajánlásokról és lehetőségekről van szó,

amelyeket mindenki kedve, körülményei és lehetőségei szerint kipróbálhat, és amennyiben beválnak, beépíthetők az adott könyvtár eszköztárába. Ezen eszközök és módszerek részletes kifejtése e kiadvány kereteit túlságosan szétfeszítette volna. Terveink szerint a sorozat egyik következő kötete ezért a minőségmenedzsment módszereinek és eszközeinek gyakorlatorientált bemutatása lesz. Bízunk abban, hogy elkészülte és jelen kiadvánnyal történő összekapcsolása további segítséget jelent majd a könyvtárak számára.

1. A stratégia

A stratégiának számos definíciója létezik korszaktól és alkalmazási területtől függően, ezek többnyire üzleti aspektusból közelítik meg a fogalmat. Álljon itt példaként egy olyan meghatározás, amely érthetően, gyakorlati szempontból járja körül a stratégia lényegét:

„Az üzleti stratégia olyan vezérelvek összessége, amelyek kommunikálása és alkalmazása a szervezetben a döntéshozatal kívánt mintáját hozza létre. A stratégia tehát arról szól, hogy az embereknek az egész szervezetben hogyan kell döntéseket hozniuk és elosztaniuk az erőforrásokat a kulcsfontosságú célok elérése érdekében. A jó stratégia világos útitervet biztosít, amely vezérelvek vagy szabályok együtteséből tevődik össze, meghatározva, hogy a szervezetben az embereknek milyen lépéseket kell tenniük (és nem tenniük), illetve milyen dolgokat kell előtérbe állítaniuk (és hátrébb sorolniuk) a kívánt célok eléréséért.”¹ A szervezet stratégiáját stratégiai tervben rögzítik.

Egy rövid és frappáns meghatározás szerint a stratégiai terv a jövőalkotás eszköze,² de nézzük, hogy ténylegesen mit is jelenthet egy könyvtár számára!

„Mi a stratégiai terv?

- élő dokumentum
- a szolgáltatásfejlesztés tervezete a következő 3–5 évre
- válasz a kérdésre: *mi a könyvtár szerepe a közösségben?*
- a szervezet irányításának eszköze
- a könyvtár prioritásainak és azok megvalósításának felvázolása a jövőre nézve”³

1 WATKINS, Michael D. Demystifying strategy [online]: the what, who, how, and why. == A Harvard Business Review honlapja. Feltöltve: 2007.09.10. Hozzáférhető: <https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what> [Megtekintve: 2021.10.25.]

2 CSATH Magdolna. Stratégiai tervezés és vezetés. [Sopron – Budapest]: „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., [1993]. 123 p. (Vezetési szakkönyvsorozat) ISBN 963 04 3512 8 Az idézet helye: p. 9.

3 Strategic planning for libraries [elektronikus dok.]. Marlborough – Northampton: Massachusetts Library System, 2019. 1 p. Hozzáférhető: https://guides.masslibsystem.org/ld.php?content_id=28842968 [Megtekintve: 2021.11.09.]

Miért van szükség stratégiai tervre?

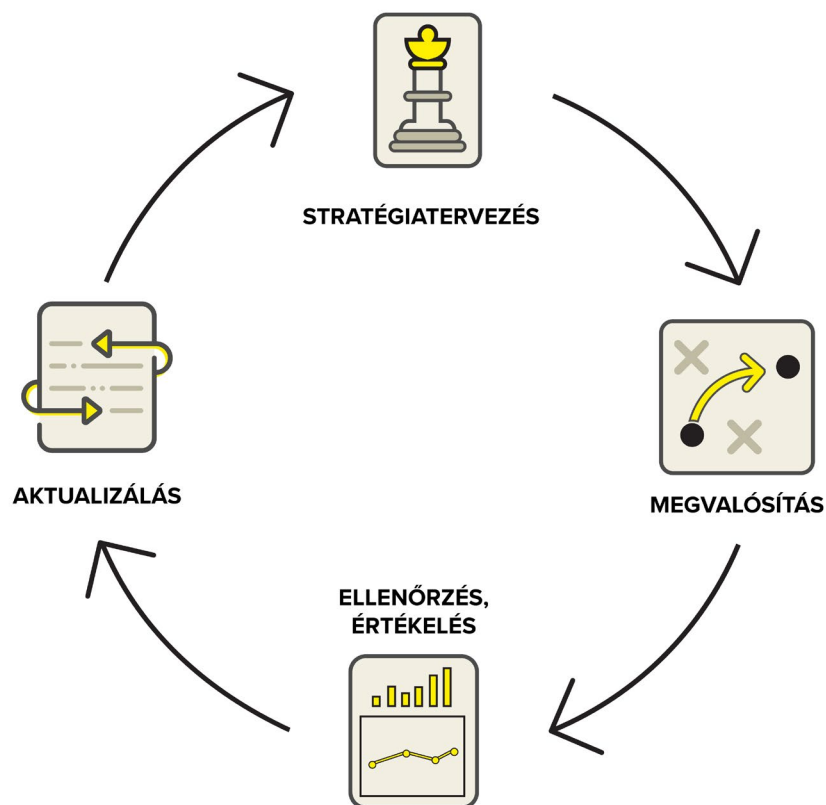
Nézzük meg, hogy pontosan mit nyújt nekünk a stratégiai megközelítés, mit várhatunk könyvtárosként a stratégiai tervtől, és mit várhat a szolgálandó közösség!

- „Irányt ad a könyvtárnak és meghatározza a prioritásokat
- Feltárja a használók könyvtárral kapcsolatos igényeit és szükségleteit
- Lehetőséget biztosít az elemzésre és az értékelésre
- Erősíti a projektmenedzsmentet és a szükséges feladatok delegálását
- Az átalakulás és a változás eszköze
- Megmutatja a közösségnek és az érdekelt feleknek, hogy a könyvtár értük létezik
- Segít a finanszírozási lehetőségek és a költségvetési döntések terén
- Világos célt határoz meg
- Lehetővé teszi a könyvtárak számára, hogy elengedjék azt, ami nem működik
- Hangsúlyozza az együttműködést, és megteremti a részvételt”⁴

A stratégiai menedzsment

Bár a bevezetőben gyakorlati megközelítést ígértem, mégis tegyünk itt egy kis elméleti kitérőt, hogy áttekintsük a stratégia tervezésének és megvalósításának egyes szakaszait, és tisztázzuk helyét a szervezetben. A stratégiatervezésre és -megvalósításra, azaz a stratégiai menedzsmentre jövőorientált ciklikus folyamatként kell tekinteni, amely előre meghatározott, visszacsatolást is tartalmazó, elkülöníthető lépésekből áll. A stratégiamenedzsment folyamatai vezetői folyamatok, ami azt jelenti, hogy bár a szervezet különböző hierarchiaszintjein dolgozó szereplők részt vesznek mindegyik szakaszban, de a stratégiával kapcsolatos felelősség nem átruházható. Olyannyira vezetői folyamat, hogy a stratégia eredményessége a vezetői teljesítmény mércéjeként is értelmezhető.

⁴ Uo.



1. ábra: A stratégiai menedzsment szakaszai

A stratégiai menedzsment egyes tevékenységei a tervet egy olyan rendszerre alakítják, amelybe be van építve a visszacsatolás, és amely szükség szerint lehetővé teszi a beavatkozást is a körülmények változásai alapján.

1.3

A stratégia szerepe a szervezetben

Vizsgáljuk meg, hogy a szervezeti működés egészére vonatkozó átfogó stratégiai terv milyen szerepet tölt be egy intézmény életében, és hogyan viszonyulnak hozzá az egyes működési elemek!

Ha egy intézmény elkötelezte magát egy stratégia mellett, akkor az a működés minden elemére hatással lesz. Akár külön, akár együtt készülnek az átfogó stratégiával, a különböző funkcionális stratégiáknak és terveknek (pl. emberierőforrás-stratégia, kommunikációs terv, képzési terv), a szervezeti egységek terveinek, a folyamatoknak, a mutatószámrendszernek, a munkatársakkal kapcsolatos intézkedéseknek (pl. teljesítményértékelés, képzés), a partnerkapcsolatoknak, az intézményi

kommunikációnak, de akár a szervezeti felépítésnek is mind-mind a stratégiai célok elérésének szolgálatában kell állniuk. Az intézmény egészére vonatkozó átfogó stratégia keretet ad a szervezet működése számára, azzal a céllal, hogy a különböző részterületek tevékenysége egy irányba mutasson. A stratégia tehát a szervezetben lévő különböző részlegeket, szervezeti egységeket, területeket, de az egyes emberek munkáját is összekapcsolja a stratégiai célok elérése érdekében.

Fontos, hogy stratégiatervezéskor mindig gondolkodjunk rendszerben. A megvalósítás sikeréért, amennyire lehet, igazítsuk a stratégia tervhez a működés elemeit, persze csak a szervezeti kultúra tűrőképességének határain belül!

2.

A stratégiai terv előkészítése

Minden könyvtár életében előbb-utóbb elérkezik az a pillanat, hogy stratégiai tervet kell (vagy szeretne) készíteni. A stratégiai terv mindig alapos és részletes tervezési folyamat eredménye.

Első lépésként a könyvtár vezetőjének, vezetőinek érdemes tisztázniuk a stratégia-készítés elsődleges célját. Többek között, de nem kizárólag az alábbi célok merülhetnek fel (természetesen egyszerre több cél is lehetséges):

- egyértelmű stratégiai célrendszer kidolgozása,
- a vezetői döntéshozatal kereteinek meghatározása,
- az erőforrások hatékonyabb felhasználása,
- a szolgáltatások közösségi igények szerinti fejlesztése,
- a könyvtár közösségben betöltött szerepének erősítése,
- a munkatársak szervezettel való azonosulásának, felhatalmazásának erősítése,
- a munkatársak motiválásának elősegítése,
- fenntartói támogatás elnyerése,
- fenntartói célokkal való összehangolódás,
- a változások kezelése,
- a könyvtár imázsának erősítése.⁵

A stratégiai ciklus megkezdésének fontos lépése a stratégiával kapcsolatos vezetői szándék és célok kinyilvánítása egy rövid, tömör és egyértelmű (szóbeli vagy írásbeli) nyilatkozat formájában. Ezzel a munkatársaknak és más érdekelt feleknek (pl. fenntartó, használók) szóló tájékoztatással veszi kezdetét a stratégiai ciklus. A nyilatkozatban ki lehet térni arra, hogy a tervezett stratégia milyen értéket fog teremteni az érdekelt felek számára (pl. fenntartó céljainak támogatása, használói igények

⁵ A lista az alábbi kiadvány alapján készült: CORRALL, Sheila. Stratégiai tervezés könyvtárak és információs szolgáltatók számára. Ford. MURÁNYI Péter és PÁLVÖLGYI Mihály. Budapest: Országos Széchényi Könyvtár, 1998. 56 p. ISBN 963 200 380 2

figyelembevétele a szolgáltatástervezésnél stb.). Ha a könyvtárnak nem ez az első stratégiai terve, érdemes néhány szót ejteni a korábbi stratégiai terv eredményeiről, tanulságairól is.

Fogalmazza meg magában, majd rögzítse a választ a következő kérdésre:

„Könyvtárunk stratégiai tervezési folyamatba kezd annak érdekében, hogy...”⁶

Gondolja át, hogy mely érdekelt feleket, milyen kommunikációs csatornán, milyen üzenettel fogja tájékoztatni a stratégiai tervezési folyamat megkezdéséről!

2.1

A stratégiai tervezőcsapat összeállítása

Mivel a stratégiakészítés optimális esetben nem egyszemélyes feladat, ezért a második fontos lépés egy stratégiai tervezőcsapat felállítása. A közreműködők kiválasztásánál kiemelt szempont, különösen nagyobb könyvtárak esetén, hogy a tagok képviseljék az intézmény szervezeti sokszínűségét. A hatékony csapatmunka érdekében a tagok kiválasztásakor érdemes segítségül hívni valamilyen célzott csapatösszeállító módszert is. A tervezési folyamatba való széles körű bevonás bővíti a stratégiai nézőpontokat, a későbbiekben, a stratégiai végrehajtás során pedig ösztönzőleg hathat a munkatársakra.

Fontoljuk meg, hogy a stratégiai tervezőcsapatba a szervezeten kívülről is felkérünk közreműködőt, hogy vegyen részt a stratégiakészítés folyamatának egészében vagy bizonyos fázisaiban. Felsőoktatási könyvtárak esetében például be lehet vonni a hallgatói önkormányzat képviselőjét vagy egy, a felsőoktatási intézmény stratégiáját ismerő egyetemi munkatársat. Települési könyvtár esetén fel lehet kérni az önkormányzat valamely alkalmazottját vagy használói csoportok képviselőit (pl. pedagógust, iskolai könyvtárost, esetleg más közgyűjtemény vagy közművelődési intézmény munkatársát vagy a könyvtár valamelyik önkéntesét). Egy szervezeten kívüli tag bevonása tovább színesítheti a nézőpontokat, erősítheti

⁶ Strategic planning [elektronikus dok.]: Tips, tools, and techniques: Planning your process worksheet. Marlborough – Northampton: Massachusetts Library System, [s. d.]. 6 p. Hozzáférhető: https://guides.masslibsystem.org/ld.php?content_id=60103912 [Megtekintve: 2021.11.09.] Az idézet helye: p. 1.

az együttműködést, és biztosítja, hogy a képviselt közösség érdekei még inkább beépüljenek a stratégiába.

Fontos, hogy a csapat számára egyértelműen meg legyen határozva az elvégzendő feladat kimenete, azaz hogy milyen dokumentumokat (pl. küldetésnyilatkozatot,⁷ jövőképet,⁸ környezeti tanulmányokat, használói igényfelmérést, stratégiaiterv-javaslatot, stratégiai lehetőségek kidolgozását, cselekvési tervet⁹), milyen tartalommal, milyen határidőre kell felülvizsgálniuk, elkészíteniük. Fontos tisztázni azt is, hogy a csapaton belül kinek mi a feladata, ki miért felelős, valamint ki kell választani a csapat vezetőjét is.

A stratégiai tervezőcsapat lehetséges tagjai:

- a stratégiai tervezőcsapat vezetője/vezetői,
- tagok a munkatársak közül,
- a könyvtárhoz kapcsolódó támogatói kör képviselője (a könyvtári alapítvány vagy támogató baráti kör képviselője),
- közösségi segítő(k) (a használói csoport képviselője vagy más közintézmények képviselői, a könyvtár önkéntese),
- a fenntartó képviselője,
- moderátor (ha szükséges),
- külső szakértő(k) (a stratégiai tervezési folyamat egészéhez vagy egyes részterületeihez, ha lehetőség és igény van rá).

JÓ GYAKORLAT

Salt Lake City Public
Library

„A NAVIGÁTOR CSAPAT

A stratégiai ütemtervet a stratégiai ütemterv navigátorainak kivételes csapata hozta létre. A Városi Könyvtár képviselőiként a navigátorok elemezték a munkatársak és a közösség hozzájárulását, segítettek a stratégiai prioritások kialakításában, és megtervezték a stratégiai kezdeményezések jövőbeli elképzeléseit.

⁷ Küldetésnyilatkozat: a szervezet azon nyilatkozata, amely arra ad választ, hogy miért létezik az intézmény.

⁸ Jövőkép: a szervezet azon nyilatkozata, amely arra ad választ, hogy mivé akar válni az intézmény.

⁹ A cselekvési terv a stratégia azon része, amely a stratégiai célok elérését szolgáló konkrét tevékenységeket, azok határidejét és felelőseit tartalmazza.

A szolgáltatástervezés e folyamat során elsajátított technikáit alkalmazva a navigátorok elvezetik a szervezetet annak dinamikus jövője felé.

A navigátorok a teljes szervezet sokszínű keresztmetszetét képviselik, mind a nyilvánosság felé irányuló, mind a »színpalak mögötti« területeket. Annak érdekében, hogy biztosítsák a nézőpontok és kontextusok mélységét, a navigátorok többféle könyvtári helyszínt, szerepet, felelősségi kört és munkatapasztalatot képviselnek. Ott vannak közöttük a könyvtár munkatársai, a könyvtári igazgatótanács tagjai és a könyvtárbarátok körének támogatói.”¹⁰

JÓ GYAKORLAT

Debreceni Egyetem
Egyetemi és Nemzeti
Könyvtár

„Jelen stratégiai dokumentum csapatmunka eredménye. A Stratégia-elemző csoport elmúlt fél éve a módszertan elsajátításával és háttéranyagok tanulmányozásával, elemzések elvégzésével és értelmezésével telt, melyet a kollégák kisebb-nagyobb csoportjaival folytatott eszmecserek, a vezetőséggel való egyeztetések és rendszeres beszámolók tarkítottak.”¹¹

PRÓBÁLJA KI!

Gondolja át, hogy mely szervezeti egységekből, milyen összetételű csapatot szeretne létrehozni a minél szélesebb nézőpont biztosítása érdekében! Valamilyen csapatösszeállítást támogató módszer segítségével állítsa össze a leghatékonyabb csapatot (a csapattagokat és a csapat vezetőjét)! Kérje meg a fenntartót, hogy jelöljön ki egy arra alkalmas személyt a stratégiai tervezőcsapatba vagy annak támogatására! Kérjen fel közösségi segítőket, segítőket, akik vállalni tudják, hogy részt vesznek a stratégia kidolgozásának folyamatában! Gondolja át, hogy a csapatnak szüksége lehet-e moderátorra (pl. ötletgeneráló módszerek alkalmazásakor), illetve lehetőségük és/vagy szükségük van-e külső szakértő felkérésére!

¹⁰ Salt Lake City Public Library strategic roadmap [elektronikus dok.]. Salt Lake City: Salt Lake City Public Library Sytem, [s. d.]. 42 p. Hozzáférhető: <https://about.slcp.org/images/pdfs/slcp/StrategicRoadmap.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.] Az idézet helye: p. 7.

¹¹ Stratégiai terv 2016–2020 [elektronikus dok.]. Debrecen: Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, 2016. 34 p. Hozzáférhető: https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/229545/strategia_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y [Megtekintve: 2021.11.09.] Az idézet helye: p. 4.

2.1.1

Belbin-féle csoportszerepek felmérése, DISC személyiségteszt, hat színes kalap módszer, Team Canvas, Stakeholder Analysis

Tervezési iránymutató, ütemterv

A csapat meghatározhatja saját célkitűzését, tisztázva ezzel önmaga számára, hogy mit, miért és hogyan fog elvégezni, majd a feladatok számbavétele után készítsen ütemtervet, részhatáridőkkel, akár nagyobb mérföldkövek beiktatásával, a részfeladatokhoz pedig rendeljen felelősöket! Határozzák meg, és ha szükséges, hozzák létre a kommunikációs csatornákat, kommunikációs felületeket! Győződjenek meg róla, hogy ezeket mindenki ismeri és tudja használni! Állapodjanak meg a megbeszélések gyakoriságáról, valamint a csapattagok szerepéről és feladatairól a tervezési folyamatban! Tervezzék meg az összegyűjtendő adatok körét, a gyűjtés módszerét, a bevonni kívánt érdekelt feleket, a bevonás módjait! Mindezeket pedig rögzítsék egy dokumentumban (ún. stratégiai folyamat tervezési dokumentum), amelyet útmutatóként használhatnak majd.

Biztosak lehetünk benne, hogy a tervezési folyamat során számtalan munkadokumentum keletkezik, melyeknek strukturált, hozzáférhető és visszakereshető, lehetőleg elektronikus tárolását érdemes előre megtervezni, továbbá biztosítani, hogy ezek a későbbiekben is visszakereshetők legyenek.

A stratégia tervezés feladatait és azok ütemezését folyamatábrával is fel lehet vázolni, amely segít a folyamat átláthatóságában, nyomon követhetőségében, a résztvevők szerepének a tisztázásában.

A Dallas Public Library 2015 augusztusától 2016 tavaszáig tartó stratégiai ütemtervének fontos részét képezi egy sávos folyamatábra is.

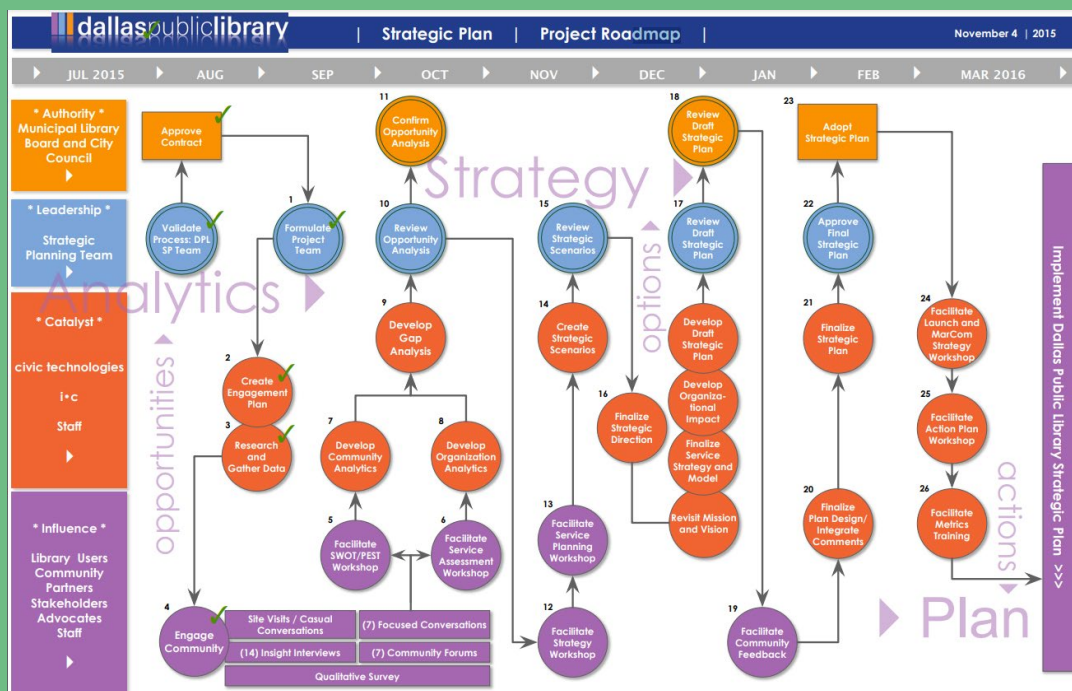
„A stratégiai terv egy jól meghatározott folyamat alapján készül, amely a projekt ütemtervében látható. Ez a folyamat egységbe rendezi a könyvtár azon törekvését, hogy egy sor különböző eszközzel bevonja a közösséget a tudatosság, az érdekképviselő és a támogatás építéséért, valamint hogy megalapozza a jövőbeli finanszírozási lehetőségeket. A projekt ütemterve 26 konkrét feladatot tartalmaz a kezdetektől a célig. Értelmezése egyszerű:

A bal szélső »oszlop« a résztvevők azon csoportjait jelöli, akik mindezt megvalósítják:

- Felügyeletet ellátó szerv: Könyvtári tanács és városi képviselő-testület
- Vezetés: Könyvtári stratégiai tervezési koordinációs csoport
- Katalizátor: A projekthez felkért tanácsadó cégek: CIVICTechnologies és Ideation Collaborative
- Hatás: könyvtárhasználók, közösségi partnerek, érdekelt felek, érdekvédők, a könyvtár vezetősége és a könyvtár egyéb munkatársai

A felső sáv a stratégiai terv elkészítésének ütemtervét mutatja.

A projekt ütemtervében található körök a konkrét tevékenységeket, azok logikai sorrendjét és összefüggéseit jelölik – mindezek célja az adatgyűjtés, az információfeldolgozás és -elemzés, a vizsgálat és a feltárás, végül a megalapozott döntéshozatal koherens folyamatának elérése.”¹²



2. ábra: A stratégiakészítés folyamata folyamatábrával ábrázolva

¹² Strategic plan process [online]. == A Dallas Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://dallaslibrary2.org/strategicplan/?fbclid=IwAR1ygtK2KG6zGfdOtUIIzXQ9LooNNp6WpbR1SvFHVfydi-eWRgbSmlwaRFs> [Megtekintve: 2021.11.09.]

Előre meg kell határoznunk, hogy a tervezési folyamat során a csapat kinek (fenntartó, vezetők, munkatársak, használók), mikor, milyen módon nyújt információt (jelentés, hírlevél, honlaptartalom, értekezlet) arról, hogy hol tart a tervezési folyamat. Figyeljünk oda, hogy partnereinket rendszeresen tájékoztassuk az aktuális állapotról, hiszen a tervezési munka megkezdéséről is kaptak tájékoztatást.

A stratégiai tervezési folyamat több hónapig is eltart, de akár éves intervallumban is gondolkodhatunk. Mivel minden szervezet más erőforrásokkal, más tervezési tapasztalattal rendelkezik, ezért a tervezés lehet gyorsabb vagy lényegesen lassabb is. Az a fontos, hogy minden könyvtár a neki megfelelő ütemben készítse el a stratégiai tervét.

Az ütemterv elkészítésekor, az előttünk álló feladatok számbavételekor mérlegelni kell az egyes tevékenységek időigényét az erőforrásaink tükrében. Elegendő időt kell hagyni a különböző igényfelmérések elvégzésére, az eredmények feldolgozására, a vezetői döntések meghozatalára is. A stratégiatervezés folyamatában nagyobb mérföldköveket is meg lehet állapítani (pl. adatgyűjtési szakasz, adatelemzési szakasz stb.). Ez megkönnyíti a határidők betartását, a haladás nyomon követését, bizonyos feladatok párhuzamos végzését, vagy amennyiben szükséges, az átütemezéseket.

Bár az alapos előkészítéstől nem szabad sajnálni az időt, vigyázzunk, hogy ne essünk abba a hibába, hogy stratégiai tervünk elkészítése irreálisan hosszú (több-éves) időszakra terjedjen ki. Amennyiben nem elég feszes az ütemterv, előfordulhat, hogy a napi feladatok háttérbe szorítják a stratégiakészítéssel kapcsolatos tevékenységeket, míg végül a stratégia nem fog elkészülni, vagy a változó körülmények hatására a begyűjtött adatok és információk egy része érvényét veszti.

JÓ GYAKORLAT

Cambridge Public
Library

A Cambridge Public Library stratégiatervezési időszaka 2018 novemberétől 2019 novemberéig, azaz egy évig tartott. Az adatgyűjtési szakasz körülbelül 5 hónapot ölelt fel. A visszajelzések begyűjtésére több módszert is alkalmaztak, mind a munkatársak, mind a használók körében. Az adatok összegzésére, a következtetések levonására és ezek alapján a stratégiai keretrendszer létrehozására két hónapot fordítottak. A cselekvési terv és a hozzá kapcsolódó mérőszámok kialakítása három hónapot vett igénybe. A jóváhagyási szakasz két hónapig tartott, ezután pedig nem feledkeztek meg a köszönetnyilvánításról sem.

„2018. november – 2019. január

- Irányító testület felállítása
- A könyvtári és városi adatok, valamint a nyilvános könyvtári szolgáltatások regionális és országos trendjeinek vizsgálata és áttekintése
- Közösségi és személyzeti folyamatok kialakítása
- Személyzeti felmérés, ötletfalak és tervezési megbeszélések
- A kuratórium jövőképkötő ülése

2019. február–március

- Közel 1300 ember töltötte ki a közösségi felmérést
- Tíz közösségi fórum a könyvtár valamennyi helyszínét lefedve
- Több mint 450 beérkezett észrevétel a fiókkönyvtárakban és a közösségi helyszíneken elhelyezett ötletfalakon

2019. április–május

- Az irányító testület két ülésben összesen 13 órán át szintetizálta az adatokat
- Az adatok nyomán azonosított közösségi tapasztalatok
- A könyvtár munkatársaitól és az érdekelt felektől összegyűjtött visszajelzések
- Új könyvtári stratégiai keretrendszer létrehozása – tartalmazza a küldetést, a jövőképet, az értékeket és stratégiai prioritásokat

2019. június–augusztus

- Cselekvési tervek kidolgozása
- A siker mérőszámainak meghatározása

2019. szeptember–október

- A könyvtári kuratórium jóváhagyása
- Beterjesztés a Massachusettsi Könyvtári Bizottsági Tagok Testülete elé

2019. november

- Köszönetnyilvánítás a közösségnek és a terv megvalósításának elindítása”¹³

¹³ Cambridge Public Library strategic framework [elektronikus dok.]. Cambridge: Cambridge Public Library, [s. d.], 4 p. Hozzáférhető: <https://www.cambridgema.gov/-/media/Files/cambridgepubliclibrary/strategicframeworkbrochure.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.] Az idézet helye: p. 2–3.

A stratégiai tervezőcsapat lépésről lépésre, részletesen gondolja végig és vitassa meg a stratégiatervezés állomásait, az alkalmazandó módszereket! Mérlegeljék az egyes feladatok reális időigényét! A megbeszélés eredményeit rögzítsék egy tervezési iránymutatóba, ütemtervbe! Ezt a munkadokumentumot olyan formában készítsék el, amely a tagok számára a legvilágosabban és legáttekinthetőbben összefoglalja a stratégiakészítés feladatait, folyamatát!

Gantt-diagram, folyamatábra, feladatkezelő alkalmazások (pl. [Trello](#))

Az érdekelt felek igényeinek és véleményének beépítése a stratégiába

A stratégiai terv készítése során akkor járunk el jól, ha minden érintett felet, minél szélesebb körből, minél több módszerrel igyekszünk megszólaltani, véleményét feltérképezni, hogy az igényeikre adott válaszaink megjelenjenek majd a stratégiában.

„A stratégiai irányokat következetesen hozzá kell igazítani mind az intézményi célokhoz, mind a legfontosabb érdekelt felek egyedi érdekeihez; ellenkező esetben a terv pusztán a könyvtári vezetőknek szánt belső nyilatkozatnak fog tűnni.”¹⁴

„A CPL [Chicago Public Library] stratégiai tervezési folyamata során munkatársakat, használókat, vezetőket és partnereket vontunk be szerte a városból annak biztosítására, hogy stratégiánk ténylegesen tükrözze azokat a közösségeket és embereket, akiket szolgálunk. Ezek az őszinte visszajelzések arra szolgáltak, hogy utat mutassanak és keretet teremtsenek munkánk következő szakaszának. Értékeltek továbbá a technológiai és oktatási trendeket, hogy jobban megértsük a tágabb környezetet, amelyben működünk. E kezdeti szakasz révén a források összes bemeneti adatát rögzítettük, áttekintettük és néhány központi témává szűrtük le,

¹⁴ BIRDSALL, Douglas G. Strategic planning in academic libraries [online]: A political perspective. == Az American Library Association honlapja. Az Association of College and Research Libraries aloldala. Hozzáférhető: <https://www.ala.org/acrl/publications/booksanddigitalresources/booksmonographs/pil/pil49/birdsall> [Megtekintve: 2021.11.09.]

amelyeket megosztottunk a munkatársainkkal, a vezetőséggel és Lightfoot polgármester asszonnyal. Miközben finomítottuk a stratégiát, azon dolgoztunk, hogy stratégiai irányunkat összhangba hozzuk a polgármester asszony Chicagóra vonatkozó elképzelésével. Meghatároztuk a kritikus prioritásokat a könyvtár életének következő fejezetére nézve, továbbra is bevonva a személyzetet és más érdekelt feleket, hogy további nézőpontokat ismerjünk meg, tökéletesítsük a nyelvezetet, és fokozzuk a könyvtár jövőjével kapcsolatos lelkesedést. A végső stratégia világos irányt és közös jövőképet fogalmaz meg a Chicago Public Library folyamatos elkötelezettségére építve a szolgálat és a kiválóság iránt.”¹⁵

2.2.1

Használók

Mivel minden könyvtár egy meghatározott közösséget szolgál, ezért szolgáltatásait az adott közösség sajátos igényeire kell szabnia. Egy jó stratégiai terv elkészítése elképzelhetetlen a szolgálandó közösség igényeinek alapos feltérképezése nélkül. Ehhez pedig a használói (és a könyvtárat nem használó) csoportok minél szélesebb körű bevonása ajánlott, amihez változatos módszerek állnak rendelkezésre.

Megkönnyíti ezt a feladatot, ha már kialakított visszacsatolási rendszert működtet a könyvtár, melynek segítségével folyamatosan monitorozza a használói igények változását, de egy hosszú távra szóló stratégia vagy jelentősebb fejlesztés előtt egy kampányszerű, célzott igényfelmérés elvégzése is eredményezhet megalapozott, a használói igényeket szem előtt tartó döntéseket. Dinamikusabb tervezést tesz lehetővé azonban az, ha a könyvtár folyamatos és rendszeres párbeszédet folytat a közösséggel. Érdemes tehát az ad hoc felmérések helyett a használói visszajelzések rendszerét tudatosan kialakítani és tervezetten, szisztematikusan működtetni. Ehhez át kell gondolni a felmérések célját, célcsoportjait, az adatgyűjtés módszerét és időpontjait, valamint azt, hogy felméréseinkkel melyik szolgáltatási területeket fedjük le.

JÓ GYAKORLAT

QUT Library
(Queensland
University of
Technology)

„A QUT [Queensland University of Technology] számos felmérést végez, és más módszereket is használ az ügyfelek visszajelzéseinek összegyűjtésére. A háromévente elvégzett InSync könyvtári ügyfélfelmérésen kívül évente felmé-

¹⁵ Chicago Public Library 2020–2024 strategy [elektronikus dok.]. Chicago: Chicago Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: <https://www.chipublib.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/08/Chicago-Public-Library-2020-2024-Strategy.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.] Az idézet helye: p. 15.

rést készítünk a könyvtári keresőeszközök online használhatóságáról, valamint rendszeresen vizsgáljuk a felhasználói élményt (User Experience, UX) is.”¹⁶

A könyvtár a használói visszajelzések ösztönzésére és fogadására egy folyamatosan elérhető online űrlapot is üzemeltet.

Feedback and suggestions

Use this form to **provide feedback** to QUT Library, or to **suggest materials** to be purchased for the collection.

Your feedback or suggestion. **Required.**

Page you came from (if this isn't the page you're giving feedback on, please provide the correct address):
<https://www.library.qut.edu.au/about/tellus/surveypromos/>

Your feedback or suggestion relates to:

☒ General feedback ☐ Gardens Point Library
☐ Kelvin Grove Library ☐ Law Library
☐ Library website ☐ QUT citelwrite website
☐ Library search tools and databases (including short-term trials)

Would you like us to contact you?

☐ No ☒ Yes

Your name: **Required if contact requested.**

Your e-mail address: **Required if contact requested.**

Your telephone number:

3. ábra: „Visszajelzések és javaslatok” rendszeresített elektronikus űrlap

„Könyvtári ügyfélfelmérés

Mindig keressük az innovatív és hatékony módokat arra, hogy javítsuk azt, amit csinálunk. Könyvtári ügyfélfelmérésünket a QUT Library főbb fejlesztési lehetőségeinek azonosítására használjuk.

Az ausztráliai és egyre növekvő arányban tengerentúli egyetemi könyvtárak körében végzett felmérés kontextusba helyezi a jelenlegi könyvtári teljesítményt, és segíthet a QUT-nak

abban, hogy javítsa a könyvtári szolgáltatások, erőforrások és terek hatékonyságát.

A könyvtári ügyfélfelmérés eredményei magukban foglalják a következőket:

- ügyfeleink prioritásainak megértése
- a szolgáltatási szintek és a használói elégedettség növelési lehetőségeinek azonosítása
- újszerű kezdeményezések területén való hasznosítás támogatása.

Könyvtári ügyfélfelmérésünket legutóbb 2019 májusában végeztük. A felmérés eredményeit más ausztráliai és új-zélandi könyvtárakhoz viszonyítjuk, hogy lássuk, hogyan teljesít a QUT Library. A QUT Library a felmérés eredményeit és a szolgáltatásfejlesztéseket a könyvtár weboldalán, közösségimédia-csatornáin és digitális kijelzőin keresztül fogja kommunikálni.”¹⁷

¹⁶ Surveys and promotions [online]. == A Queensland University of Technology Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.library.qut.edu.au/about/tellus/surveypromos/> [Megtekintve: 2021.11.09.]

¹⁷ Uo.

JÓ GYAKORLAT

Bergenfield Public
Library

„A Bergenfield Public Library Stratégiai Tervezési Bizottságának tagjai 10 fókusz-csoportos vizsgálatot szerveztek meghatározott használói csoportokat megcélozva, ezek: a vállalkozók és a közösségi szervezetek tagjai, a tanárok és a bergenfieldi iskolai körzet alkalmazottai, a fiatalok (a milleniumi generáció), a tizenévesek, az idősek és a szülők. További csoportok is voltak, melyek kizárólag a város spanyol és filippínó lakosságát célozták meg.

A következő témákat vitatták meg az összejöveteleken:

- A nyilvános könyvtár jelentősége a közösség számára
- A létesítmény adottságai
- Hely a tizenévesek számára
- A könyvtár nyilvános megítélése
- Kommunikáció és marketing
- Programok felnőtteknek, tizenéveseknek és gyerekeknek
- Gyűjtemények
- Technológiai erőforrások és online jelenlét
- Ügyfélszolgálati attitűdök és elvárások”¹⁸

JÓ GYAKORLAT

Los Angeles Public
Library

„A stratégiai terv annak az eredményeként jött létre, hogy több ezer emberrel léptünk kapcsolatba, és megkérdeztük tőlük, hogy a könyvtár hogyan segíthet nekik elindítani életük következő fejezetét.”¹⁹

JÓ GYAKORLAT

Monroe County
Public Library

„Noha a részletek még véglegesítés alatt állnak, a jövőbeni fiókkönyvtár tervezése már jó ideje folyik. 2018-ban közösségi beszélgetéseken keresztül visszajelzéseket kértünk, hogy meghatározzuk a fiókkönyvtár hozzávetőleges elhelyezkedését. A megye délnyugati részét ideális helyszíneként azonosítottuk a lakosság és a népesség növekedése miatt.

¹⁸ Preparing for our future [elektronikus dok.]: Strategic plan 2019–2024. Bergenfield: Bergenfield Public Library, [s. d.]. 23 p. Hozzáférhető: <https://www.bergenfieldlibrary.org/wp-content/uploads/2019/01/Strategic-Plan-2019-2024.pdf> [Megtekintve: 2021.11.10.] Az idézet helye: p. 6.

¹⁹ Los Angeles Public Library Strategic Plan 2015–2020 [elektronikus dok.]: Creating opportunity, building community, inspiring innovation. Los Angeles: Los Angeles Public Library, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: https://www.lapl.org/sites/default/files/media/pdf/about/LAPL_Strategic_Plan_2015-2020.pdf [Megtekintve: 2021.11.10.] Az idézet helye: p. 8.

[...]

A könyvtár 2020-as stratégiai tervezési folyamata során Monroe megye lakosságát is felkértük, hogy ossza meg észrevételeit a jövőbeni könyvtári szolgáltatásokról és programokról. »A közösség által kifejezett szükségletektől vezérelve a délnyugati fiókkönyvtárban befogadó terek lesznek, amelyek támogatják a gyermekeknek szánt szolgáltatásokat, a tizenévesek bevonását, valamint a hagyományos gyűjteményeket és szolgáltatásokat.« – mondta a könyvtárigazgató.

[...]

A Bloomington és Monroe Megyei Községi Alapítvány által nyújtott támogatásból finanszírozott konyha ingyenes és gyakorlatias programokat biztosít a főzéssel és táplálkozással kapcsolatban minden korosztály számára, növelve az élelmezésbiztonságot és fejlesztve a készségeket az írástudás, a matematika és a természettudományok területén. A közösségi beszélgetések során rendszeresen felmerült a tankonyha és a főzőtanfolyamok iránti igény. Ez nemcsak a felnőttek, hanem a tizenévesek kívánsága is volt, tekintve, hogy a Batchelor Általános Iskolában megkérdezett 371 tizenéves a főzőtanfolyamokat választotta másodikként mint a legjobban vágyott új könyvtári szolgáltatást, közvetlenül a játéklehetőségek után.”²⁰

JÓ GYAKORLAT

Oodi

„A használók bevonása a tervezésbe

Az Oodi-t a város lakóival közösen terveztük, hogy a legjobban megfeleljen a könyvtárhasználók kívánságainak és igényeinek. Ötleteket, tippeket és álmokat gyűjtöttünk városi rendezvényeken és workshopokon, továbbá weboldalakon és különféle kampányokon keresztül.

²⁰ Friends of the Library pledge \$650,000 to new branch [blogbejegyzés]. == A Monroe County Public Library honlapja, 2021.06.24. Hozzáférhető: https://mcpl.info/blogs/think-library/friends-library-pledge-650000-new-branch?fbclid=IwAR3UOb1g-RVCDE_ItZnt7F7R_Lwmxfcl1KKCYBbBYRU6Lkzw5UhNO6SEfAOI [Megtekintve: 2021.11.10.]

Álmok és részvétel

Központi Könyvtárként az Oodi mindenki számára nyitott – nyilvános tér, amely a lakosoké. Ezért kell megfelelnie a különböző használói csoportok és partnerek eltérő igényeinek, ami nem lenne lehetséges a közös tervezési munka nélkül.

Az Oodi tervezése a lakosok és a partnerek aktív részvételének különböző módokon történő ösztönzésével történt. A 2012-es Unel-moi! kampány során például több mint 2300 ötletet gyűjtöttünk a város lakóitól a Központi Könyvtár további tervezéséhez. Ugyanabban az évben a könyvtár az elsők között próbálta ki a részvételi költségvetést, lehetővé téve a lakosok számára, hogy eldöntsék, melyik négy kísérleti teszt kapja meg a rendelkezésre álló 100 000 eurós támogatást. Mindezekon felül a Központi Könyvtár neve a város egyik lakosának javaslatán alapul. A nyílt névpályázatra több mint 1600 pályamű érkezett, amelyek közül egy zsűri választotta ki a végső győztest.

A Friends of the Central Library

A Friends of the Central Library (a Központi Könyvtár Barátai) a közösségfejlesztés részvételen alapuló kísérleti projektje volt, amelyben 28 használó-fejlesztő járulhatott hozzá a könyvtár tervezéséhez a használók szemszögéből. A négy hónapos projekt során a Központi Könyvtár Barátaiktól gyűjtöttünk észrevételeket olyan témákról, mint a szolgáltatások működése és a rendezvényötletek.”²¹

A Harvard Library új honlapjának kialakításakor négy irányelvet fogalmaztak meg a fejlesztők, amelyek közül az első az alábbi:

„A használót helyezzük minden tevékenységünk középpontjába.”²²

Ennek megfelelően tesztek végeztek, és online űrlapok segítségével folyamatosan kérték a használók visszacsatolását. A több mint 250 hallgató, kutató és oktató kiterjedt tesztelése és visszajelzése után újratervezték a weboldalt. Az új weboldal fejlesztése egy állandóan folyamatban lévő munka, ezért a webes csapat arra ösztönzi a

21 Service design [online]. == Az Oodi Helsingin keskustakirjasto [Oodi Helsinki Central Library] honlapja. Hozzáférhető: <https://www.oodihelsinki.fi/en/what-is-oodi/service-design/> [Megtekintve: 2021.11.10.]

22 Library.Harvard Roadmap [online]. == A Harvard Library honlapja. Hozzáférhető: <https://library.harvard.edu/roadmap#-how-we-work> [Megtekintve: 2021.11.10.]

JÓ GYAKORLAT

National Library of
New Zealand

*látogatókat, hogy adjanak visszajelzést, hogy válaszaik alapján végezhessek a fejlesztéseket. Az új honlapon állandó jelleggel, több ponton is van lehetőség a visszacsatolásra, így biztosítva a dinamikus szolgáltatásfejlesztést.*²³

A használói igények feltérképezése mellett a bevonás egy további módja az elkészült stratégiai keretrendszer,²⁴ a stratégiai irányok közösségi véleményezésre bocsátása.

A National Library of New Zealand a tervezett három stratégiai irányvonalát véleményeztette a közösséggel. Ennek lebonyolítására elektronikus konzultációt szervezett. A konzultáció eredményéről egy jelentést tettek közzé, amelyben a tervezett stratégiai irányvonalakkal kapcsolatban az alábbi kérdéseket tették fel:

- „A három téma a megfelelő fókuszterület a Nemzeti Könyvtár számára a 2030-ig tartó időszakra?
- Összeegyeztethetők-e a stratégiai irányok az Ön nemzeti könyvtárról alkotott elképzeléseivel?
- Mi hiányzott a Nemzeti Könyvtár stratégiai irányainak tervezetéből?”²⁵

A véleményeket felhasználták a stratégia végső kialakításához.

„Ez a jelentés összefoglalja a 164 választ, amelyet az Új-Zélandi Nemzeti Könyvtár kapott a 2016. július 14-én közzétett, Positioning for the Future című, stratégiai irányokról szóló konzultációs tervezetére. A megcélzott érdekelt feleket arra kértük, hogy küldjék el gondolataikat a Nemzeti Könyvtár dokumentumáról; 987 személyt és szervezetet, köztük a munkatársakat kértük fel a válaszadásra.”²⁶

23 BUCKLEY, Kaitlin. New library website provides digital front door to Harvard resources [online]. == The Harvard Gazette, 2018.07.10. Hozzáférhető: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2018/07/new-library-website-provides-digital-front-door-to-harvard-resources/> [Megtekintve: 2021.11.10.]

24 A stratégiai keretrendszer a stratégia legfontosabb, egymásra épülő elemeit tartalmazza, mint a küldetésnyilatkozat, a jövőkép, az átfogó célok/prioritások.

25 Summary of submissions [elektronikus dok.]: National Library of New Zealand consultation: Positioning for the future – draft. strategic directions: October 2016. Wellington: National Library of New Zealand, 2016. 31 p. Hozzáférhető: <https://natlib.govt.nz/files/strategy/draftstrategicdirections-summaryofsubmissions.pdf> [Megtekintve: 2021.11.10.] Az idézet helye: p. 5., 6., 23.

26 Uo., p. 1.

A Lake Mac Libraries a közösség stratégiai tervezési folyamatba való bevonásának eredményeit egy külön dokumentumban összegezte.

„A közösségi bevonódás megközelítése

A Tanács határozott kötelezettséget vállalt a könyvtári és a könyvtáron kívüli használók tájékoztatására és a velük való konzultációra, hogy biztosítsa számukra a visszajelzés lehetőségét. A projekt számos konzultációs és kommunikációs elemet tartalmazott, a középpontjában egy felméréssel. A bevonás elemei a következők voltak:

- 2019. január 14-én kiadott sajtóközlemény
- újsághirdetés a Herald és a Lakes Mail című lapokban január 19-én
- Shape Lake Mac (online részvételi platform)
- e-hírlevelek,
- közösségimédia-bejegyzések
- »beugró« foglalkozások a Lake Mac Library valamennyi fiókjában.”²⁷

A dokumentum függelékében megtalálható a rövid kérdőív is, amelyben többek között az alábbi kérdésekre keresték a választ:

- „Mit talál jónak a stratégiatervezetben?
- Ön szerint mi hiányzik a stratégiatervezetből?
- Öt év múlva milyennek szeretné látni a Lake Mac Library szolgáltatásait?
- Szeretne még valamit elmondani nekünk a stratégiatervezettel vagy a Lake Mac könyvtári szolgáltatásaival kapcsolatban?”²⁸

²⁷ Lake Mac Libraries strategic business plan 2019–2024 [elektronikus dok.]: Engagement summary. Lake Macquarie City: Lake Mac Libraries, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/ehq-production-australia/82e47fc-6ba93dfa483aaa0c97e32630b0a2e56b3/documents/attachments/000/105/517/original/Lake_Mac_Libraries_Strategic_Business_Plan_2019-2024_Engagement_Summary.pdf?1558056095 [Megtekintve: 2021.11.10.] Az idézet helye: p. 4.

²⁸ Uo., p. 32.

Tervezze meg a közösség bevonásának módját (ne csak a könyvtárat már használó közönségre gondoljon)! A kérdőíven kívül törekedjen többféle módszer használatára, úgy, hogy a célcsoportok minél szélesebb körét meg tudják szólítani!

kérdőíves vizsgálat (online vagy nyomtatott), személyes interjú, fókuszcsoportos vizsgálat, közösségi fórum (online vagy személyes), spontán beszélgetések, üzenőfal (online vagy fizikai), felhasználói tesztelés, customer journey mapping (ügyfélúttérkép)

2.2.2

Munkatársak

A stratégiai tervezőcsapat elsősorban a könyvtárosokból áll, azonban ne feledkezzünk meg a könyvtárban dolgozó többi munkatársról sem, akik az egyes szakterületekről a legtöbb információval rendelkeznek. Bevonásukkal megalapozható a stratégiai célok melletti elköteleződésük, és tehetünk egy lépést a TQM-alapú minőségmenedzsment egyik fontos elvének, a munkatársi felhatalmazásnak a megvalósítása felé.

Fontos a vezetők bevonása is a tervezési folyamatba, a velük való személyes interjúk, mélyebb beszélgetések szintén hozzájárulnak a stratégiai terv megalapozásához.

JÓ GYAKORLAT

Chicago Public
Library

„A CPL [Chicago Public Library] munkatársainak **80%-a** vett részt a stratégia kialakításában

Több mint 16 000 használó válaszolt a felmérésekre

25 mélyinterjú a CPL felső vezetésével és ágazati vezetőkkel

Több mint 20 megbeszélés az érdekelt felekkel és a legfontosabb partnerekkel”²⁹

²⁹ Chicago Public Library 2020–2024 strategy [elektronikus dok.]. Chicago: Chicago Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: <https://www.chipublib.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/08/Chicago-Public-Library-2020-2024-Strategy.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.] Az idézet helye: p. 15.



4. ábra: Útmutató a munkatársak számára

A Salt Lake City Publi Library vezetői, megkérdőjelezve a hagyományos stratégiai tervezést, egy folyamatos visszacsatolási hurok kialakításával (a környezeti változások folyamatos monitorozása, a használói igények rendszeres nyomon követése), a munkatársak szolgáltatástervezésbe való aktív bevonásával egy rugalmas és tanuláson alapuló stratégiát valósítanak meg. Ehhez kapcsolódóan a stratégiai keret megismerését elmélyítő és a munkatársi igazodást elősegítő útmutatót, munkafüzetet készítettek.³⁰

„A *Field Guide*-ot (»terep-útmutatót«) úgy alakítottuk ki, hogy a Városi Könyvtár stratégiai ütemtervében szereplő három központi koncepciót és hat stratégiai területet segítsen jobban megérteni és kapcsolódni hozzájuk. Az útmutató kérdéseket és feladatokat tartalmaz, amelyeken önállóan vagy munkatársaiddal együtt dolgozhatsz, hogy jobban megértsd azokat az elképzeléseket, amelyek meghatározzák a Városi Könyvtárban végzett munkánk jövőjét.

Reméljük, a stratégiai ütemtervben felfedezed az érdeklődési területeidet és a legjobb gyakorlataidat.”³¹ – írják a *Terep-útmutató bevezetőjében, amelyben többek között az alábbi kérdések és feladatok szerepelnek a munkatársak számára:*

30 Strategic planning in a deeply weird world [online]: The flexible roadmap field guide approach. == A WebJunction honlapja. Hozzáférhető: <https://www.webjunction.org/events/webjunction/strategic-planning-in-a-deeply-weird-world.html> [Megtekintve: 2021.11.10.]

31 Salt Lake City Public Library strategic roadmap [elektronikus dok.]: Field guide. Salt Lake City: Salt Lake City Public Library Sytem, [s. d.], 24 p. Hozzáférhető: <https://www.dropbox.com/sh/qjd414qqvsexg2b/AACGRROBdLH7cy9ZQMN2modka?dl=0&preview=SLCPL+Roadmap+Field+Guide+-+2018.pdf> [Megtekintve: 2021.11.10.] Az idézet helye: p. 5.

- „Mit jelentenek neked ezek a fogalmak [ti. a könyvtár három alapkonceptiója: tanulás, közösség, társas kapcsolat]? Hogyan támogatod őket a mindennapi munkában?
- Melyik stratégiai fókuszterület talál benned visszhangra a leginkább? Miért?
- Mit tesz már most is a Városi Könyvtár azon a területen, ami lelkesít téged? Hogyan tudnánk ezt kiterjeszteni?

What are your personal definitions of these Strategic Areas of Focus?	
Arts & Creativity	Civic Engagement
Critical Literacies	Economic Success
Healthy Together	Inclusion & Belonging

ACTION Have a discussion with three other staff members about your definitions. How are they similar or different?

5. ábra: Egy feladat az Útmutatóból

- Mi a személyes meghatározásod ezekre a stratégiai fókuszterületekre?
- Beszéljess el három másik munkatárssal a definícióidról! Miben hasonlítanak vagy különböznek?
- Melyik stratégiai fókuszterület lep meg leginkább? Hogyan kapcsolódik szorított Salt Lake City jóllétéhez?
- Melyek Salt Lake City legjelentősebb szükségletei ezen a területen? Hogyan segíthet a könyvtár?
- Írj három ötletet a programokhoz és szolgáltatásokhoz! Jelöld be, hogy melyik fókuszterületre vonatkoznak!
- A nagyszerű ötletek megvalósítása gyakran túl nagy vállalkozás, akárcsak egy emeletes esküvői torta. Gondolkodj el azon, hogyan tudnád az egyik briliáns ötletedet egy kisebb »sütis« változatba ültetni, hogy kipróbáld és tanulj belőle. Rajzold le vagy írd le a »sütis« változatodat az alábbi mezőbe!

JÓ GYAKORLAT

Universitätsbibliothek,
Technische
Universität München

- Mit tehetsz annak érdekében, hogy pozitív élmény jöjjön létre az egyes fókuszterületeken?
- Melyik közösséghez nem kapcsolódik elég jól a Könyvtár? Mit tehetnének a kapcsolódásért?"³²

„A szisztematikus és átlátható innovációs folyamat első lépéseként létrejött egy ötletfórum, ahol a könyvtár dolgozói online közzétehetik innovációval kapcsolatos ötleteiket, illetve hozzászólhatnak azokhoz. Ezt követően a könyvtár vezetősége és az osztályvezetői testület értékeli a javaslatokat, kialakítja a fejlesztési stratégiát, és döntést hoz arról, hogy mely innovációs ötleteket érdemes valóra váltani. A célokat lépésről lépésre, projektmenedzsment-folyamat keretében valósítják meg.”³³

PRÓBÁLJA KI!

A stratégiatervező csapat tervezze meg annak módját, hogy a munkatársak hogyan, a tervezés mely fázisaiban lesznek megszólítva!

JAVASOLT ESZKÖZÖK, MÓDSZEREK

kérdőíves vizsgálat, személyes interjú, fókuszcsoportos vizsgálat, brainstorming, plusz/delta módszer

2.2.3

Fenntartó

A könyvtárnak mindig meg kell néznie a fenntartó vagy az anyaintézmény (önkormányzat, egyetem, iskola stb.) stratégiai tervét, hogy azonosítani tudják szükségleteit. Fontos, hogy a fenntartó stratégiai törekvéseire a könyvtár reagáljon saját küldetésével, stratégiai céljaival, azok megvalósulását könyvtári eszközeivel elősegítse. A fenntartói és a könyvtári stratégia összehangolása még sikeresebben megtörténhet, ha a tervezési folyamatba a fenntartó képviselőit is bevonják, akár igényfelméréssel, akár a stratégiai terv egyes szakaszainak véleményeztetésével, akár tagként a

³² Uo., p. 6–19.

³³ Innovationsmanagement [online]. == Az Universitätsbibliothek Technische Universität München honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ub.tum.de/innovationsmanagement> [Megtekintve: 2021.11.10.]

stratégia-tervező csapatba. A fenntartó tervdokumentumainak áttanulmányozása alapvető fontosságú. A fenntartói és könyvtári célok illeszkedését összehangolási térkép készítésével lehet elősegíteni.

JÓ GYAKORLAT

La Trobe University
Library

„Kapcsolódó egyetemi tervek és stratégiák

A Stratégiai terv a La Trobe Egyetemen összeállított anyagokkal egyeztetve készült, és a következőkkel együtt kell értelmezni:

- Tanulási és oktatási terv
- Terv a hallgatók sikerességéért és megtartásáért
- Kutatási terv
- Regionális kutatási stratégia
- Globalizációs terv
- Őslakos munkaerővel kapcsolatos stratégia³⁴

JÓ GYAKORLAT

Edmonton Public
Library

„Összehangolás Edmonton városának 2019–2028-as stratégiai céljaival



		CITY OF EDMONTON 2019-2028 STRATEGIC GOALS			
		Healthy City	Urban Places	Regional Prosperity	Climate Resilience
EPL 2019-2023 STRATEGIC GOALS	EPL is the best place to learn.	✓	✓	✓	✓
	EPL is the best place to create.	✓	✓	✓	✓
	EPL is the best place to be.	✓	✓		✓
	EPL is the best place to work.	✓	✓	✓	

6. ábra: A könyvtár és a város céljaink összehangolási térképe

A városi elszigeteltség leküzdésének lehetőségeitől az egész életen át tartó tanulást támogató tanfolyamokig és a nyitott és befogadó terekig, ahol az edmontoniak hozzáférhetnek a technológiához, részt vehetnek tanfolyamokon, vagy egyszerűen csak együtt lehetnek, az EPL [Edmonton Public Library] stratégiai

34 La Trobe University 2018–2022 library plan [elektronikus dok.]. Victoria: La Trobe University, [s. d.]. 21 p. Hozzáférhető: https://www.latrobe.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/997448/Library-Plan-2018-2022.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 20.

JÓ GYAKORLAT

Istanbul Bilgi
Üniversitesi, Bilgi
kütüphané

céljai és cselekvési terve összhangban vannak Edmonton városának 2019–2028-as stratégiai céljaival, és támogatják azokat.”³⁵

Az Isztambuli Bilgi Egyetem Könyvtára egy összehangolási térképet készített az egyetemi és a könyvtári stratégiai célok illeszkedése érdekében.

Egyetemi stratégiai területek	Stratégiai célok	Könyvtári célok	Könyvtári célmutatók
Kutatás, fejlesztés és innováció (K+F+I)	<p>3.1 Olyan infrastruktúra létrehozása az egyetemen belül, amely támogatja és fejleszti a K+F+I erőfeszítéseket.</p> <p>3.2 A K+F+I erőfeszítések láthatóságának növelése az egyetemen belül.</p>	<p>Olyan képzések és szemináriumok szervezése a könyvtárban, amelyek ösztönzik a hallgatók és az oktatók egész életén át tartó tanulását.</p> <p>A hallgatók és az oktatók rendelkezésére álló (nyomtatott és elektronikus formájú) oktatási és tananyagok megfelelőségének felülvizsgálata, az említett anyagok folyamatos javítása és a kutatási tevékenységek támogatása.</p>	<p>A könyvtár által szervezett képzések és szemináriumok száma és a résztvevők összlétszáma.</p> <p>A hallgatók és az oktatók számára a könyvtárban elérhető nyomtatott kiadványok száma.</p> <p>A hallgatók és az oktatók számára a könyvtárban elérhető e-könyvek száma.</p> <p>A hallgatók és az oktatók számára a könyvtárban elérhető audio/vizuális kiadványok száma.</p> <p>A hallgatók és az oktatók számára a könyvtárban elérhető időszaki kiadványok száma.</p>

³⁵ EPL is the best place to learn, creat. be. work [elektronikus dok.]: Strategic goals 2019–2023: Business plan 2019–2021. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2018/11/EPLBusinessPlan2018_Booklet_FINAL_lowres_AUG2018_v5.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 26.

Oktatás és tanulás	<p>2.1 Kulcskompetenciák azonosítása az oktatási és tanulási programokban és az egyetem intézményi eredményeiben, amelyek támogatják a hallgatók szakmai és élethosszig tartó fejlődését, amelyekre a jelenlegi információs környezetben szükség van, és amelyek a kívánt eredményekkel vértetik fel a hallgatókat képzésük során.</p>	<p>Olyan képzések és szemináriumok szervezése a könyvtárban, amelyek ösztönzik a hallgatók és az oktatók egész életen át tartó tanulását.</p> <p>A hallgatók és az oktatók rendelkezésére álló (nyomtatott és elektronikus formájú) oktatási és tananyagok megfelelőségének felülvizsgálata, az említett anyagok folyamatos javítása és a kutatási tevékenységek támogatása.</p> <p>A nyomtatott és elektronikus tudásforrások hatékony és eredményes felhasználásának és hozzáférhetőségének biztosítása.</p> <p>A könyvtár hagyományos és online használatának ösztönzése, valamint tájékoztatás nyújtása a tudományos kutatás folyamatairól és módszereiről.</p>	<p>A könyvtár által szervezett szakmai és egész életen át tartó tanulási képzések és szemináriumok száma és a résztvevők összlétszáma.</p> <p>A hallgatók és az oktatók számára a könyvtárban elérhető nyomtatott kiadványok száma.</p> <p>A hallgatók és az oktatók számára a könyvtárban elérhető e-könyvek száma.</p> <p>A hallgatók és az oktatók számára a könyvtárban elérhető audio/vizuális kiadványok száma.</p> <p>A hallgatók és az oktatók számára a könyvtárban elérhető időszaki kiadványok száma.</p>
--------------------	--	---	--

Közösségi szolgáltatások	4.1 A közösségi szolgáltatási tevékenységek minőségének és mennyiségének növelése, valamint a társadalmi felelősségvállalás hosszú távú tudatosításának terjesztése valamennyi egyetemi érdekelt körében.	Annak biztosítása, hogy a nem egyetemi polgárok is részesülhessenek a könyvtárban rendelkezésre álló fizikai tér és információforrások előnyeiből a könyvtári irányelveknek és az érvényes szerzői jogi szabályoknak megfelelően.	A könyvtár külső látogatóinak száma. A tevékenységek száma (a résztvevők száma).
Adminisztratív és támogató szolgáltatások	5.1 A minőségre fókuszáló adminisztratív és támogató folyamatok létrehozása és végrehajtása, amelyek hozzájárulnak a hatékony és gyümölcsöző kapcsolatokhoz a külső érdekeltekkel (öregdiákok, vállalkozások és egyéb érdekelt felek). 5.3 A minőségre fókuszáló adminisztratív és támogató folyamatok létrehozása a hallgatók tanulásához, illetve szociális, kulturális és egyéni fejlődésükhöz és sikereikhez, valamint annak ösztönzése, hogy e folyamatokban kiemelkedő szinten vegyenek részt.	Kapcsolatépítő tevékenységek szervezése a könyvtárban a külső érdekeltek (öregdiákok, civil szervezetek, egyetemek, kiadók stb.) számára. A könyvtár által tett erőfeszítések folyamatos felülvizsgálata és fejlesztése.	Kapcsolódó civil szervezetek és tevékenységek. Szervezeti egység-szintű beszámoló jelentések és folyamatok a formális oktatást kiegészítő egységek számára. Az éves tanulmányi eredmények értékelési folyamatai a formális oktatást kiegészítő egységek számára.

1. táblázat: Összehangolási térkép az egyetemi és a könyvtári célok között az Isztambuli Bilgi Egyetem Könyvtárában³⁶

36 SONMEZ, Fatma Didin – CUHADAR, Sami – KAHVECIOGLU, Mustafa Kerem. Successes, challenges, and next steps in implementing outcome-based assessment: The case of Istanbul Bilgi University Library. == The Journal of Academic Librarianship, 47. (2021) 1., 102249. ISSN 0099-1333. Hozzáférhető: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102249> [Megtekintve: 2021.11.01.] Az idézet helye: p. 5.

„Milton városának kívánt jövőbeli állapota

A képviselő-testület munkatervében a város a következő témákat határozta meg annak leírására, milyen típusú közösséget látnak sikeresnek két évtized múlva. A település kiemelkedő nyilvános szolgáltatójaként az MPL [Milton Public Library] sokféle módon segítheti a várost ezen eredmények elérésében.”³⁷

A város kívánt jövőjének kulcsfontosságú vetülete	Hogyan járulhat hozzá az MPL
Kiegyensúlyozott, teljes közösség, ahol a lakosok élhetnek, dolgozhatnak és játszhatnak	A nagyszerű közösségeknek nagyszerű könyvtárai vannak! Az MPL nélkülözhetetlen módon járul hozzá a város szociális infrastruktúrájához, lehetővé téve minden lakos számára az olvasást, a tanulást, az alkotást és a kapcsolódást.
Felsőfokú képzéssel való partnerség, amely teljes mértékben a Milton Education Village and Innovation Centerben működik	Az MPL nyitott arra, hogy kiaknázza a Wilfrid Laurier Egyetemmel közös könyvtári projekt lehetőségeit. Az MPL jelenleg sokféleképpen támogatja a felsőfokú képzésben tanulókat, többek között ingyenes hozzáférést kínál az információforrások széles tárházához, tanulásra alkalmas terekhez, valamint felfedezésre, együttműködésre és alkotásra inspiráló programokhoz.
A lakosok számára elérhető közösség	A szabad és egyenlő hozzáférés az MPL egyik alapértéke, csakúgy, mint a költségvetési felelősségvállalás. A Könyvtár elkötelezett amellett, hogy hatékony és innovatív szolgáltatási megközelítéseken keresztül értéket kínáljon az adófizetők számára.

2. táblázat: A Milton Public Library és Milton városa közötti legfontosabb összehangolási területek (részlet)³⁸

37 Milton Public Library library master plan update (2021–2023) [elektronikus dok.]: January 2021. Milton: Milton Public Library, 2021. 35 [2] p. Hozzáférhető: https://www.mpl.on.ca/images/documents/masterplans/MPL_Master_Plan_Update_2021-2023.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 29.

38 Uo.

„Hogyan támogatjuk a sikeres Skóciát?”

A Könyvtári Stratégia elkészítése során Skócia kormányának Nemzeti Teljesítmény Keretrendszerét vették alapul. A Nemzeti Teljesítmény Keretrendszert 2018-ban indították újra, és 11 nemzeti eredményt fektet le. Ezek az eredmények a skót kormány célkitűzésének megvalósítását hivatottak támogatni, amely a következő:

„egy sikeresebb ország megteremtésére összpontosítani, amelyben egész Skóciának lehetősége van a fejlődésre, a jólét növelése, a fenntartható és inkluzív gazdasági növekedés révén.

Bár munkánk bizonyos mértékben hozzájárul az összes eredményhez, a Könyvtár öthöz igazodik a leginkább, ezek alapján fogjuk figyelemmel kísérni a teljesítményünket. Az alábbi táblázat azt mutatja, hogy a Könyvtár eredményei hogyan köthetők össze a skót kormány nemzeti eredményeivel.

A következő oldalakon példákat hozunk arra, hogyan csatornázódik be a Könyvtár munkája a nemzeti eredményekbe.”³⁹

Skócia kormányának nemzeti eredményei					
A Skót Nemzeti Könyvtár eredményei	Kreatívak vagyunk, és élénk és sokszínű kultúránkat széles körben kifejezzük és értékeljük.	Műveltek és képzettek vagyunk, és jobban hozzá tudunk járulni a társadalomhoz.	Globálisan versenyképes, vállalkozó szellemű, inkluzív és fenntartható gazdaságunk van.	A lehetőségek, a jólét és a hatalom egyenlőbb elosztásával küzdünk a szegénység ellen.	Értékeljük, élvezzük, védjük és fejlesztjük a környezetünket.
Mi vagyunk Skócia publikált és rögzített emlékezetének őrzői a mai és az eljövendő generációk számára.	*				

³⁹ Uo.

Megkönnyítjük az emberek számára a gyűjteményekhez való hozzáférést.	*	*	*	*	
Megkönnyítjük az emberek számára a gyűjteményekhez való hozzáférést.	*	*	*	*	
Ösztönözzük és támogatjuk a kutatást, a tanulást és a felfedezést.	*	*	*	*	
Továbbra is olyan szervezet leszünk, amelyben és amellyel jó együtt dolgozni, új módszereket fejlesztve a cselekvés, a megvalósítás és a partnerség terén.	*	*	*	*	*

3. táblázat: A Skót Nemzeti Könyvtár összehangolási térképe a skót kormány által meghatározott nemzeti eredményekkel⁴⁰

A szöveg további részében konkrétumok tételes felsorolásával is alátámasztják, hogy az egyes nemzeti eredményekhez hogyan járul hozzá a könyvtár.

PRÓBÁLJA KI!

• • • • •
• **Olvassa el a fenntartó stratégiai tervét és/vagy más tervdokumentumát! Vizsgálja meg, majd írja le, hogy melyik célokhoz, milyen módon tud kapcsolódni a könyvtár! Készítsen összehangolási térképet a könnyebb áttekinthetőség kedvéért! Rendszeresen kísérje figyelemmel a fenntartó tervdokumentumait, és ha szükséges, végezzen igazítást a stratégián!**
• • • • •

⁴⁰ Reaching people [elektronikus dok.]: Library strategy 2020–2025. Edinburgh: National Library of Scotland, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: <https://www.nls.uk/media/43mla4h3/2020-2025-library-strategy.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 20.

összehangolási térkép vagy/és összehangolási dokumentum, kérdőíves vizsgálat, értekezéslet, személyes interjú

2.3

Környezeti vizsgálatok

A könyvtárak a kötelező kulturális statisztikai adatszolgáltatásnak köszönhetően számos működési és használati adattal rendelkeznek. Ha megvizsgáljuk ezek évenkénti alakulását, máris sok fontos információt szerezhethetünk a könyvtár működéséről, használatáról. Ha további mutatószámokkal is rendelkezünk, amelyek éves alakulásából tendenciák olvashatóak ki, akkor számos olyan információ van a birtokunkban, amely a segítségükre lesz a stratégia kialakításában. Az így összegyűjtött adatokat még szélesebb kontextusban lehet értelmezni, ha benchmarking elemzésnek vetjük őket alá, azaz ha összehasonlítjuk őket hasonló típusú és méretű, hasonló környezetben működő könyvtárak adataival. Így pozicionálni tudjuk könyvtárunkat, és teljesítményünkről realisabb képet kapunk. Érdemes több éven keresztül ugyanazokkal a könyvtárakkal összemérni saját adatainkat, hogy idősoros eredményekkel rendelkezünk.

Egy megalapozott stratégia csak pontos adatokra, tényekre épülhet. Releváns célok megfogalmazása csak akkor lehetséges, ha a könyvtár a belső és a külső környezetét is vizsgálatnak veti alá (demográfiai változások, életmód, gazdasági viszonyok, a szolgáltató közösséget érintő nehézségek). A sok munkával összegyűjtött adatokból azonban sose felejtsük el levonni a könyvtár szolgáltatásaira vonatkozó következtetéseket! Fontos tehát, hogy az adatgyűjtést ne csak elvégzendő feladatnak tekintsük, hanem később a gyűjtött adatokra alapozzunk. A különböző analízisek tehát nemcsak a gondolataink strukturálására szolgálnak, hanem a stratégiában reflektálni kell a feltárt összefüggésekre is.

Adatgyűjtési, adatelemzési lehetőségek:

- Demográfiai, társadalmi, gazdasági, földrajzi adatok: [Központi Statisztikai Hivatal](#), [Belügyminisztérium Nyilvántartások Vezetéséért Felelős Helyettes Államtitkárság](#), önkormányzati weboldalak.
- Szakmai trendek: [IFLA⁴¹ stratégia](#) és [irányelvek](#); hasonló típusú könyvtárak honlapjai, közösségimédia-oldalai, stratégiai tervei; jógyakorlat-gyűjtemények

⁴¹ Könyvtáros Egyesületek Nemzetközi Szövetsége (International Federation of Library Associations and Institutions)

(pl. [IFLA Global Vision Ideas Store](#)); látogatás más könyvtáraknál, szervezeteknél a legjobb gyakorlatok megfigyelése céljából.

- Más könyvtárak statisztikai adatai: [A magyarországi könyvtárak statisztikai adatai](#).
- Kapcsolódó területek stratégiái: pl. [felsőoktatási stratégia](#), [Közhatalmi Digitalizálási Stratégia](#) (2017–2025), [ENSZ Fenntartható fejlődési célok](#) – a hazai végrehajtást nyomon követő Központi Statisztika Hivatal [adatai](#).
- A könyvtár saját korábbi stratégiai tervének eredményei.
- A saját erőforrások és kompetenciák felmérése (erőforrás-elemzés).
- A célcsoportok vizsgálata, célcsoportelemzés.

JÓ GYAKORLAT

Debreceni Egyetem
Egyetemi és Nemzeti
Könyvtár

„A könyvtár erőforrásainak elemzése során azonosítottuk a rendelkezésre álló eszközöket, majd ezek értékkeremtő képességét igyekeztünk feltárni és a versenytársakhoz viszonyítani. Az elemzés célja intézményünk képességeinek, adottságainak, versenyelőnyének meghatározása. Az átvilágítás során erőforrásainkat öt nagy csoportba sorolva vizsgáltuk: az infrastruktúrát, a pénzügyeket, a humán erőforrásokat, az absztrakt erőforrásokat, valamint a szolgáltatásokat értékeltük. Az infrastruktúra szemléje eredményeként megállapítható, hogy a DEENK az ország második legnagyobb könyvtári gyűjteményével rendelkező, hét szolgáltatási helyen működő, jelentős épített, tárgyi és informatikai eszköz infrastruktúrával gazdálkodó intézmény. A vizsgálat ugyanakkor azt is megmutatta, hogy a tereink korszerűsége, raktári kapacitásunk, és informatikai eszközparkunk jelentős fejlesztéseket kíván a korszerű, minőségi szolgáltatások biztosításához [...]

Humán erőforrások tekintetében a DEENK mindenkor vezetője a szakmai felkészültséget és a differenciált képzettséget tartotta szem előtt a dolgozói összetétel szempontjából. Az utóbbi években jelentősen átalakultak a könyvtár feladatai, s míg a hagyományosnak számító könyvtári tevékenységek elvégzésére is szükséges szakképzett munkaerőt biztosítani, addig olyan új kompetenciákra van szükség, melyek révén például a tudományometriában, publikálási lehetőségek vizsgálatában, információforrások megítélésében, vagy közbeszerzési eljárás-

sok lefolytatásában partnerek lehetünk az oktatók, kutatók, hallgatók illetve a Kancellária egyes egységei számára [...]

Szolgáltatásaink leltározását és értékelését kiemelt elemzési folyamatként a munkatársak bevonásával végeztük el, BCG mátrix elkészítésével (ld. később). Valamennyi erőforrás egyforma jelentőséggel bír, ám külön-külön működéskép-telenek; kizárólag megfelelő összekapcsolással érhetünk el velük eredménye- ket. Az erőforrások tervszerű, célirányos, összehangolt fejlesztésével érhető el a hatékony működés, a stratégia sikeres megvalósítása.”⁴²

JÓ GYAKORLAT

Országos
Idegennyelvű
Könyvtár

*Az Országos Idegennyelvű
Könyvtár a külső környezeti
körülményeket feltáró PGTTJ-
analízist úgy készítette el,
hogy az egyes területekre tett
megállapításokhoz társították
a könyvtárra gyakorolt hatást is.*

Társadalom	
TÉNYEZŐ	HATÁS
Népességfogyás	Könyvtárhasználók számának csökkenése
Migráció (betelepülés / elvándorlás) és asszimiláció	A könyvtárak szerepe felértékelődhet a betelepülők elfogadásában/elfogadtatásában és beilleszkedésében Könyvtárhasználók számának csökkenése az elvándorlás miatt
Kultúrák közötti párbeszéd	Együttműködések folytatása, új együttműködések kezdeményezése Állománygyarapítás, szolgáltatás és rendezvényszervezés szintjén továbbra is hangsúlyos a különböző kultúrák bemutatása, bemutatása
Nemzetállamok identitásörzése, nemzeti és nemzetiségi kultúra erősödése, hangsúlyos szerepe	Állománygyarapítás, szolgáltatás és rendezvényszervezés szintjén továbbra is hangsúlyos a nemzeti és nemzetiségi kultúra bemutatása.
Emberi kapcsolatrendszerek átalakulása	Egyidejű jelenlét megvalósulása a technika által, könyvtárak személyes igénybevételének csökkenése mellett növekvő igény online elérésre

7. ábra: Részlet az Országos Idegennyelvű
Könyvtár PGTTJ-analíziséből

JÓ GYAKORLAT

Bergenfield Public
Library

„Mivel Bergenfieldben folyamatosan nő az új családok száma, különösen fontos megemlíteni az észrevehetően megnövekedett kulturális sokféleséget. Bergenfield lakosainak legnagyobb része fehér, de ez az etnikai csoport 1990 óta a lakosság 46,9%-ára esett vissza, ami 32%-os csökkenést jelent. 1990 óta mind az ázsiai, mind a spanyol ajkú lakosság drámaian megnövekedett. A 2016-os Amerikai Közösségi Felvétel becslései szerint az ázsiaiak jelenleg Bergenfield lakosainak 28,6%-át, a spanyol ajkúak pedig 26,5%-át teszik ki.

⁴² Stratégiai terv 2016–2020 [elektronikus dok.]. Debrecen: Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, 2016. 34 p.
Hozzáférhető: https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/229545/strategia_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y
[Megtekintve: 2021.11.09.] Az idézet helye: p. 13.

Ez a demográfiai eltolódás egyértelműen látszik a Bergenfieldben beszélt idegen nyelvek sokféleségén is: a településen a lakosok 50,2%-a beszél otthonában az angolon kívül más nyelven, a csak angolul beszélők száma pedig 12%-kal csökkent. E jelentős, az elmúlt 30 évben bekövetkezett kulturális változás hatása döntő elmozdulásra mutat a hagyományos könyvtári szolgáltatások meghatározását illetően, elsősorban idegen nyelvi gyűjtemények és multikulturális programok formájában.”⁴³

„Benchmarking gyakorlat

Az elemzéshez tíz másik ontariói könyvtári rendszerrel végeztünk összehasonlítást. Ezeket a könyvtári rendszereket azért választottuk ki, mert:

- ingázó közösségekben működnek, amelyek gyors növekedésen és fejlődésen mentek keresztül;
- lakosságuk hasonló méretű, mint Miltoné, akár most, akár a következő tíz évben;
- könyvtári fiókjaik profilja hasonló, mint Miltoné, akár most, akár a következő tíz évben; és/vagy
- az előző könyvtári mestertervben szerepeltek az összehasonlító csoportban.

A 11 összehasonlított könyvtár (beleértve az MPL-t a Sherwood Fiókkönyvtár megnyitása előtt; a részletes adattáblákat ld. az »A« mellékletben) 2018-as statisztikai alapján a Milton Public Library egy főre vetítve az alábbi helyezéseket éri el:

Átlag feletti

- 3. a fizikai állomány kölcsönzésében (MPL = 11,03/fő; átlag = 9,27/fő)
- 3. (holtversenyben) a programok látogatottsága terén (MPL = 0,43/fő; átlag = 0,30/fő).
- 4. a könyvtári állomány tekintetében (MPL = 2,13/fő; átlag = 1,67/fő).

⁴³ Preparing for our future [elektronikus dok.]: Strategic plan 2019–2024. Bergenfield: Bergenfield Public Library, [s. d.]. 23 p. Hozzáférhető: <https://www.bergenfieldlibrary.org/wp-content/uploads/2019/01/Strategic-Plan-2019-2024.pdf> [Megtekintve: 2021.11.10.] Az idézet helye: p. 8.

Átlagos

- 5. a programok számát tekintve (MPL = 17,3/1000; átlag = 14,1/1000)
- 6. (holtversenyben) a forgási mutató tekintetében, amely azt adja meg, hogy átlagosan hány alkalommal kölcsönöznek egy-egy fizikai példányt (MPL = 5,2; átlag = 5,5)
- 7. a nyilvános munkaállomások számában (MPL = 0,41/1000; átlag = 0,58/1000)

Átlag alatti

- 8. az önkormányzati bevételek terén (MPL = 39,71 \$/fő; átlag = 42,93 \$/fő)
- 8. a működési költségvetésben (MPL = 42,43 \$/fő; átlag = 46,00 \$/fő)
- 8. a dologi kiadások tekintetében (MPL = 4,78 \$/fő; átlag = 5,63 \$/fő)
- 9. a személyi állományt tekintve (MPL = 0,34 FTE/1000; átlag = 0,43 FTE/1000)
[FTE: Full-Time Equivalent, teljes munkaidős egyenérték]
- 9. az elektronikus látogatások terén (MPL = 2,33/fő; átlag = 6,27/fő)
- 10. az alapterületet tekintve (MPL = 0,34 négyzetláb/fő; átlag = 0,49 négyzetláb/fő)
- 11. a személyes látogatások tekintetében (MPL = 3,13/fő; átlag = 5,95/fő)

Figyelembe véve, hogy ez egy időbeli pillanatfelvétel, és hogy a város még mindig erős növekedési szakaszban van, a Milton Public Library általában véve jól teljesít számos helyi irányelvhez és összehasonlításhoz képest, különösen a kölcsönzés és a programok terén. Az adatok közelebbről nézve alátámasztják azt a megállapítást, hogy az MPL személyzete alacsony létszámú és hatékony, és hogy – a közösség magas szintű elégedettsége ellenére – a bevételek és a kiadások szintje az átlag alatt van.

Az MPL le van maradva az alapterület szempontjából, ami az egyik oka lehet annak, hogy a látogatottsági szint is jóval az átlag alatt marad. Mivel ezek az adatok a Sherwoodi Fiókkönyvtár megnyitása előtről származnak, valószínű, hogy ez a két

adat azóta javult. Az olvasójeggyel rendelkezők száma 2019-ben szintén jelentősen nőtt, miközben az önkormányzati bevételek változatlanok maradtak.”⁴⁴

Bizonyára létezik több olyan adatgyűjtési, adatelemzési módszer, amelyet már alkalmazott a könyvtár. Gyűjtsenek minél szélesebb körben adatokat, alkalmazzanak egy eddig még nem használt adatelemzési technikát, majd értékeljék, hogy mennyire volt hasznos, mennyire segítette a tervezési munkát!

PGTTJ, VRIO-elemzés, benchmarking, benchlearning, adatgyűjtő lap, adatvizualizáció

2.4

Az adatok és információk elemzése és összegzése

A környezeti vizsgálatok, az igényfelmérések és az adatok összegyűjtése után hatalmas információ- és adatmennyiség áll rendelkezésre, amelynek jelentős részét valamilyen módon fel kell használni a stratégiai terv megalapozásához. Az adatok feldolgozása, megfelelő értelmezése nem könnyű feladat, ám kulcsszereppel bír a megfelelő stratégiai irányok kialakításában.



8. ábra: A stratégia mint összhangteremtő tevékenység

⁴⁴ Milton Public Library library master plan update (2021–2023) [elektronikus dok.]: January 2021. Milton: Milton Public Library, 2021. 35 [2] p. Hozzáférhető: https://www.mpl.on.ca/images/documents/masterplans/MPL_Master_Plan_Update_2021-2023.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 7.

A környezeti elemzések során feltérképezett adatokat, véleményeket csoportosítsuk nagyobb, átfogó témák szerint! Ezeket a SWOT-analízis segítségével tudjuk szintetizálni, egységes képpé ötvözni. Amikor tisztában vagyunk erősségeinkkel, fejlesztendő területeinkkel, lehetőségeinkkel és a külső veszélyforrásokkal, érdemes rangsorolni az egyes elemeket. Az alábbi kérdésekre adott válaszok segíthetnek a megfelelő stratégiai irányok kijelölésében:

- Hogyan lehet építeni az erősségekre?
- Hogyan lehet megerősíteni a gyengeségeket?
- Hogyan lehet kihasználni a lehetőségeket?
- Hogyan lehet kézben tartani a veszélyeket?

A válaszok különböző előfeltevéseket fognak tartalmazni, amelyek alapján számos irányba el lehet indulni. A jövőkép és az átfogó célok⁴⁵ kialakításakor érdemes a SWOT-analízis során megállapított lehetőségek kihasználására, a veszélyhelyzetek elkerülésére, az erős pontokra építve formálni a stratégiát. A tervezőcsapat állapítsa meg azokat a legfontosabb témákat, területeket, amelyekkel a tervezés során foglalkozni fognak! A stratégiai alternatívák körvonalazásában, a megfelelő stratégia kiválasztásában lehet segítségükre az úgynevezett TOWS-mátrix, amely a SWOT-elemzés továbbgondolására alkalmas.

Az adatok szintetizálása után a tervezőcsapat dolgozzon ki különböző stratégiai alternatívákat, stratégiai vázlatokat! Fontolják meg, hogy milyen eredményeket szeretnének elérni, és ezekhez az eredményekhez milyen lehetséges utak vezetnek! A vezetőség a stratégiai alternatívák mérlegelésével jelölje ki a stratégiai irányt, amelynek részletes kidolgozása a stratégiai tervezőcsapat következő feladata.

JÓ GYAKORLAT

Bergenfield Public
Library

„Adatelemzés

A múltbeli tendenciák felmérése és a jövőbeli használat előrejelzése érdekében megvizsgáltuk a kölcsönzési statisztikákat, a helyszíni programlátogatottságot, a közösségi termék bérletét és a számítógép-használati statisztikákat. A közelmúlt kölcsönzési tevékenységét is összehasonlítottuk a hasonló környékbeli könyvtárakkal. Végezetül az 1990-es, a 2000-es és a 2010-es népszámlálásból, valamint

⁴⁵ Az átfogó cél a stratégiai keretrendszer része, amely arra ad választ, hogy az intézmény mit akar elérni.

a 2016-os Amerikai Közösségi Felvételtől származó statisztikai adatokat elemeztük Bergenfield demográfiai változásainak nyomon követése érdekében.

SWOT-analízis

Az »erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek« vizsgálatához, azaz SWOT-analízis készítéséhez visszajelzéseket gyűjtöttünk a könyvtári munkatársaktól és a kuratóriumi tagoktól azokról a tényezőkről, amelyekkel Bergenfieldnek számolnia kell. A SWOT-analízis révén azonosított elemeket felhasználtuk a jövőbeli szolgáltatási válaszok és az e tervben felsorolt célkitűzések kidolgozásához.”⁴⁶

JÓ GYAKORLAT

Debreceni Egyetem
Egyetemi és Nemzeti
Könyvtár

„A stratégia megalkotásakor a DEENK sok tekintetben egyedülálló felsőoktatási és kulturális szerepéből fakadó általános szempontok mellett elengedhetetlenül szükséges a tágabb és szűkebb környezet alapos, szisztematikus analízise is. Céljaink releváns megfogalmazása érdekében általános me-

nedzsmenttechnikákat alkalmazva vizsgáltuk meg az intézmény mikro- és makrokörnyezetét. A minket körülvevő világot PGTTJ-analízis révén igyekeztünk megérteni, a szűkebb környezetünket a Porter-féle 5 versenylőnymodell, illetve BCG mátrix segítségével mértük fel, saját értékeink és erőforrásaink feltérképezéséhez, a prioritások meghatározásához pedig SWOT-elemzést végeztünk.”⁴⁷



9. ábra: A DEENK SWOT-analízise

⁴⁶ Preparing for our future [elektronikus dok.]: Strategic plan 2019–2024. Bergenfield: Bergenfield Public Library, [s. d.]. 23 p. Hozzáférhető: <https://www.bergenfieldlibrary.org/wp-content/uploads/2019/01/Strategic-Plan-2019-2024.pdf> [Megtekintve: 2021.11.10.] Az idézet helye: p. 5.

⁴⁷ Stratégiai terv 2016–2020 [elektronikus dok.]. Debrecen: Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, 2016. 34 p. Hozzáférhető: https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/229545/strategia_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y [Megtekintve: 2021.11.09.] Az idézet helye: p. 11.

JÓ GYAKORLAT

Brooklyn Public
Library, Pacific
Library

A Brooklyn Public Library fiók-könyvtára, a Pacific Library a használók széles körű bevonásával készítette el a *Pacific Library Visioning Reportot*. A tervezési folyamat során nyomtatott és online felmérésekkel, a könyvtárban elhelyezett interaktív hirdetőtáblával, tervezési értekezletekkel és jövőalkotási üléssel dolgoztak.

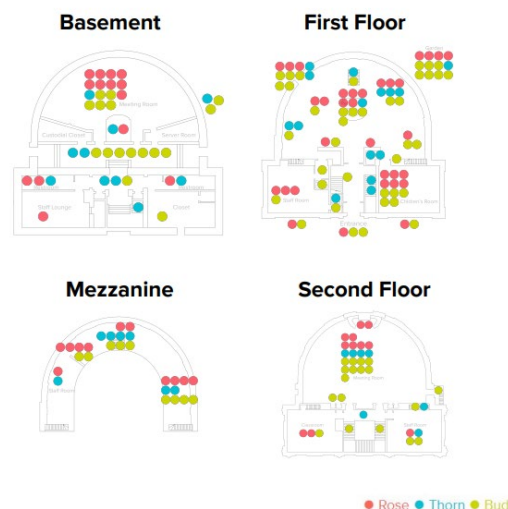
„Jövőalkotási ülés

A jövőalkotási ülés a »rózsa-tövis-bimbó« módszeren alapult, ahol a rózsák olyan dolgok, amelyeket a használók szeretnek, a tövisek azok a dolgok, amelyeket nem szeretnek, a bimbók pedig olyan dolgok, amelyek lehetőséget hordoznak. A tevékenység célja azoknak a bimbóknak (lehetőségeknek) a kibontása, melyeket a közösség a Pacific Library-ben azonosít. A résztvevőket négy csoportra osztották, és közösen dolgozták ki a Pacific Library jövőjéről alkotott elképzeléseiket. Az összes résztvevői munkalapot a Brooklyn Public Library állította össze.”⁴⁸

VISIONING SESSION

A workshop based on the Rose-Thorn-Bud activity where roses are things patrons love, thorns are things they don't like, and buds are things with potential. The activity is designed to hone in on the buds (areas of opportunity) that the community identifies at Pacific Library.

Participants were divided into four groups and worked together to devise their vision for the future of Pacific Library. Brooklyn Public Library compiled all participants' worksheets.



10. ábra: A jövőalkotási ülések grafikus ábrázolása

PRÓBÁLJA KI!

ASWOT-analízist már sok hazai könyvtár alkalmazza. Próbáljanak ki új módszereket is az adatok elemzésére, szintetizálására! Gondolják végig, hogy milyen lehetséges jövőtervezési utakon indulhat el a könyvtár, és ezek közül melyik milyen eredményhez vezethet!

⁴⁸ Pacific Library community visioning report [elektronikus dok.]. Brooklyn: Brooklyn Public Library, 2019. 22 p. Hozzáférhető: https://www.bklynlibrary.org/sites/default/files/documents/pacific/2019-10-19_Pacific_Library_Community_Vision_Summary.pdf?fbclid=IwAR0tZ0csRspPkxyn5e2fmyBnlLG7J6xbm4Y_evIMXah5mgLoISITUjytsSs [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 17.

SWOT, SWOC, CSWOT, TOWS, SOAR, problémafa, Ishikawa-diagram, Pareto-elemzés, BCG-mátrix, Porter-féle érték-láncmodell, Eisenhower-féle döntési mátrix, Business Model Canvas (üzleti modell térkép), Persona Template (használati személyiségsablon), [Design Thinking](#)

2.4.1

A stratégiai ciklus hossza

A kiválasztott stratégiai irányok és a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételével meg kell határozni a stratégiai ciklus hosszát. A későbbiekben fontos szempont lesz, hogy olyan célokat fogalmazzunk meg, vagy azokhoz olyan mutatószámokat rendeljünk, amelyek elérése egy adott stratégiai intervallum alatt megvalósítható. Felmerül a kérdés, hogy a gyorsan változó világban érdemes-e hosszú stratégiai ciklust tervezni, miközben a hosszadalmas előkészítés nem teszi vonzóvá a túl rövid ciklusidőt sem. A leggyakrabban kijelölt stratégiai időintervallumok 3–5 évesek. A hosszú stratégiai ciklusidő különösen nagy elköteleződést von maga után, a megvalósítás pedig határozott nyomon követést igényel.

3. A stratégiai terv kialakítása

Ha már kialakultak a tervezendő stratégia főbb pontjai, irányai, akkor a következő lépés a stratégiai keretrendszer megtervezése.

Egy stratégiai terv sokféle módon nyerheti el végleges formáját. Terjedelme, felépítése, illetve tartalmának egyes elemei függhetnek a könyvtártípustól, a könyvtárosok kreativitásától, a stratégiakészítés céljától. A terjedelem és a tartalom attól függően változhat, hogy a stratégiai tervet kiknek szánjuk, így az is elképzelhető, hogy több változatot – egy bővebbet és egy lényegre szorítkozót – készítünk el más-más célcsoportnak.

A stratégiák sokfélesége ellenére van néhány olyan elem, amelyet egy stratégiai tervnek feltétlenül tartalmaznia kell.

A stratégiai terv kötelező részei:

- küldetésnyilatkozat,
- jövőkép,
- szervezeti értékek,
- átfogó célok/stratégiai prioritások,
- célkitűzések.

A stratégiai terv – nélkülözhetetlen, de a stratégiával nem feltétlenül egy dokumentumban található – része a cselekvési terv.

A cselekvési terv lehetséges részei:

- tevékenységek, intézkedések időkeretekkel és felelősökkel;
- elvárt eredmények, mutatószámok.

A cselekvési terv a célokhoz köthető tevékenységeket, intézkedéseket, ezek időkeretét és a megvalósításra kijelölt munkatársak, szervezeti egységek megnevezését, továbbá az elvárt eredményeket is tartalmazza (persze további elemekkel is kiegészülhet). Az, hogy ez a cselekvési terv a nyilvánosságra hozott stratégiai terv tényleges

része vagy külön dokumentumot képez, a könyvtár saját döntésén múlik. Ahogy a stratégia előkészítése során vizsgált adatokat, elemzéseket sem feltétlenül szükséges teljes egészében a publikus dokumentummal együtt kezelni, úgy a cselekvési terv is lehet különálló dokumentum, annál is inkább, mert a cselekvési terv a stratégia rugalmasan kezelhető része. Ám úgy is dönthet a könyvtár, hogy csupán a cselekvési terv egyes elemeit (például az elvárt eredményeket vagy célértékeket) foglalja bele a stratégiai tervbe, ha szeretné ezeket publikussá tenni, hangsúlyt fektetni rájuk. A cselekvési tervvel még később részletesebben is foglalkozunk.

A fentebb felsorolt kötelező elemeken kívül a stratégiai tervben még egyéb tartalom is megjelenhet:

- bevezető, a vezető nyilatkozata a stratégiai terv céljáról,
- köszönetnyilvánítás a résztvevőknek,
- a terv elkészítésének módszertana, idővonala,
- a fenntartóhoz való illeszkedés bemutatása,
- a stratégiai csapat bemutatása,
- kiemelések a használói igényfelmérésekből (pl. grafikonokkal vagy pozitív megjegyzések idézésével) – akár mellékletben,
- a külső és belső környezeti tanulmányok fontosabb megállapításai, tanulságai,
- a szolgáltató közösségre vonatkozó adatok (a szolgáltató közösségre vonatkozó, könyvtári szempontból lényeges adatok bemutatása), a működési környezet (település, egyetem stb.) bemutatása,
- könyvtárhasználati statisztikai adatok, eredmények (látványos formában, meggyőző adatokkal),
- a könyvtár története, szolgáltatásainak rövid bemutatása,
- egyéb kreatív elemek (pl. könyvtári életképek),
- összefoglaló.

Az Óbudai Platán Könyvtár 2018–2022-es stratégiai tervének bevezetőjében röviden összefoglalták a stratégia készítésének módszerét és a stratégiaalkotás során felmerült legfontosabb gondolatokat.⁴⁹



BEVEZETÉS

avagy a stratégiaalkotás során felmerült legfontosabb gondolatok összegzése

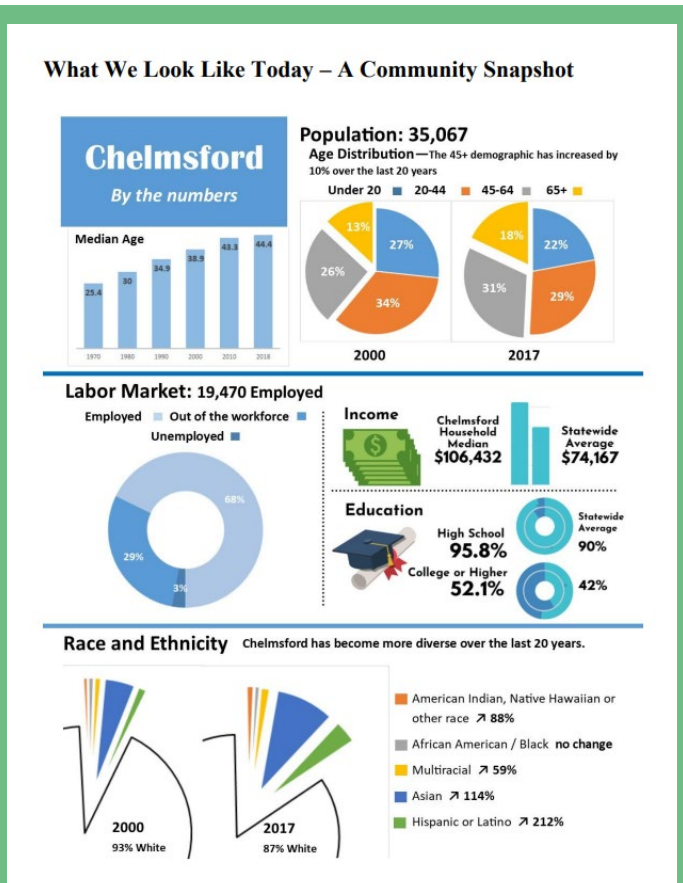
Az Óbudai Platán Könyvtár működését mindig is az éves munkaterv, beszámoló és érvényes, jóváhagyott középtávú stratégiák (2012-2017), kerületi koncepciók (2012-2017, 2018-2023) valamint küldetésnyilatkozata alapján szervezte. 2017-ben a vezetés elkötelezte magát a PDCA alapelvein nyugvó minőségirányítási rendszer mellett, és az amúgy is szükséges új stratégiát már ezzel a szemlélettel alkottuk meg. A stratégia elkészítéséhez az intézményi minőségirányításban dolgozó összes kolléga hozzájárult. A küldetésnyilatkozat, a jövőkép megfogalmazását megelőzték a stratégia elkészítéséhez szükséges elemzések (PJGTT, Porter alapú elemzés, erőforráselemzés, SWOT tábla). Szakmai fejlesztéseinknél figyelembe vesszük a szolgáltatásainkat (potenciálisan) igénybe vevő célcsoportok elvárásait, valamint a törvényben rögzített alapelveket, alapfeladatokat. A használói igényekre épített minőségi szolgáltatásainkkal, jól összegyűjtött állományunkkal, korszerű technológiával, megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkatársakkal és helyi együttműködésekre építve akarunk megfelelni a 21. századi közkönyvtári elvárásoknak. Könyvtárunk, mint a kulturális alapellátás egyik színtere elengedhetetlen a kerület közösségében minden ember jólétéhez. A közösségépítés, a rekreációs lehetőségek, a könyvtári tevékenységhez köthető programok és a helyi közösség interakciójának színtere kíván lenni az intézmény. A közösségi aktivitást segíti, ha olyan helyet nyújtunk, ahol az emberek találkozhatnak és kapcsolatokat építhetnek. Partnerségünk a helyi közösségekkel és civil csoportokkal tovább erősíti a konstruktív, szélesebb körű polgári részvételt. A korszak példátlan társadalmi és technológiai változásai az új és fejlett információs készségek iránti igényt táplálják. Az egyre fontosabbá váló közösségi terek mellett a virtuális térben kínált szolgáltatások szerepe fokozatosan nő. Fontos, hogy használóink az online térben is megismerjék, és szélesebb körben igénybe vegyék a könyvtár szolgáltatásait, felületeit. Biztosítanunk kell, hogy a közösség tagjai hozzáférjenek a szükséges információkhoz, valamint segítséget kapjanak tőlünk használathoz szükséges készségek fejlesztésében. A stratégiában a működést, a szervezeti felépítést és a szolgáltatási rendszert érintő célterületeket határoztunk meg, hangsúlyt helyezve a könyvtári minőségirányítás és a zöldkönyvtári szemlélet alkalmazására.

11. ábra: Az Óbudai Platán Könyvtár stratégiai tervének bevezetője

⁴⁹ Az Óbudai Platán Könyvtár stratégiai terve 2018–2022 [elektronikus dok.]. Budapest: Óbudai Platán Könyvtár, 2018. 22 p. Hozzáférhető: https://platankonyvtar.hu/images/strategiai_terv.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 2.

A Chelmsford Public Library 2020–2025-ig szóló stratégiai tervében egyoldalas infografikán mutatja be a városról összegyűjtött legfontosabb adatokat.

„Így nézünk ki ma – pillanatkép a közösségről”⁵⁰



12. ábra: Közösségi pillanatkép grafikusán ábrázolva

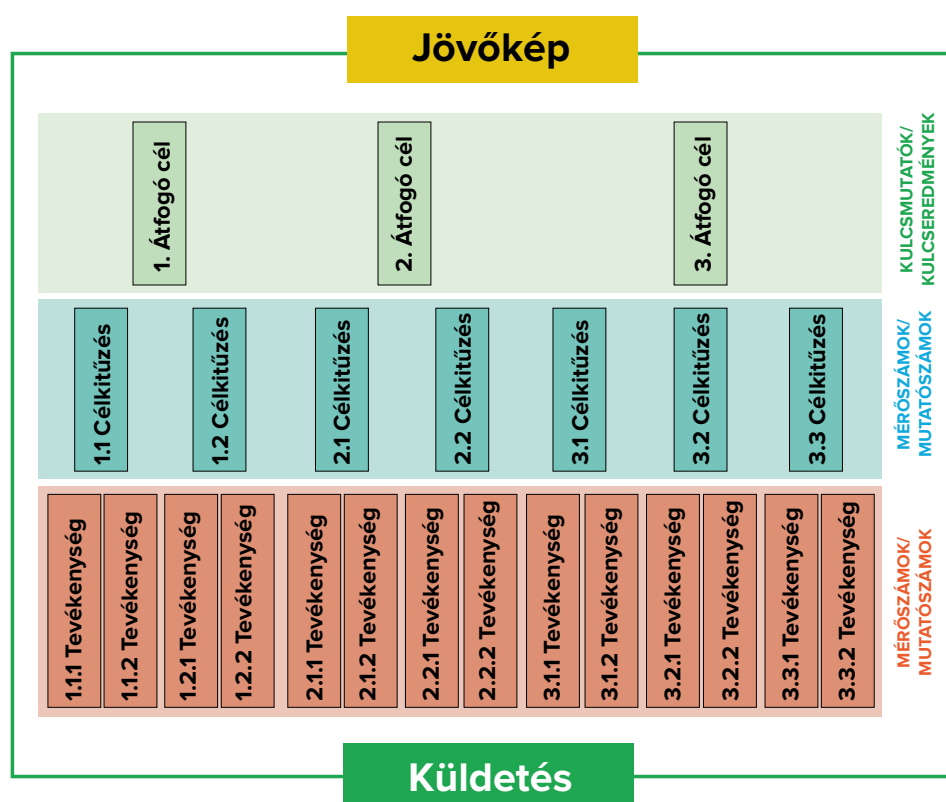
A stratégiai terv tartalmi összeállításakor érdemes szem előtt tartani, hogy a terjedelmet ne növeljük szükségtelenül, hogy partnereink számára befogadható terjedelmű és jól strukturált dokumentum keletkezzen.

PRÓBÁLJA KI!

- **Készítse el a stratégia tervezett tartalomjegyzékét! Gondolja át, hogy a kötelező elemeken kívül milyen tartalmat szeretne a tervbe beilleszteni! Milyen tartalom támogatná leginkább a stratégiai tervezés célját? (Például szeretné a stratégia megalapozottságát alátámasztani és kiemelni az alapos előkészítő munkát, szeretné a stratégiai tervezőcsapat munkájára, összetételére felhívni a figyelmet, szívesen bemutatna néhány kiemelkedő statisztikai adatot, vagy valami egyedi tartalmat csempészne bele?)**
- **Törekedjen a tömörségre, minden elhelyezett tartalom mögött legyen konkrét szándék. Felesleges elemeket ne illesszen be!**

⁵⁰ Chelmsford Public Library strategic plan FY 2020 – FY 2025 [elektronikus dok.]. Chelmsford: Chelmsford Public Library, [s. d.]. 37 p. Hozzáférhető: <https://www.chelmsfordlibrary.org/wp-content/uploads/Chelmsford-Library-Strategic-Plan-FY2020-2025.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 3.

A stratégiai célrendszer fogja képezni a stratégiai terv keretét, ez lesz a stratégiai keretrendszer. A tervezőcsapat által elkészített stratégiai alternatívák, vázlatok alapján a döntéshozóknak el kell határozniuk, hogy melyik stratégiai irányt fogja követni a szervezet, és ez alapján kell kialakítani a stratégia keretrendszerét. A döntés megindoklása céljából érdemes háttérdokumentumot készíteni. Ez tartalmazza az alternatív stratégiai utak bemutatását és annak indoklását, hogy miért döntöttek az adott stratégiai irány mellett.



13. ábra: A stratégiai célrendszer elemeinek kapcsolódása

A stratégiai tervben nyilvánított küldetés és jövőkép, az átfogó célok és célkitűzések, a tevékenységek, illetve az azokhoz kapcsolódó mérőszámok egy egymásra épülő, egymással összefüggő elemekből álló rendszert (célrendszer) képeznek. Mindegyiknek elemnek más a funkciója és az időkerete, a teljesítésükért a szervezet különböző hierarchiasztintjén álló munkatársak felelnek, de stratégiai tervünk csak akkor lesz működőképes, ha a célrendszer elemei egy irányba mutatnak és egymásból következnek.

Az *Edmonton Public Library* célrendszere az elemek összefüggéseit, azok időkeretét egy ábra segítségével szemlélteti.

„Jövőnk feltérképezése

Értékeinkkel, küldetésünkkel, jövőképünkkel és stratégiai céljainkkal együtt az EPL [Edmonton Public Library] cselekvési terve ad keretet fejlődésünk jövőbeli irányának. Értékeink és küldetésünk felvázolják, hogy miben hiszünk és miért létezőnk,

és megalapozzák mindazt, amit teszünk. Jövőképünk megszabja a hosszú távú irányt. Stratégiai tervünk tisztázza, hogy az elkövetkező öt évben mire fogunk összpontosítani annak alapján, hogy mire van szüksége a közösségeinknek, és hol tudunk értéket nyújtani. Cselekvési tervünk pedig a céljaink eléréséhez szükséges intézkedéseket tartalmazza.”⁵¹



14. ábra: Az EPL célrendszerének grafikus ábrázolása

3.2

A küldetésnyilatkozat

A küldetésnyilatkozat a magyarországi könyvtárak számára nem ismeretlen fogalom, hiszen a 1997. évi CXL. törvényben a nyilvános könyvtárak alapfeladatait felsoroló 55. § (1) bekezdésének a) pontja már 2012 óta tartalmazza az alábbi passzust: „[a könyvtár] a fenntartó által kiadott alapító okiratban és a szervezeti és működési

⁵¹ EPL is the best place to learn, creat. be. work [elektronikus dok.]: Strategic goals 2019–2023; Business plan 2019–2021. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2018/11/EPLBusinessPlan2018_Booklet_FINAL_lowres_AUG2018_v5.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 4.

szabályzatban meghatározott fő céljait küldetésnyilatkozatban közzéteszi.”⁵² Így Magyarországon minden nyilvános könyvtár rendelkezik küldetésnyilatkozattal. Nézzük meg tehát kicsit közelebbről, hogy miért is van szükség küldetésnyilatkozatra, a jogszabályi kötelezettségen túl miért is fontos az egy intézmény számára.

3.2.1

Mi a küldetésnyilatkozat?

„A küldetésnyilatkozat egy szervezet céljának lényegre törő kinyilvánítása, amely meghatározza létezésének alapvető okát, valamint kijelöli a fő szolgáltatási szerepeket és a fő felhasználócsoportokat, amelyekre e szerepek irányulnak.”⁵³

3.2.2

Miért fontos a könyvtárak számára a küldetésnyilatkozat?

A küldetésnyilatkozat a munkatársak és a vezetők számára arra szolgál, hogy nap mint nap emlékeztessen minket arra, hogy mi a könyvtárosok feladata, miért is dolgozunk ott. Minden egyes döntésnél (és nem csak vezetői döntésnél) figyelembe kell venni, hogy az a küldetés megvalósítását szolgálja-e. Tartalmát mind a vezetőknek, mind munkatársaknak komolyan kell venniük. Ugyanakkor a küldetésnyilatkozat nemcsak az adott intézmény dolgozóinak szól, hanem minden érdekelt félnek fontos információt hordoz.

- A használó számára: tisztázza, hogy mit várhat el az intézménytől. Identitást, arcot ad az intézménynek, felkeltheti a használó érdeklődését, megmutatja számára a szervezet elköteleződését.
- A fenntartó számára: tájékoztatást nyújt arról, hogy a könyvtár miben segíti az ő küldetésének és céljainak a megvalósulását.
- A társadalmi partnerek számára: információt nyújt a szervezet tevékenységéről, arculatáról és arról, hogy ehhez ők partnerként tudnak-e, akarnak-e kapcsolódni.
- A munkatársak számára: igazodási pontot biztosít, iránymutatást és inspirációt jelent, valójában ők valósítják meg a küldetésnyilatkozatban foglaltakat a mindennapi munkájuk során.
- A potenciális munkavállalók számára: az intézményt vonzóvá teheti a hasonló értékeket valló, a küldetéshez illeszkedni tudó dolgozók részére.

⁵² 1997. évi CXL törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről. == Hatályos jogszabályok gyűjteménye [online]. Budapest: Wolters Kluwer. Hozzáférhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700140.tv> [Megtekintve: 2021.10.10.]

⁵³ Strategic planning [elektronikus dok.]: Parts of a plan. Marlborough – Northampton: Massachusetts Library System, 2021. 2 p. Hozzáférhető: https://guides.masslibsystem.org/ld.php?content_id=25623849 [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 1.

3.2.3

- A vezetők számára: támpontot nyújt a döntések meghozatalához.
- A szervezet egésze számára: a szervezeti kommunikáció nélkülözhetetlen része, a szervezeti kultúra eleme, stabilitást és iránymutatást nyújt, a folyamatokat összehangoló szerepe van.

Miről szóljon a küldetésnyilatkozat?

A küldetésnyilatkozat elkészítéséhez egy egyszerű sémát követhetünk. A küldetésnek három kérdésre kell választ adnia:

- Mit csinálunk?
- Kit szolgálunk?
- Hogyan szolgáljuk őket?

A küldetésnyilatkozatot jelen időben fogalmazzuk meg, hiszen ez annak kinyilvánítása, amit nap mint nap megvalósítunk. Közvetítse szervezetünk egyediségét és az általa nyújtott értékeket! Fontos, hogy ne közhelyeket tartalmazzon, illetve hogy legyen valóságalapja. A küldetésnyilatkozat idővel módosítható oly módon, hogy megfeleljen az aktuális elvárásoknak.

3.2.4

Munkatársak bevonása

A küldetésnyilatkozat elkészítésébe, megújításába be kell vonni a munkatársakat, hogy megismerjék és tudatosítsák a mondanivalóját, illetve hogy könnyebben azonosuljanak vele. A bevonás módja függ a könyvtárban dolgozók létszámától és a szervezeti kultúrától. Egy nagyobb dolgozói létszámmal működő könyvtárban célra vezető lehet a kérdőíves bevonás, vagy ha egy-egy szervezeti egység delegál valakit a küldetismeghatározó megbeszélésre, aki képviseli a szervezeti egység előzetesen egyeztetett véleményét. Ahol megvalósítható, ott érdemes minden munkatársnak lehetőséget teremteni, hogy részt vegyen a küldetésnyilatkozat megújítását célzó megbeszélésen. A küldetismeghatározó beszélgetésre el lehet hívni a fenntartó képviselőjét is, hogy képviselje a fenntartó nézőpontját.

A munkatársakra nemcsak a küldetés meghatározásában, de a megvalósításában is jelentős szerep hárul. Ezért szükséges a küldetés vízesésszerű leképezése a szervezet minden szintjére, tekintve, hogy nemcsak a szervezet egészére, hanem a szervezeti egységek és az egyes munkatársak munkavégzésére is hatással van. Mind a szervezeti egységek, mind az egyes munkavállalók szintjén tisztázni kell tehát, hogy a küldetéshez való igazodás pontosan mit jelent az adott munkaterületen.

Könyvtárak és küldetés

A jó küldetésnyilatkozat néhány mondatban foglalja össze a könyvtár alapvető célját. Könnyűnek tűnhet ugyan, valójában azonban nem egyszerű feladat egy jó küldetésnyilatkozat előállítása, hiszen tevékenységünk lényegét kell tömören és kristálytiszta megfogalmazni.

A könyvtárak jelentős része rendelkezik küldetésnyilatkozattal. Az Amerikai Könyvtárosok Egyesülete (továbbiakban ALA)⁵⁴ útmutatása szerint: „Minden típusú – nyilvános, iskolai vagy felsőoktatási – könyvtárnak rendelkeznie kell egy központi, irányadó küldetésnyilatkozattal, amely meghatározza a könyvtár célját és leírja, hogy a könyvtár kiket szolgál.”⁵⁵

A magyarországi könyvtárakban az a gyakorlat vált általánossá, hogy viszonylag hosszú, fél- vagy akár egyoldalas küldetésnyilatkozatok készülnek. Jó lenne, ha ez a gyakorlat átalakulna, hiszen gondoljunk bele: vajon mennyire tölti be így szerepét a küldetésnyilatkozatunk? Mennyire szolgál igazodási pontként munkatársainknak, el fogják-e olvasni egyáltalán a partnereink?

A nemzetközi könyvtári gyakorlatban is egyre inkább elterjedt a tömör, egy vagy maximum néhány mondatos küldetésnyilatkozatok használata, hasonlóan a nagy nemzetközi cégek híressé vált küldetésnyilatkozataihoz (pl. Google: „Küldetésünk: Rendszerezünk és mindenki számára elérhetővé és használhatóvá tesszük a világ információit.”⁵⁶ TED: „Küldetésünk: ötleteket terjeszteni.”⁵⁷). Érdemes lenne ihletet meríteni ezekből, és megpróbálkozni a hasonlóan lényegre törő nyilatkozatok megalkotásával.

⁵⁴ American Library Association

⁵⁵ The library mission [online]. == Az American Library Association honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ala.org/tools/challengesupport/selectionpolicytoolkit/mission> [Megtekintve: 2021.11.11.]

⁵⁶ A küldetésünk [online]. == A Google kereső honlapja. Hozzáférhető: <https://www.google.com/search/howsearchworks/mission/> [Megtekintve: 2021.11.11.]

⁵⁷ Our organization [online]. == A TED honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ted.com/about/our-organization> [Megtekintve: 2021.11.11.]

JÓ GYAKORLAT

Edmonton Public
Library

„Küldetésünk egyszerű: **megosztunk!**

Szakértelmet, információt, technológiát és teret osztunk meg az edmontoniakkal a tanulás, a kapcsolatteremtés, az alkotás, a felfedezés, a szórakozás és a közösségek gazdagítása érdekében.”⁵⁸

JÓ GYAKORLAT

The Seattle Public
Library

„Az a küldetésünk, hogy összehozzuk az embereket, az információkat és az ötleteket, hogy gazdagítsuk az emberek életét és építsük a közösséget. Seattle-ről alkotott jövőképünk egy olyan város, melyet a képzelet és a lehetőségek virágzása jellemez. Stratégiai irányvonalunk támogatja a küldetésünket és a jövőképünket.”⁵⁹

JÓ GYAKORLAT

The British Library

„A British Library küldetése, hogy szellemi örökségünket mindenki számára elérhetővé tegye kutatás, inspiráció és szórakozás céljából, és hogy a legnyitottabb, legkreatívabb és leginnovatívabb intézmény legyen a maga nemében.”⁶⁰

JÓ GYAKORLAT

National Library of
Scotland

„Skócia nemzetközi hírnevének növelése azáltal, hogy jelentős és tartós hozzájárulást nyújt a globális tudáshoz és a világ emlékezetéhez.”⁶¹

JÓ GYAKORLAT

Tartu Ülikooli
raamatukogu

„Küldetés: A Tartui Egyetem Könyvtára Észtország vezető kutatókönyvtára, amely az egyetem alapvető értékeit és céljait hordozza és biztosítja, hogy minden használó hozzáférjen Észtország és a világ kulturális örökségéhez, valamint az intelligens és tudásalapú társadalom fejlődését szolgáló információforrásokhoz.”⁶²

58 EPL is the best place to learn. creat. be. work [elektronikus dok.]: Strategic goals 2019–2023: Business plan 2019–2021. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2018/11/EPLBusinessPlan2018_Booklet_FINAL_Jowres_AUG2018_v5.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 6.

59 Strategic direction [online]. == A The Seattle Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.spl.org/about-us/the-organization/strategic-direction> [Megtekintve: 2021.11.11.]

60 Projects [online]. == A British Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.bl.uk/projects/everyone-engaged> [Megtekintve: 2021.11.11.]

61 Reaching people [elektronikus dok.]: Library strategy 2020–2025. Edinburgh: National Library of Scotland, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: <https://www.nls.uk/media/43mla4h3/2020-2025-library-strategy.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 8.

62 Meist [online]. == A Tartu Ülikool raamatukogu honlapja. Hozzáférhető: <https://utlib.ut.ee/meist> [Megtekintve: 2021.11.11.]

„A Könyvtár személyre szabott tudásszolgáltatások és közösségi kapcsolatok révén szabadítja fel az emberben lévő lehetőségeket.”⁶³



Our Library mission

The Library unlocks human potential through personalised knowledge services and community connections.

Our Library vision

The Library is an exemplar in everything we do.

Our values

This approach is based on our values of:

- inclusiveness, diversity, equity and social justice
- pursuing excellence and sustainability in everything we do
- championing our local communities in Melbourne's north and regional Victoria
- being willing to innovate and disrupt the traditional way of doing things.

Our cultural qualities

Our Library approach is to build a strong staff culture which reflects the La Trobe cultural values and qualities (we are connected, innovative, accountable and care).



Connected
We are communicative
and consultative.



Innovative
We are brave, innovative,
agile and resilient.



Accountable
We are accountable,
responsive and
empowered to act.



Care
We are supportive,
team focused, honest
and client centred.

15. ábra: A küldetésnyilatkozat megjelenítése a La Trobe University Library stratégiai tervében

„A stratégiai terv közvetlenül támogatja küldetésünket:

Az Egészségtudományi Könyvtár küldetése, hogy mindenütt összekapcsolja az embereket a tudással, hogy segítse őket a hatékony tanításban és tanulásban, a minőségi egészségügyi ellátás biztosításában, a létfontosságú kutatások elvégzésében és a megalapozott döntések meghozatalában.”⁶⁴

Legalább egy küldetésnyilatkozatra van szükség ahhoz, hogy útmutatást biztosítsunk a könyvtár minden törekvése számára⁶⁵ – fogalmaz az ALA. Természetesen vannak könyvtárak, amelyek több küldetésnyilatkozatot is készítenek, például egy-egy nagyobb volumenű szolgáltatásfejlesztést magában foglaló projekthez.

63 La Trobe University 2018–2022 library plan [elektronikus dok.]. Victoria: La Trobe University, [s. d.]. 21 p. Hozzáférhető: https://www.latrobe.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/997448/Library-Plan-2018-2022.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 5.

64 Strategic plan 2013–2018 [online]. == A The University Of North Carolina At Chapel Hill University Libraries, Health Sciences Library honlapja. Hozzáférhető: <https://hsl.lib.unc.edu/strategicplan?fbclid=IwAR2q9H9TPwRLHD0y7k52IDViLI1w-Bo5CmSkJT7qbpKklDob7m86ZKe472Z4> [Megtekintve: 2021.11.11.]

65 The library mission [online]. == Az American Library Association honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ala.org/tools/challengesupport/selectionpolicytoolkit/mission> [Megtekintve: 2021.11.11.]

Jó példa a szolgáltatásfejlesztési projekthez kapcsolódó küldetésre a Harvard Library új weboldala, amelynek fejlesztésekor megfogalmazták a weboldal küldetését.

„Küldetésünk, hogy olyan digitális élményt teremtsünk a könyvtárhasználóknak, amely kreatívan megtervezett, intuitívan használható és végtelenül hasznos. Olyan weboldalt képzelünk el, amelyet az emberek szívesen használnak, és amely gazdagabbá teszi számukra a kutatást, szórakoztatóvá a tanulást és élvezetessé a felfedezést.”⁶⁶

Az IFLA Kormányzati Könyvtárak Szekciója egy [Mission and/or Vision Statements of Government Libraries Worldwide](#) című, folyamatosan frissülő kiadványban gyűjti össze a nemzeti könyvtárak által világszerte közzétett küldetésnyilatkozatokat és jövőképeket. Érdemes belelapozni, ötleteket meríteni belőle.

A küldetésnyilatkozat nem kőbe vésett dokumentum. Bár általában nem szükséges gyakran változtatni rajta, minden új stratégiai tervezésnél vizsgáljuk felül, hogy változtak-e oly mértékben a társadalmi, fenntartói, szakmai elvárások, hogy a könyvtár küldetésnyilatkozatát át kelljen formálni, hozzá kelljen igazítani az új elvárásokhoz.

Küldetésünket ne „rejtsük el” honlapunkon egy csak sok kattintással elérhető PDF dokumentum mélyére! A küldetés legyen szem előtt! Jelenítsük meg bátran honlapunkon, a könyvtár falán, marketinganyagainkban, közösségimédia-felületeinken.

A Salt Lake City Public Library (angolul rímelő) kulturális nyilatkozata⁶⁷ (lényegében küldetésnyilatkozata) és szervezeti értékei különböző hordozófelületeken megjelenítve:

„Együtt dolgozunk, hogy jobbá tegyük az életet.

Ilyenek vagyunk: befogadók, nyitottak, kíváncsiak, játékosak, kedvesek.”⁶⁸

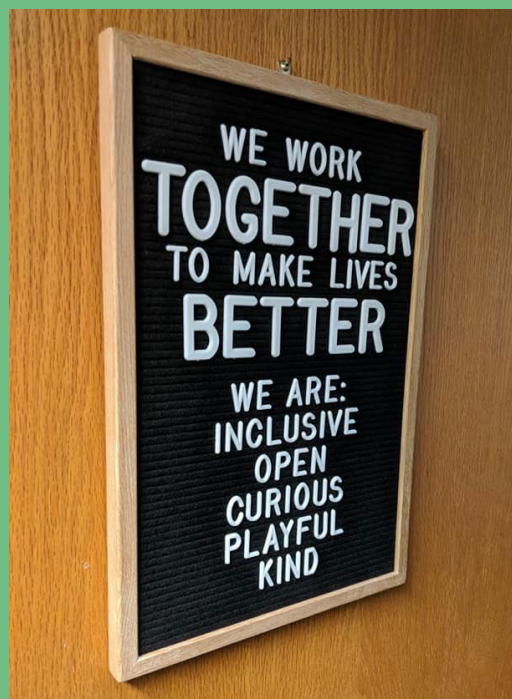
⁶⁶ Library.Harvard Roadmap [online]. == A Harvard Library honlapja. Hozzáférhető: <https://library.harvard.edu/roadmap#-how-we-work> [Megtekintve: 2021.11.10.]

⁶⁷ A könyvtár kulturális nyilatkozatát a Salt Lake City Public Library strategic roadmap tartalmazza teljes egészében.

⁶⁸ Salt Lake City Public Library strategic roadmap [elektronikus dok.]. Salt Lake City: Salt Lake City Public Library Sytem, [s. d.]. 42 p. Hozzáférhető: <https://about.slcp.org/images/pdfs/slcp/StrategicRoadmap.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.] Az idézet helye: p. 15.



16. ábra: A Salt Lake City Public Library kulturális nyilatkozatának részlete egy reklámszatyron



17. ábra: A Salt Lake City Public Library kulturális nyilatkozatának részlete és szervezeti értékei a falon

PRÓBÁLJA KI!

Valamilyen ötletgeneráló technikát alkalmazva fogalmazzák meg a küldetésnyilatkozatot egy-három mondatban a mit-kit-hogyan séma alapján, úgy, hogy tükrözze a könyvtár értékeit és egyediségét! Nézzék át kritikus szemmel, majd pipálják ki az ellenőrzőlistát:

- ☐ igazodási pontot nyújt a munkatársak számára,
- ☐ támpontot biztosít a vezetői döntésekhez,
- ☐ a használó számára pontosan tükrözi, hogy mit nyújt neki a könyvtár,
- ☐ támogatja a fenntartó küldetését,
- ☐ nem tartalmaz felesleges töltelékszavakat, sablonos fordulatokat,
- ☐ nem túl általános, vannak egyedi elemei,
- ☐ könnyen megjegyezhető,
- ☐ tükrözi a könyvtár értékeit, szellemiségét,
- ☐ jelen időben és pozitív tartalommal íródott,
- ☐ kitennék a falra.

Kérdőíves vizsgálat, ötletgeneráló technikák: brainstorming, pro és kontra interakció, Philips 66, névleges csoportmódszer

3.3

A jövőkép

A jövőkép egy felemelő és inspiráló nyilatkozat a szervezet értékeiről és elképzeléseiről, valamint arról, hogy mit szeretne szervezetként megvalósítani. A jövőkép meghatározza a könyvtár tevékenységeinek irányát.

3.3.1

A közösségi szempontú jövőkép

A magyarországi könyvtárak jövőképei többnyire intézményi szempontúak, azaz azt mutatják be, hogy az ott dolgozók milyennek képzelik el a könyvtárat bizonyos idő elteltével (modern technika, képzett dolgozók stb.). Véleményem szerint a jövőképek megfogalmazásában szemléletváltás szükséges, mégpedig a közösségi szempontú jövőképek irányába.

A közösségi szempontú jövőkép az egész közösség jövőjét állítja a középpontba, nem pedig a könyvtár jövőbeli állapotát. Ez a dokumentum a könyvtárak közösségekben betöltött szerepére, a közösségi elképzelések megvalósítására összpontosít. Elkészítéséhez azonosítani kell a közösség legjelentősebb problémáit, és azt, hogy ezek enyhítésében a könyvtár milyen szerepet játszik, illetve végső soron milyen módon illeszkedik a közösségbe.⁶⁹ A közösségi szempontú jövőkép arra is rávilágít, hogy a könyvtár mennyire van beágyazva abba a közösségbe, amelyet szolgálnia kell. Ezzel a módszerrel elérhetjük, hogy a könyvtár jövőképe ne tűnjön öncélúnak, hanem a társadalom – és azon belül saját szolgálandó közössége – életminőségének javítása jelentse a motivációt.

A közösségalapú jövőkép látszólag csupán nézőpont kérdése, de a használó számára arról tanúskodik, hogy a könyvtár milyen pozitív módon befolyásolja az ő és a közösség életét.

3.3.2

Miről szóljon a jövőkép?

Lássuk, milyen kérdéseket tehetünk fel a közösségi szempontú jövőkép megírásakor!

⁶⁹ The community vision [elektronikus dok.]. Marlborough – Northampton: Massachusetts Library System, [s. d.]. 2 p. Hozzáférhető: https://guides.masslibsystem.org/ld.php?content_id=25623879 [Megtekintve: 2021.11.11.]

- Milyen reményei és álmai vannak a közösségnek, amelyben a könyvtár működik?
- Milyen közösségi problémát old meg a könyvtár?
- Kit és mit inspirálunk a változásra?⁷⁰

A jó jövőkép ösztönzi az újításokat, és a munkatársak figyelmét az elérendő célra irányítja.

Bár hasznos, ha egy vezető határozott vízióval rendelkezik, azonban csakúgy, mint a küldetésnyilatkozat esetében, a jövőkép kialakításába is be kell vonni a munkatársakat, továbbá minden stratégiai ciklus elején érdemes mérlegelni az aktualitását.

JÓ GYAKORLAT

Cambridge Public
Library

„Jövőkép

Egy olyan Cambridge, ahol mindenkinek egyenlő lehetőségei vannak a tanulásra, az emberek a legjobb életüket élik, és virágzik a demokrácia.”⁷¹



18. ábra: A Cambridge Public Library jövőképe a stratégiai tervbe illesztve

⁷⁰ Uo.

⁷¹ Cambridge Public Library strategic framework [elektronikus dok.]. Cambridge: Cambridge Public Library, [s. d.], 4 p. Hozzáférhető: <https://www.cambridgema.gov/-/media/Files/cambridgepubliclibrary/strategicframeworkbrochure.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.] Az idézet helye: p. 2.

JÓ GYAKORLAT

Chicago Public
Library

„Jövőképünk

Egy olyan város, ahol az emberek felkészültek, elkötelezettek és inspiráltak tanulni és felfedezni, és a Chicago Public Library-re mint az információ, a gazdaság és a lehetőségek megbízható forrására támaszkodnak.”⁷²



19. ábra: A Chicago Public Library jövőképe a stratégiai tervbe illesztve

JÓ GYAKORLAT

Queens Public
Library

„A jövőképünk egy életteli, tájékozott, összetartó és cselekvőképes társadalom.”⁷³

JÓ GYAKORLAT

Vachott Sándor
Városi Könyvtár
Kiállítóhely és
Muzeális
Gyűjtemény

„Jövőkép

A könyvtár gyűjteményeivel, szolgáltatásaival, szakembereivel, közösségi terveivel meghatározó szerepet tölt be a város hosszú távú szellemi és kulturális fejlődésében, fenntarthatóságában és értékeinek megőrzésében. A közösségi igényeknek és szükségleteknek megfelelően nyújtja szolgáltatásait a minőségmenedzsment elvei szerint multifunkcionális, innovatív, komplex intézményként.”⁷⁴

⁷² Chicago Public Library 2020–2024 strategy [elektronikus dok.]. Chicago: Chicago Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: <https://www.chipublib.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/08/Chicago-Public-Library-2020-2024-Strategy.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.] Az idézet helye: p. 13.

⁷³ Mission, vision & values [online]. == A Queens Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.queenslibrary.org/about-us/queens-public-library-overview/mission-statement> [Megtekintve: 2021.11.11.]

⁷⁴ A Vachott Sándor Városi Könyvtár, Kiállítóhely és Muzeális Gyűjtemény stratégiai terve 2021–2026 [elektronikus dok.]: 1.0 verzió. Gyöngyös: Vachott Sándor Városi Könyvtár, 2021. 12 p. Hozzáférhető: https://brody.iif.hu/gyongyos/sites/default/files/Strat%C3%A9giai%20terv%202021-2026.pdf?fbclid=IwAR1LjoDLLF6m_hCMhWQ4aH7hdhLQarkKN851XPwUA_M80yAQouSf5Igl8sA [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 4.

JÓ GYAKORLAT

Latvijas Nacionālā
bibliotēka

„A Lettországi Nemzeti Könyvtár jövőképe: A Lettországi Nemzeti Könyvtár jelen van minden korosztály oktatásában, szilárdan beágyazódik az akadémiai környezetbe, és inspiráló kulturális élményt nyújt, segítve egy intelligens, jó képességű és képzett társadalom kialakulását.”⁷⁵

JÓ GYAKORLAT

Massachusetts
Institute of
Technology (MIT)
Libraries

„Jövőképünk

Olyan világot képzelünk el, ahol az információhoz való tartós, korlátlan, méltányos és széles körű hozzáférés az emberiség hatalommal való felruházását és inspirálását szolgálja.”⁷⁶

A Massachusetts Institute of Technology (MIT) könyvtárai a pandémiás helyzetre reagálva, némiképp átértékelve és egyben megerősítve eddigi szerepüket, kibővítették a jövőképet. Ez jó példája annak, hogy a jövőkép egy valóban élő, komolyan vett igazodási pont az intézmény számára, amelyet egy drasztikus változást előidéző külső tényező hatására újragondolnak. Álljon itt ebből egy részlet!

„Az MIT Libraries [Massachusetts Institute of Technology Libraries] jövőképe: egy új sürgető erő

Az információhoz való nyílt és egyenlő digitális hozzáférés iránti igény még soha nem bírt ekkora fontossággal és kényszerítő erővel. A COVID-19 miatt a munkánkat érintő, előzmény nélküli fennakadások közepette az MIT Libraries egy új dokumentumot oszt meg, amely megfogalmazza és felerősíti meglévő jövőképünket, élesebb fókusszal, új sürgető erővel és a döntéshozatalunkat vezérlő világos elvekkel.”⁷⁷

75 NLL [online]. == A Latvijas Nacionālā bibliotēka [National Library of Latvia] honlapja. Hozzáférhető: <https://www.inb.lv/en/about-institution/nll> [Megtekintve: 2021.11.11.]

76 About us [online]. == Az MIT Libraries honlapja. Hozzáférhető: <https://libraries.mit.edu/about/vision/vision-mission-values/> [Megtekintve: 2021.11.11.]

77 Uo.

Az Osztrák Nemzeti Könyvtár sajátos megoldást választott jövőképeinek felvázolására. A jövőkép megvalósítását konkrét határidőhöz kötötte, nevezetesen 2025-höz. A jövőkép nem csupán a stratégiai tervbe került be, hanem egy külön dokumentumot készítettek annak részletes és szemléletes bemutatására.

„Jövőkép 2025 – Tudás a holnap világáért” – ez a rövid mondat tömöríti a könyvtár 2025-ig meghatározott jövőképét, amely mellé egy átfogó, komplex, az egyes stratégiai célokhoz kapcsolódó jövőképrendszert is kidolgoztak egy külön dokumentum keretében. A víziók megvalósulását konkrét felhasználóorientált példákkal is szemléltették, ezzel elősegítették a megértést és a befogadhatóságot partnereik számára, valamint alátámasztották céljaik relevanciáját.

Részletek a Jövőkép 2025 – Tudás a holnap világáért című dokumentumból:

„Szükségünk lesz-e még könyvtárakra 2025-ben, a keresőmotorok, a web és a virtuális világ korában? Másként és konkrétabban fogalmazva: lesz-e még létjogosultsága az Osztrák Nemzeti Könyvtárnak a globalizált tudástársadalomban? Mindkét kérdésre egyértelmű a válasz: igen.”⁷⁸

Az első célmeghatározás és a hozzá megfogalmazott jövőkép:

„1. Állományunkat digitalizáljuk

Jövőképünk a következő:

Könyvállományunk jelentős része 2025-ben már digitálisan is hozzáférhető lesz. Digitalizált állományunk teljes szövege kereshető, és gyűjteményünk jelentős részét 2025-ig digitalizáljuk. A teljes szövegű keresés és a minőségi dokumentum-feldolgozás könnyebben hozzáférhetővé és használhatóvá teszi a dokumentumainkat. A jogszabályi rendelkezéseknek megfelelően digitális tartalmainkat korlátozás nélkül, bármilyen típusú használatra hozzáférhetővé tesszük.

⁷⁸ Vision 2025 [elektronikus dok.]: Wissen für die Welt von morgen. Wien: Österreichische Nationalbibliothek, 2012. 30 p. ISBN 978 3 01 000042 0 Hozzáférhető: https://www.onb.ac.at/fileadmin/user_upload/1_Sitemap/Ueber_Uns/OENB_Vision2025_20121016.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 3.

Digitális könyvtárunkban a használóknak egységes felületen keresztül biztosítunk hozzáférést az összes digitális tartalomhoz. Felületünk többféle keresési stratégiát támogat a digitalizált könyvekben, dokumentumokban, képekben stb. A felület minden megszokott informatikai eszközön és csatornán keresztül használható. 2025-re nemcsak állományunk nagy része, hanem szolgáltatásaink is online elérhetők lesznek.”⁷⁹

A jövőkép megvalósulásának kézzelfogható előnyét egy fiktív, de nagyon hétköznapi példán keresztül mutatja be, hogy érthető legyen mindenkinek, hogy miért is lesz hasznos, ha ezt a célt megvalósítják.

„Anna K., egy fiatal történész 2025-ben írja disszertációját *Rudolf trónörökös öngyilkosságának legendái az osztrák sajtóban* címmel. Bár az 1889-es év, illetve az utána következő évek sajtótermékei már 2012 óta elérhetők digitálisan az ANNO portálon, jelentős előrelépés, hogy most már a történeti források teljes szövegében lehet keresni. Nem kell többé heteket tölteni a digitalizált oldalak lapozgatásával, hanem a könyvtár olvasóterméből, otthonról, vagy akár útközben másodpercek alatt is megtalálható a keresett tartalom. A keresés »Rudolf trónörökös halála« kifejezésre történő lefuttatása az Osztrák Nemzeti Könyvtár teljes nyomtatott gyűjteményében, beleértve a fontosabb sajtótermékeket is, mindössze öt másodpercet vesz igénybe. Az eredmények pontosításához először a cíkcímekre szűkíthető a keresés, hogy csak a releváns cikkek jelenjenek meg. Ismét öt másodperc várakozási idő. Rövid idő elteltével már egy cikkekből álló lista áll a kutató rendelkezésére, amelyet szabadidejében elolvashat és feldolgozhat, anélkül, hogy a könyvtár nyitvatartási idejéhez kellene alkalmazkodnia.”⁸⁰

79 Uo., p. 10.

80 Uo., p. 12.

Készítsenek közösségi szempontú jövőképet! Munkatársaival gondolják végig, hogy pontosan kik képezik a könyvtár szolgáltató közösségét (település lakosai, egyetemi polgárok, iskola tanulói, tanárai, kutatók stb.). A stratégiai terv előkészítése során alkalmazott adat- és információgyűjtés alkalmával már feltérképezték a legégetőbb problémákat, igényeket. Képzeljék el ennek a közösségnek a jövőbeli ideális állapotát az élet azon területein, amelyekhez a könyvtár a szolgáltatásaival hozzájárul. Fogalmazzák meg ezt röviden, egyértelműen!

kérdőíves vizsgálat, ötletgeneráló technikák: brainstorming, pro és kontra interakció, Philips 66, névleges csoportmódszer

3.4

A szervezeti értékek

A szervezeti értékek olyan alapvető, tartós és a szervezetre leginkább jellemző elvek, amelyek a stratégia elengedhetetlen részét képezik, mivel a hozzájuk való igazodás segít megvalósítani a stratégiát. Meghatározzák, hogy mit képvisel a szervezet, befolyásolják a vezetők és a munkatársak viselkedését.

Mire jók a szervezeti értékek?

A szervezeti értékek ne csak egy honlapunk eldugott szegletében lapuló PDF-dokumentumban szerepeljenek, hanem a szervezet minden szintjén, minden munkatárs számára legyen világos, hogy milyen konkrét viselkedés és feladatvégzési attitűd szükséges ezek tiszteletben tartására! A szervezeti értékeket tehát integrálni kell a szervezet minden szintjén és működési területén. A szervezeti értékekhez való elvárt igazodás a munkatársi teljesítményértékelési rendszerben is tükröződhet.

Könyvtár és szervezeti értékek

Amikor a könyvtárak kiválasztják szervezeti értékeiket, elsősorban szakmai értékek között keresgélnek. Szerencsére több olyan szakmai szervezet is van, amelyek deklarálták ezeket az értékeket, és ezzel iránymutatást nyújtanak a könyvtárak számára.

Az [ALA](#) meghatározta a könyvtárosság [alapértékeit](#). A szövetség 12 alapértéket jelölt ki, amelyek jelentőségéről a következőket írja: „A modern könyvtárosság alapja

a szakmai gyakorlatunkat meghatározó, átható és vezérlő alapértékeken nyugszik. Ezek az értékek tükrözik a szakma történetét és folyamatos fejlődését, és az Amerikai Könyvtári Szövetség számos lefektetett irányelvét fejlesztette tovább, bővítette és finomította őket. Ezen alapértékek magukban foglalják a következőket: hozzáférés, titoktartás/adatvédelem, demokrácia, sokszínűség, oktatás és egész életen át tartó tanulás, szellemi szabadság, megőrzés, közjó, szakmaiság, szolgálat, társadalmi felelősségvállalás és fenntarthatóság.”⁸¹ Ezeket az alapértékeket és az ezek alapján készült nyilatkozatokat az amerikai könyvtárosok többsége irányadóként fogadja el, de a magyarországi könyvtárak számára is kiindulópontként szolgálhatnak.

Az IFLA könyvtárpolitikai és érdekvédelmi blogjában ([Library policy and advocacy blog](#)) a pandémia utáni világ öt fontos könyvtári alapértékére hívja fel a figyelmet, amelyek szintén igazodási pontot nyújthatnak a könyvtárak számára:

- „Az információ számít
- A hálózatba kapcsolhatóság számít
- Az egyetemesség számít
- A kultúra számít
- A jogok számítanak”⁸²

Az értékek kiválasztásához inspirációt jelenthet [A magyar könyvtárosság etikai kódexe](#)⁸³ is.

A szervezeti értékek többféle formában is megjeleníthetők: honlaptartalomként, külön dokumentumként (grafikai elemekkel színesítve). Természetesen fel kell tüntetni őket a stratégiai tervben is, de a jól megfogalmazott, a könyvtár valódi, megélt értékei még egyéb információhordozó és reklámfelületen is megjelenhetnek a könyvtári marketing részeként, az intézményi imázs, a használói bizalom építése érdekében. Ne rejtjük hát el szervezeti és szakmai értékeinket a fiókba, hiszen ez annak a jele, hogy még magunk sem vesszük őket komolyan, hanem éljük meg a mindennapi munkavégzés során, illetve vállaljuk őket bátran és büszkén!

81 Core values of librarianship [online]. == Az American Library Association honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ala.org/advocacy/intfreedom/corevalues> [Megtekintve: 2021.11.11.]

82 Five library values that should matter in a post-pandemic world [blogbejegyzés]. == Az IFLA Library Policy and Advocacy Blogja, 2020.07.15. Hozzáférhető: <https://blogs.ifla.org/lpa/2020/07/15/five-library-values-that-should-matter-in-a-post-pandemic-world/> [Megtekintve: 2021.11.11.]

83 A magyar könyvtárosság etikai kódexe [elektronikus dok.]. Budapest: Magyar Könyvtárosok Egyesülete, Informatikai és Könyvtári Szövetség, 2006. 1 p. Hozzáférhető: <https://mke.info.hu/wp-content/uploads/2010/08/alairtkodex.pdf> [Megtekintve: 2021.10.20.]

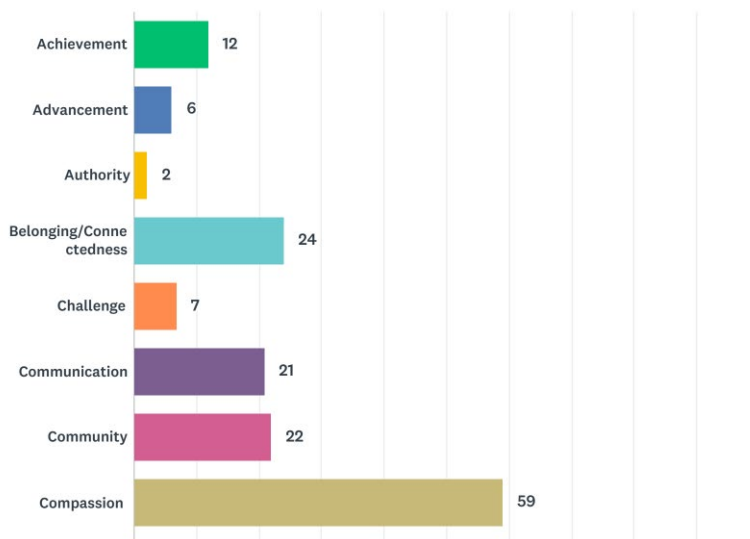
Ahogy a küldetés és a jövőkép esetében, úgy a szervezeti értékek összeállításába is be kell vonni a munkatársakat (elköteleződés, azonosulás). Az egyéni értékek és a szervezeti értékek összehangolása jelenthet garanciát arra, hogy azok ne csak papíron létezzenek, hanem valóban áthassák a szervezeti kultúrát, illetve befolyásolják a szakmai döntéseket.

A Salt Lake City Public Library kérdőíves felmérése

Az első kérdésben az egyéni és a szervezeti értékek összehangolása érdekében a munkatársaknak 52 betűrendben felsorolt értékből (mint például: teljesítmény/eredmény, fejlődés/előrelépés, tekintély, összetartozás, kihívás, kommunikáció, együttérzés, szakértelem, versengés, konszenzus, bátorság, kreativitás, sokszínűség, környezet, becsületesség stb.) kellett kiválasztaniuk az öt rájuk leginkább jellemző értéket. A kérdőívben további kérdések is találhatóak a szervezet és az egyéni értékek összehangolására.

Q1 From the following list of values, please select five that represent your top personal core values. These are the values that are most important to you as guides for your behavior in your personal life and at work. They are values that are so fundamental that you hold them regardless of whether or not they are rewarded.

Answered: 169 Skipped: 0



20. ábra: Részlet a Salt Lake City Public Library szervezeti és egyéni értékeit felmérő kérdőívéből

„Az alábbi értéklisából válasszon ki ötöt, amelyek az Ön legfontosabb személyes alapértékeit képviselik. Ezek azok az értékek, amelyek a leginkább fontosak az Ön számára, vezérelve a magatartását a magánéletben és a munkában. Olyan

értékek ezek, amelyek annyira alapvetőek, hogy Ön attól függetlenül követi őket, hogy járnak-e előnyökkel vagy sem.”⁸⁴

A szervezeti értékek meghatározásánál nehéz dolgunk van, hiszen számtalan olyan pozitív értéket fel lehet sorolni, amelyhez kapcsolódni tud a könyvtár. Nem követendő az a gyakorlat, hogy a szervezet túl sok értéket határoz meg, mondván, mindegyiket a magáénak vallja. Érdemes erősen priorizálni az értékek között, és 5–7 értéknél meghúzni a határt, hiszen a túl sok érték nem ad határozott kontúrt a szervezetnek, hanem azt sugallja, hogy valójában magunk sem vagyunk tisztában az elvárt értékrenddel.

A szervezeti értékek kommunikációja során a könyvtárak jelentős része azt a gyakorlatot követi, hogy az egyszavas értékekhez rövid magyarázatot fűznek arról, hogy az adott megállapítás a szervezet vonatkozásában pontosan mit is jelent. Értékeinket ezekkel az egy-két mondatos magyarázatokkal lehet a szervezethez igazítani, konkretizálni, elkerülve, hogy túl általánosak legyenek.

Észrevehetjük, hogy a könyvtárak gyakran egybecsengő értékeket határoznak meg, ami persze nem véletlen, hiszen alaptevékenységeik és igazodási pontjaik hasonlóak, viszont az eltérő megfogalmazás és megjelenítés hordozhat egyedi vonásokat.

JÓ GYAKORLAT

Edmonton Public
Library

„Közös értékeink tükrözik, hogy kik vagyunk és miben hiszünk szervezetként. Kifejezik szenvedélyes elkötelezettségünket az információ, az ötletek, a tudás, az erőforrások és a szakértelem mindenkivel való megosztása iránt. Leírnak, meghatároznak és inspirálnak minket.

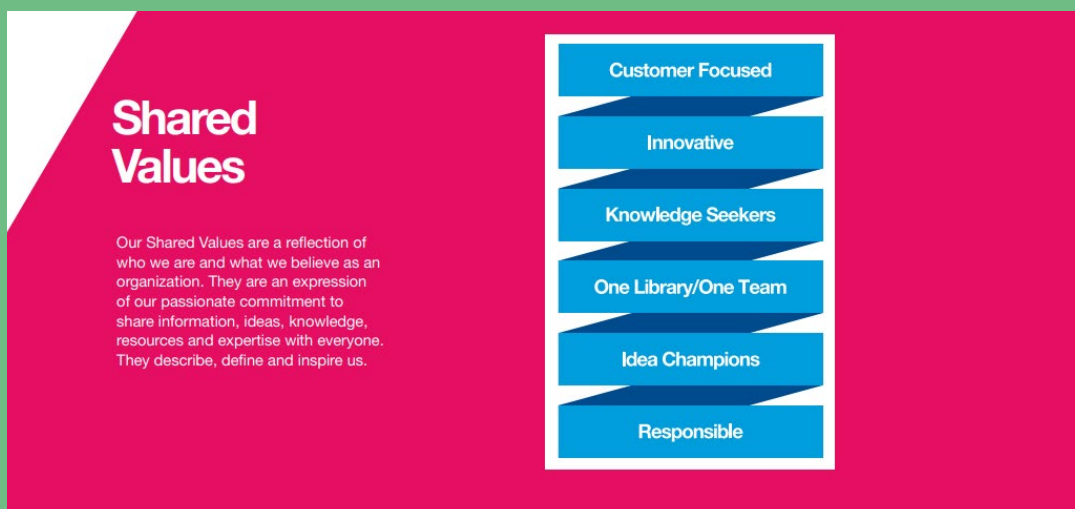
- Ügyfélközpontúság
- Innováció
- Tudásszomj
- Egy könyvtár / egy csapat
- A gondolatok élharcosai
- Felelősségvállalás”⁸⁵

⁸⁴ Roadmapping – Staff values and vision survey [elektronikus dok.]. Salt Lake City: Salt Lake City Public Library, [s. d.] 77 p. Hozzáférhető: <https://www.dropbox.com/sh/qjd414qqvsexg2bAACGRROBdLH7cy9ZQMN2modka?dl=0&preview=SLCPL+-Values+Survey.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 1.

⁸⁵ Vision, mission & values [online]. == Az Edmonton Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.epl.ca/vision-mission-values/#values> [Megtekintve: 2021.11.11.]

Az utolsó (felelősségvállalás) érték kifejtése:

„Elveinkhez híven és becsületesen cselekszünk. Nagy dolgokat viszünk véghez nagy költségvetés nélkül. Felelősen gazdálkodunk a közpénzekkel. Azt tesszük, amit mondunk, és elszámoltathatók vagyunk egymás, partnereink és közösségünk felé. Fáradhatatlanul dolgozunk azért, hogy kevés pénzből sokat nyújtsunk, és ezt felkínáljuk mindenki számára.”⁸⁶

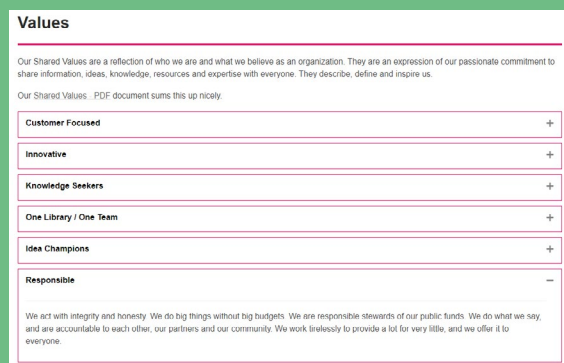


21. ábra: Az EPL szervezeti értékei a stratégiai tervben



22. ábra: Az EPL szervezeti értékei önálló dokumentumban

Az értékek három formában is megtalálhatók a könyvtár honlapján: külön dokumentumban, a stratégiai tervben külön oldalon, és honlaptartalomként lenyitható ablakokban, részletesebb kifejtéssel.



23. ábra: Az EPL szervezeti értékei a honlapon

„Stratégiai mozgatórugók: értékeink

A technológia, a sokszínűség, a szolgáltatás és a hozzáférés terén a kiválóság elérése vezérel bennünket. Ezek az értékek képezik közösségünk számára a szükséges alapot a lehető legjobb eredményekhez.

- Élvonalbeli **technológiák** és technológiai képzés. Erős és megbízható jelenlét a webes és digitális platformokon. Válaszadás az egyre inkább digitális világunkra. Digitális írástudás mindenkinek.
- A Halifaxra és azon túl jellemző kultúrák és hangok mozaikja. Biztonságos és barátságos környezet. A **sokszínűség** ünneplése a programokon, a gyűjteményen és az képzéseken keresztül.
- A Könyvtár csapata megosztja a készségeket és a tudást, hogy a lehető legjobb **szolgáltatást** nyújthassa.
- **Hozzáférés** a minőségi információkhoz, eszközökhöz, történetekhez és a szellemi gyarapodás lehetőségeihez mindenki számára.”⁸⁷

„Sokszínűség: a sokszínű, méltányos és befogadó környezet erősebb, kreatívabb közösséget épít.

Használóközpontúság: minden tevékenységünk középpontjában a használók állnak.

Innováció: támogatjuk a kíváncsiságot, a kísérletezést és a tanulást.

Együttműködés: partneri kapcsolatokon keresztül fejlesztjük a tudást és építünk jobb jövőt.

Tudásmegosztás: az információhoz való nyílt és egyenlő hozzáférés a kutatás és az oktatás sarokköve.”⁸⁸

87 Strategic plan 2017–2021 [online]. == A Halifax Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.halifaxpubliclibraries.ca/about/strategic-plan-2017-2021/> [Megtekintve: 2021.11.11.]

88 Library mission, values, and strategic directions [online]. == A The University of Chicago Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.lib.uchicago.edu/about/thelibrary/mission/> [Megtekintve: 2021.11.11.]

„Értékek**A kíváncsiság vezérel.**

Tágítjuk szellemi határainkat, és továbbra is lenyűgöz minket mindaz, amit még nem tudunk.

Keressük az együttműködést.

Összehozzuk az embereket és az ötleteket belülről és kívülről egyaránt, mert hiszünk abban, hogy a partneri együttműködés érdekesebb eredményeket hoz létre.

Támogatjuk a különböző nézőpontokat.

Ápoljuk és ünnepeljük a sokszínűséget gyűjteményeinkben és közösségünkben, hogy egy befogadóbb és igazságosabb világot építsünk.

Síkra szállunk a hozzáférésért.

Javítjuk az információhoz való hozzáférést, és előmozdítjuk a tudományos kommunikáció befogadó modelljeit.

A rendkívüli törekszünk.

Ösztönözzük a fejlődést és váratlan dolgokkal állunk elő, építve a múltra és formálva a jövőt.”⁸⁹

„Alapértékeink a következők:

Céljainkat és szolgáltatásainkat értékekre alapozzuk. Ezek képezik énképünk alapját és vezérelnek bennünket mindennapi munkánk során és a 2025-ös jövőkép felé vezető úton.

Kiállunk a tudáshoz való ingyenes hozzáférés mellett. Amennyiben az emberek szabadon oszthatják meg egymással állományunk tartalmát világszerte, azzal kreativitásra ösztönözzük őket, inspirációt nyújtunk a számukra. Így módon hozzájárulunk a társadalom fejlődéséhez és haladásához.

Kiállunk az innováció mellett. Tudásörökségünk megőrzésének csak akkor van értelme, ha a tudást alkalmazzuk is, és a tudományos és társadalmi viták

⁸⁹ A discussion of Harvard Library's strategic directions [elektronikus dok.]: Advancing open knowledge. Cambridge: Harvard Library, 2020. 14 p. Hozzáférhető: <https://library.harvard.edu/advancing-open-knowledge> [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 3.

JÓ GYAKORLAT

Hamvas Béla Pest
Megyei Könyvtár

rendelkezésére bocsátjuk. Az innováció, a kreativitás és a stratégia tervezés révén hozzájárulunk valami új létrehozásához.

Kiállunk az oktatásért. Támogatjuk használóink képzését és a továbbképzését, illetve munkatársaink kompetenciafejlesztését. Tevékenységünkkel érdemi hozzájárulást nyújtunk a tudásalapú társadalomhoz.

Kiemelten fontosnak tartjuk a felelősségvállalást. Tényleges küldetésünknek tekintjük a tudásörökség megőrzését. Így hozzuk létre kulturális identitásunk, a társadalmi reflexió és a jövő formálásának alapjait.”⁹⁰

„A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár értékrendje

- Elkötelezettség

Elkötelezettek vagyunk a könyvtárügy iránt, fontos számunkra a folyamatos szakmai továbbképzéseken és konferenciákon való aktív részvétel. Munkatársaink és vezetőink egyaránt a legjobb tudásuk szerint járulnak hozzá a könyvtár feladatainak teljesítéséhez és a munkahelyi közösség erősítéséhez.

- Ember- és családközpontúság

Barátságos, jó hangulatú kiszolgálást biztosítunk könyvtárunkban. Egyénre szabott szolgáltatásokat nyújtunk a használók igényei szerint. Család és bababarát könyvtári terek állnak rendelkezésre (Pl.: baba-mama szoba, pelenkázó, tanulótér stb.).

- Felhasználó-központúság

Fejlett webopac rendszer, számos távolról elérhető szolgáltatással, folyamatos továbbfejlesztés.

Olvasóink igényeihez igazodó nyitott rendezvényeket, programokat szervezünk.

- Partnerközpontúság

Szorosan együttműködünk a helyi iskolákkal és kulturális intézményekkel. Igényeiknek megfelelő programokat szervezünk (pl.: könyvtári órák, tema-

⁹⁰ Vision 2025 [elektronikus dok.]: Wissen für die Welt von morgen. Wien: Österreichische Nationalbibliothek, 2012. 30 p. ISBN 978 3 01 000042 0 Hozzáférhető: https://www.onb.ac.at/fileadmin/user_upload/1_Sitemap/Ueber_Uns/OENB_Vision2025_20121016.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 5.

tikus foglalkozások, meseelőadások, hangszeres bemutatók, alkotó órák, kézműves foglalkozások, író-olvasó találkozók).

- Megújulás

Az új társadalmi, technológiai és környezeti kihívásokra a szolgáltatásaink és a könyvtári tereink folyamatos fejlesztésével reagálunk.

- Kreativitás

Munkatársaink tehetséges, színes, sokoldalú egyéniségek. Ezt az erőforrást mindennapjainkban is kamatoztatjuk. Teret adunk az egyéni kezdeményezéseknek.”⁹¹

PRÓBÁLJA KI!

A könyvtár méretéhez, kultúrájához igazodó módszerrel egyeztessék össze az intézmény szakmai értékeit és a munkatársak személyes értékeit! Ha túl sok gyűlne össze, priorizáljanak, és csökkentsék a számukat befogadható és megjegyezhető mennyiségre! Az egy- vagy néhány szavas értékeket fejtsék ki röviden pár mondatban, és alkalmazzák a saját szervezetükre, hogy világossá tegyék mindenki számára, hogy azok az értékek, amelyekben megegyeztek, pontosan mit jelentenek a saját szervezetük vonatkozásában! Bizonyosodjanak meg arról, hogy a kiválasztott értékekhez minden munkatárs igazodni tud, valamint arról, hogy mindenki tisztában van azzal, hogy saját munkaterületén ezek az értékek hogyan fognak megnyilvánulni! Figyelni kell arra is, hogy az új munkatársak is megismerjék a közös értékeket, és igazodni tudjanak azokhoz.

JAVASOLT ESZKÖZÖK, MÓDSZEREK

kérdőíves vizsgálat, ötletgeneráló technikák: brainstorming, pro és kontra interakció, Philips 66, névleges csoportmódszer

⁹¹ A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár értékrendje [elektronikus dok.]. Szentendre: Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár, [s.d.]. 1 p. Hozzáférhető: <https://hbpmk.hu/sites/default/files/HBPMK-ertekrend.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.]

A stratégiai keret eddig elkészült elemei a küldetésnyilatkozat, a jövőkép és a szervezeti értékek. A következő lépés a stratégia átfogó céljainak, majd a célkitűzéseknek a meghatározása. Ahogy azt a 13. számú ábrán láthattuk, a stratégiai célrendszer elemei egymással összefüggenek és egymásból következnek. A célok meghatározásánál tehát ezt a logikát érdemes szem előtt tartani.

3.5.1

Stratégiai átfogó célok, célkitűzések

A célok alátámasztják azokat a tevékenységeket, amelyeket végzünk, vagyis arra a kérdésre, hogy mit miért csinálunk, a céljaink adnak választ.

A célhierarchiának megfelelően megkülönböztetünk átfogó célokat, célkitűzéseket, valamint tevékenységeket.⁹² A stratégiai célrendszer megfelelő felépítéséhez tisztázuk ezek meghatározásait!

- Az átfogó célok: hosszú távú, átfogó, általános kijelentések, amelyek egy kívánt állapotot vagy jövőt írnak le, amely felé a könyvtár haladni fog.
- A célkitűzések: rövidebb távúak, és az elérendő eredményeket írják le.
- A tevékenységek olyan konkrét feladatok, amelyek a cél elérését szolgálják.

Az átfogó célokat a vezetőség által a stratégiai alternatívákból kiválasztott stratégiai irány szem előtt tartásával kell megfogalmazni, figyelembe véve, hogy azok a jövőkép megvalósítását szolgálják. Ezeket a típusú célokat a szolgáltatás és a könyvtári működés alapvető területeivel összefüggésben lehet meghatározni (pl. olvasóvá nevelés, egész életen át tartó tanulás, információs műveltség, digitális írástudás, kutatástámogatás, közösségi tér stb.). Ezeket a tág, de a jövőképnél már konkrétabb kategóriákat kell majd tovább bontani célkitűzésekre, majd konkrét tevékenységekre.⁹³ Vannak könyvtárak, amelyek átfogó célok helyett prioritásokat vagy általános szolgáltatási területet (pl. személyzet, gyűjtemények) fogalmaznak meg. A példákból látható, hogy a könyvtárak ezen a téren különböző gyakorlatokat alkalmaznak. A lényeg, hogy a stratégiai célrendszer átgondolt, egymásból levezethető, egyre konkrétabbá váló, mérhető elemekből épüljön fel.

⁹² Ezek az elnevezések a szakirodalomban és a különböző gyakorlatokban másképpen is megjelenhetnek.

⁹³ Strategic planning [elektronikus dok.]: Parts of a plan. Marlborough – Northampton: Massachusetts Library System, 2021. 2 p. Hozzáférhető: https://guides.masslibsystem.org/ld.php?content_id=25623849 [Megtekintve: 2021.11.11.]

Hogyan kell megfogalmazni az átfogó célokat?

Fogalmazzunk meg egy olyan célt, amelyért szívesen dolgoznánk, de ne egy tevékenység leírása legyen! A korábban már említettek szerint kapcsolódjon a könyvtár alapvető szolgáltatási területeinek egyikéhez!

Akkor sikerült jól megfogalmazni a céljainkat, ha megfelelnek az alábbi kritériumoknak:

- „Egy olyan ideális állapotot vagy helyzetet írnak le, amelyet a könyvtár fontosnak tart.
- Kijelentő módon vannak megfogalmazva.
- Nem tartalmazznak könyvtári szakzsargont.
- Rövidek, tömörek és könnyen érthetők.
- Azt fogalmazzák meg, mit nyújt a könyvtár a közösségnek.
- Keretet adnak következő 3–5 éves időszakra vonatkozó célkitűzéseknek.
- Abból indulnak ki, amit a közösségünkről tudunk.
- Konkrétabbak, mint a jövőkép.”⁹⁴

A rövid és egyértelmű célmeghatározást egy szintén rövid magyarázattal lehet pontosítani, kifejtteni.

Az átfogó célok meghatározásánál felmerülhet a kérdés, hogy hány cél legyen. Nem szerencsés, ha túl sok célt határozzunk meg, mert a megvalósítás során fennáll a veszély, hogy elaprózódnak az erőforrások, és nehezebb megtartani a stratégiai fókuszot. Ha túl sok átfogó célt határoztunk meg, akkor gyanítható, hogy a célokat nem megfelelő szinten jelöltük ki, a témákból nem képeztünk elég tág kategóriákat. Általánosságban elmondható, hogy 4–6 átfogó cél lehet reális, amelyeket a következő lépésben tovább bontunk célkitűzésekre.

⁹⁴ The community vision [elektronikus dok.]. Marlborough – Northampton: Massachusetts Library System, [s. d.]. 2 p. Hozzáférhető: https://guides.masslibsystem.org/ld.php?content_id=25623879 [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 2.

„A hozzáférés bővítése

Elérhetővé tesszük egyedülálló gyűjteményeinket, szakértőinket és szolgáltatásainkat, amikor, ahol és ahogyan a használóknak szükségük van rájuk.

A szolgáltatások fejlesztése

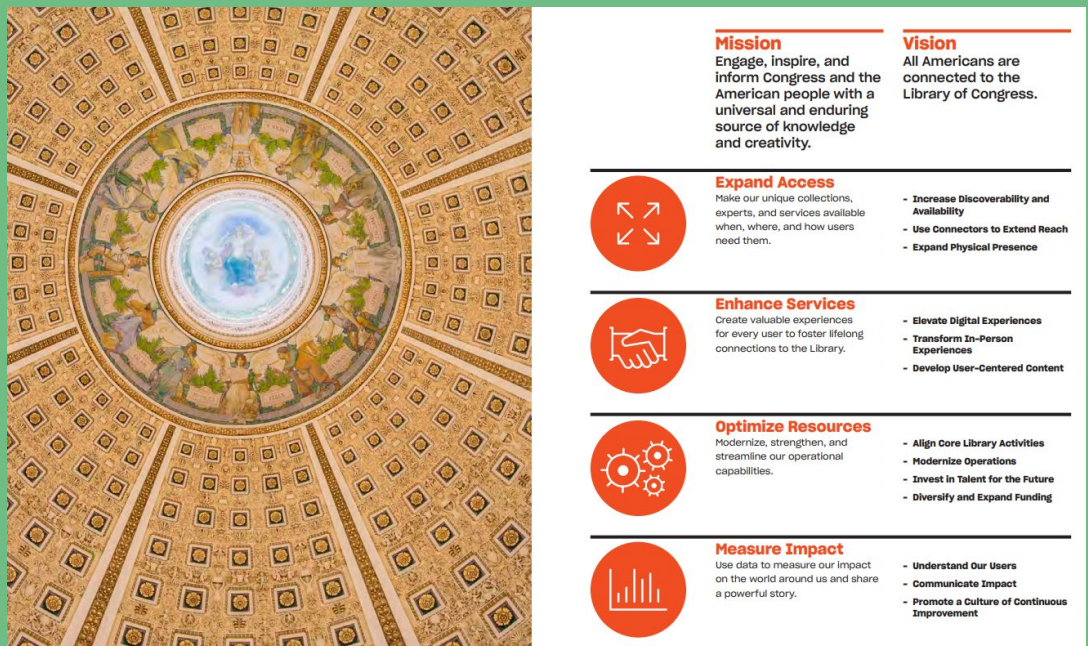
Értékes élményeket hozunk létre minden használó számára, hogy elősegítsük az élethosszig tartó kapcsolatot a Könyvtárral.

Az erőforrások optimalizálása

Modernizáljuk, erősítjük és racionalizáljuk működési képességeinket.

Hatásmérés

Felhasználjuk az adatokat a körülöttünk lévő világra gyakorolt hatásunk mérésére és egy erős történet megosztására.”⁹⁵



24. ábra: A Library of Congress átfogó céljai a stratégiai tervben

„[1] Állományunkat digitalizáljuk

[2] Összegyűjtjük és tároljuk a tudás minden formáját

[3] Könnyebbé tesszük a tudáshoz való hozzáférést

⁹⁵ Enriching the library experience [elektronikus dok.]: The FY2019–2023 strategic plan of the Library of Congress. Washington D.C.: Library of Congress, [s. d.]. 28 p. Hozzáférhető: https://www.loc.gov/static/portals/strategic-plan/documents/LOC_Strat_Plan_2018.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 7.

[4] A kutatást sokszínűbbé és hatékonyabbá tesszük

[5] Gazdagítjuk a kulturális és a társadalmi életet"⁹⁶

„Stratégiai célok

1. Az EPL [Edmonton Public Library] a legjobb hely a **tanuláshoz**.

Az EPL a korai olvasásfejlesztés és a digitális írástudás edmontoni központja.

2. Az EPL a legjobb hely az **alkotáshoz**.

Az ügyfelek alkotnak, létrehoznak dolgokat, játszanak és kísérleteznek az EPL-ben, hogy tágítsák képzeletüket és képességeiket.

3. Az EPL a legjobb hely, ahol **lenni** lehet.

Az ügyfelek elismerik az EPL-t a kivételes ügyfélművelés nyújtásáért.

4. Az EPL a legjobb hely a **munkára**.

Az EPL vonzza és megtartja a rendkívül elkötelezett munkatársakat, akik sikereik abban, hogy kivételes ügyfélműveléseket alakítsanak ki és nyújtsanak.”⁹⁷



25. ábra: Az EPL átfogó céljai a stratégia tervben

⁹⁶ Strategische Ziele 2017–2021 [elektronikus dok.]. Wien: Österreichische Nationalbibliothek, [s. d.]. 26 p. ISBN 978 3 01 000039 0 Hozzáférhető: https://www.onb.ac.at/fileadmin/user_upload/1_Sitemap/Ueber_Uns/OENB_Strategie2017_2021_web.pdf [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 3.

⁹⁷ EPL is the best place to learn. creat. be. work [elektronikus dok.]: Strategic goals 2019–2023: Business plan 2019–2021. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2018/11/EPLBusinessPlan2018_Booklet_FINAL_lowres_AUG2018_v5.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 7.

3.5.3

- „1. Cél: a helyi közösségek igényeinek figyelembevétele szolgáltatásaink során és a lokálpatrióta szemlélet erősítése.
2. Cél: értékes partner legyünk a helyi közösségben, új együttműködéseket alakítsunk ki, tartóssá tegyük a meglévőket.
3. Cél: a könyvtár szervezetfejlesztése, a minőségirányítás szemléletének alkalmazása.
4. Cél: adottságainknak megfelelően alkalmazkodni a technológiai, technikai változásokhoz; online szolgáltatásaink bővítése.”⁹⁸

ötletgeneráló technikák: brainstorming, pro és kontra interakció, 635-ös módszer, Philips 66, névleges csoportmódszer, célfa, METAPLAN, affinitásdiagram

Hogyan fogalmazzuk meg a célkitűzéseket?

A célok hierarchiájának következő szintjén található célkitűzések és tevékenységek megfogalmazásában az úgynevezett SMART módszert hívhatjuk segítségül. A SMART egy angol betűszó, amelynek feloldása:

- **Specific:** specifikus, konkrét;
- **Measurable:** mérhető, követhető;
- **Achievable / attainable / actionable:** elérhető / megvalósítható;
- **Relevant:** releváns, fontos;
- **Time-related:** határidővel rendelkezik.

Ennek értelmében a jól megfogalmazott célkitűzés: konkrét, mérhető, megvalósítható, releváns, és megvalósításának van határideje.

Minél alacsonyabb szintre lépünk a célok hierarchiájában, a célok annál konkrétabbak, annál rövidebb távra szólnak, és a felelősüket is valószínűleg a szervezeti hierarchia alsóbb szintjén kell keresni.

Nézzünk meg néhány példát, hogyan épül fel a gyakorlatban egy célrendszer!

⁹⁸ Az Óbudai Platán Könyvtár stratégiai terve 2018–2022 [elektronikus dok.]. Budapest: Óbudai Platán Könyvtár, 2018. 22 p. Hozzáférhető: https://platankonyvtar.hu/images/strategiai_terv.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 17–20.

„Jövőkép:

Minden lakos hozzáférhet egy olyan könyvtárhoz, amely rendelkezik a tudásuk bővítéséhez szükséges forrásokkal és a kellő térrel az egész közösséget bevonó szabadidős és oktatási programokhoz.

[...]

2. szolgáltatási prioritás: Olvasás, vizuális és auditív befogadás kedvtelésből és információszerzés céljából

1. cél: A 2018-as pénzügyi évre a könyvtárhasználók olyan anyagokat találnak, amelyek érdekesek, kihívást jelentenek és bővítik az ismereteiket.

Célkitűzések:

1. Minden könyvtári helyszínen havonta tematikus kiállításokat hoz létre, amelyek új anyagokat mutatnak be.

Tevékenységek:

- Évszakok, aktuális események, műfajok, „Ha ez tetszett...” alapján bemutatók kidolgozása.
 - Tabló kialakítása a munkatársak havonta váltakozó kedvenceinek bemutatására.
2. Minden helyszínen rendszeresen kínálnak az elektronikus források használatára vonatkozó tanfolyamokat és egyéni oktatást.

Tevékenységek:

- Megfelelő számú személyzet kijelölése és képzése a program irányítására.
- Annak meghatározása, hogy a könyvtárhasználók milyen tanfolyamokat látnának a legszívesebben a kínálatban.
- Kapcsolatfelvétel a főiskolákkal annak kiderítésére, hogy a hallgatók tartanának-e programokat az új technológiákról.⁹⁹

Előfordul, hogy egyes könyvtárak a tevékenységeket további intézkedésekre bontják, és meghatároznak a teljesüléssel kapcsolatos célértékeket, mérési lehetőségeket is.

99 Plan of service 2018 – 2023 [elektronikus dok.]: A plan for the future of the Dartmouth Public Libraries FY2018–FY2023. Dartmouth: Dartmouth Public Libraries, [s. d.]. 28 p. Hozzáférhető: https://www.town.dartmouth.ma.us/sites/g/files/vyhlif466/f/uploads/long_range_plan_fy2018_-_fy2023.pdf [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 15–16.

„A Westborough Public Library jövőképe

A Westborough Public Library egy kényelmes és barátságos hely, ahol minden korosztály és kultúra képviselői találkozhatnak személyesen vagy online, hogy megtapasztalják az olvasás örömét, megélik kreativitásukat, kielégítsék kíváncsiságukat, tartalmakat hozzanak létre és osszanak meg egymással. A könyvtár a közösség csomópontja, és a kiváló ügyfélszolgálat, a pénzügyi és fizikai erőforrások gondos kezelése, valamint a közösség változó igényeinek figyelembevétele révén marad fenn.

[...]

2. szolgáltatási válasz: egy kényelmes hely felkeresése: fizikai és virtuális terek

Cél: A Westborough Public Library lesz a közösség »csomópontja«. Minden korosztály rendelkezésére fognak állni biztonságos és barátságos fizikai terek, ahol találkozhatnak és interakcióba léphetnek másokkal vagy csendben ülhetnek és olvashatnak, valamint nyílt és hozzáférhető virtuális terek, amelyek támogatják a kapcsolatépítést.

Célkitűzés: A könyvtár nagy közösségi teret biztosít a csoportok számára, hogy összegyűlhessenek klubtalálkozók, megbeszélések, előadások és egyéb non-profit tevékenységek céljából.

Tevékenység: A könyvtár fejleszti a közösségi terét a helyi csoportok igényeinek megfelelően.

Intézkedés: A világítás javítása a tér világosabbá tétele érdekében.

Intézkedés: Szőnyegcsere.

Intézkedés: Új, rugalmasabb bútorok beszerzése.

Intézkedés: A falak kifestése.

Intézkedés [Mérés]: A térrel kapcsolatos észrevételek száma.

Célkitűzés: A könyvtár kisebb közösségi tereket biztosít tanulócsoportok, kisebb megbeszélések vagy egyéb nonprofit tevékenységek számára.

Tevékenység: A polcokat átrendezzük, hogy kis méretű asztalokat és székeket helyezhessünk el az emeleten és a gyermekrészen.

Intézkedés: A polcok átrendezése.

Intézkedés: Új bútorok beszerzése és elhelyezése.

Intézkedés: Szőnyegcsere a gyermekrészen.

Intézkedés: Új, rugalmasabb bútorok beszerzése.

Intézkedés: A falak kifestése.

Intézkedés [Mérés]: A térrel kapcsolatos észrevételek száma.¹⁰⁰

PRÓBÁLJA KI!

Fogalmazza meg átfogó céljait és célkitűzéseit a stratégiai irányok szem előtt tartásával! Tegye fel a kérdést, hogy a megfogalmazott átfogó célok valóban a jövőkép elérését, a célkitűzések pedig az átfogó célok elérését szolgálják-e. Összeegyeztethetők-e a könyvtár küldetésével? A célok megfogalmazása egyértelmű és tömör? Megvalósíthatók a stratégiai cikluson belül? Elfogadhatók a könyvtár munkatársai számára? Tovább bonthatók mérhető tevékenységekre?

JAVASOLT ESZKÖZÖK, MÓDSZEREK

kérdőíves vizsgálat, ötletgeneráló technikák: brainstorming, pro és kontra interakció, 635-ös módszer, Philips 66, névleges csoportmódszer, METAPLAN, affinitásdiagram, ICE Scoring keretrendszer, Eisenhower-féle döntési mátrix, SMART

¹⁰⁰ Westborough Public Library strategic long range plan FY2015–2019 [elektronikus dok.]. Westborough: Westborough Public Library, [s. d.]. 71 p. Hozzáférhető: <https://www.town.westborough.ma.us/sites/g/files/vyhlif5176/f/uploads/westborough-long-range-plan-15-19-final.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 3., 12.

Amikor elkészült a stratégiai keret, következő lépésként töltsük fel tartalommal, azaz azokkal a konkrét tevékenységekkel, intézkedésekkel, amelyek a célok elérését szolgálják. Ez a folyamat a célok átalakítása konkrét tevékenységekre, vagyis abból a szakaszból, hogy „mit akarunk elérni”, átlépünk a „hogyan akarjuk elérni” szakaszba. A cselekvési terv lesz a stratégia megvalósításának az a kulcsdokumentuma, amely választ ad ez utóbbi kérdésre, valamint ösztönzi az előrehaladást és elősegíti a számonkérhetőséget. A cselekvési terv ennek érdekében mindenképpen tartalmazza az alábbiakat:

- tevékenységek felsorolása,
- ezek határideje és
- felelősei.

A cselekvési terv többnyire egy táblázatos formában rögzített, rugalmas dokumentum, amely szükség esetén a változó igényeknek és az erőforrások ingadozásának megfelelően módosítható.

A cselekvési tervekben a tevékenységek határidejét általában évenkénti bontásban szokás feltüntetni. Az ennél részletesebb határidőket az éves munkatervek tartalmazzák, akár a tevékenységek részletesebb bontásában. A cselekvési terv létrehozásába feltétlenül vonjuk be a munkatársakat, hiszen az egyes tevékenységeket ők fogják megvalósítani. Használjunk olyan, akár online felületeket (pl. [Padlet](#)), vagy teremtsünk olyan alkalmakat, amelyek biztosítják a lehetőséget az egyes célkitűzésekhez tartozó tevékenységek meghatározásához.

Az ötletelések, beszélgetések alkalmával valószínűleg számos lehetőség merül fel azzal kapcsolatban, hogy milyen tevékenységek kerüljenek a cselekvési tervbe. A felmerült ötleteket érdemes ötletbankokban vagy ötletkatalógusban összegyűjteni és rendszerezni, így könnyebb lesz később kiértékelni őket, valamint, ha most nem is kerülnek bele a cselekvési tervbe, egy következő alkalommal még hasznosak lehetnek. A sok felmerülő ötlet közötti priorizálásnak kulcsfontosságú szerepe van, mivel minden intézmény véges erőforrásokkal rendelkezik, ezért döntő jelentőségű, hogy mire fordítjuk ezeket.

JÓ GYAKORLAT

Anytown Public
Library
(Massachusetts
Library System)

„2. cél: A Könyvtár a közösség által megbecsült szolgáltatásokat fog nyújtani, és ösztönözni fogja az élénk kulturális életet és az egész életen át tartó tanulást.”¹⁰¹

Célkitűzések (ha a jelenlegi stratégiai tervben szerepelnek)	Tevékenységek	Tevékenység időkerete	Ki végzi el?
Programok széles kínálatának biztosítása a felnőttek számára	Önéletrajzíró tanfolyam indítása	2022 ősze	A felnőtt részleg vezetője
Programok széles kínálatának biztosítása a gyermekek minden korosztálya számára	A meseórák időpontjainak felülvizsgálata a használók kényelme érdekében	2022 ősze	Az ifjúsági részleg vezetője
	Az érzékszerveket megmozgató meseórák indítása	2023 tavasza	Ifjúsági részleg
Generációkon átívelő programok széles kínálatának biztosítása	Comic Con szervezése a könyvtárban késő tavasszal	Tervezés megkezdése 2022 ősze elején	Minden érdeklődő munkatárs

4. táblázat: A massachusettsi könyvtárak számára készült cselekvésterv-minta részlete ¹⁰²

JÓ GYAKORLAT

Országos
Idegennyelvű
Könyvtár

Az Országos Idegennyelvű Könyvtár Stratégiai tervében található cselekvési tervben a feladatokhoz a határidőn és felelősökön kívül mérési lehetőséget és mérési adatokat is kapcsolnak, ezáltal az elvégzendő feladat egyértelműbbé válik, a teljesülés a nyomon követés során meghatározható lesz. ¹⁰³

¹⁰¹ Sample action plan [elektronikus dok]. Boston: Massachusetts Libraries Board of Library Commissioners, [s. d.]. 2 p. Hozzáférhető: <https://mbic.state.ma.us/programs-and-support/planning/action-plan-template.docx> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 1.

¹⁰² Uo.

¹⁰³ Az Országos Idegennyelvű Könyvtár OIK stratégiai terve 2021–2026 [elektronikus dok.]. Budapest: Országos Idegennyelvű Könyvtár, 2021. 44 p. Hozzáférhető: https://www.oik.hu/c/document_library/get_file?uuid=74c90a55-5cf6-43aa-877b-2a3ce-14fc5f5&groupId=10136 [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 24.

2. cél: Tartalomhoz, információhoz való hozzáférés tér- és időbeli korlátok nélkül

Feladat	Felelős	Határidő	Mérés	Tervadat
Hanglemezek feltárásának folytatása	Zeneműtár	2026.12.31.	Feltárt dokumentum	800 db./év
Kották analitikus feltárásának folytatása	Zeneműtár	2024.12.31.	Feltárt dokumentum	350db./év
Műfordítás adatbázis retrokonverziójának befejezése 1970–1986 közötti források. alapján	Gyűjteményi és Nemzetiségi Főosztály	2021.12.31.	Új rekord	500 db./év
Nemzetiségi adatbázis retrokonverziója 1970-1986 közötti források. Alapján	Gyűjteményi és Nemzetiségi Főosztály	2026.12.31.	Új rekord	500 db./év
Digitális tartalom folyamatos bővítése	Gyűjteményi és Nemzetiségi Főosztály	2026.12.31.	Oldal	200 old./év
Hiányos rekordok kiegészítésének folytatása az összes adatbázisban	Gyűjteményi és Nemzetiségi Főosztály Zeneműtár	2026.12.31.	Kiegészített rekord	1000 db./év
Előfizetett adatbázisok távoli elérése	Informatika	2021.12.31.	Online szolgáltatás	1 db.

26. ábra: Részlet az Országos Idegennyelvű Könyvtár cselekvési tervéből

Tevékenység	Felelős	Ütemterv		Kritikus időpontok	Szükséges erőforrások	Sikerkritériumok	Ellenőrzési módszer	Módosítások
		kezdés	befejezés					

5. táblázat: Cselekvési terv minta¹⁰⁴

¹⁰⁴ A minta az alábbi kiadvány alapján készült: CSATH Magdolna. Stratégiai tervezés és vezetés. [Sopron – Budapest]: „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., [1993]. 123 p. (Vezetési szakkönyvsorozat) ISBN 963 04 3512 8 Az idézet helye: p. 59.

A 2017–2019-es stratégiai tervébe ágyazott cselekvési terv, amelyben látható a tevékenységek célonként elkészített évenkénti ütemezése.¹⁰⁵

2. Szakirodalom kutatás oktatása a képzési tantervbe illesztve a hallgatók számára; szakadatbázisok használatának ismertetése és a digitális íráskészség fejlesztése a Campus polgárai részére

Felsőoktatási könyvtárként kiemelt feladatunknak tartjuk az egyetemi hallgatók felkészítését a számukra releváns magyar és nemzetközi szakirodalom megkeresésében és etikus felhasználásában. A könyvár ösztönzi a tanulást, a folyamatos ismeretszerzést és a tudás megosztását munkatársai körében, feladatának érzi ennek kiterjesztését a Campus polgárai számára is.

Célok:

- A szakirodalmi oktatás beillesztése a szakmai modulok órarendjébe.
- EISZ adatbázisok igényfelmérése és használatának oktatása.
- Kompetencia-fejlesztés a Campus és a Könyvtár munkatársai részére a nyelvismeret és a digitális íráskészség terén.

Kulcsfontosságú területek:

- Oktatás- és kutatástámogatás
- Humánerőforrás menedzsment
- Minőségfejlesztés

Feladat	Felelős	2017	2018	2019
A szakirodalom keresés tananyagának tartalmi korszerűsítése	OKCs vezetője	X	X	X
Kapcsolódni a Campus magyar és angol nyelvű képzéseihez a szakirodalom keresés oktatásával	könyvtárigazgató	X	X	X
EISZ adatbázisok igényfelmérése, a szolgáltatás koordinálása	OKCs vezetője	X	X	X
Adatbázis bemutatók, tréningek rendezése, próba hozzáférés biztosítása	OKCs vezetője	X	X	X
A könyvtárosok belső és külső továbbképzése	könyvtárigazgató	X	X	X
A Campus polgárainak Microsoft Office képzés tartása	könyvtárigazgató		X	X

OKCs = Oktatás- és kutatástámogatás munkacsoport

27. ábra: Részlet az Entz Ferenc Könyvtár és Levéltár 2017–2019-es stratégiai tervéből

Az Edmonton Public Library stratégiai célkitűzésekhez rendelt tevékenységeket nem táblázatos formában ütemezte, hanem a tevékenységek végén adták meg a megvalósítás időintervallumát.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Entz Ferenc Könyvtár és Levéltár stratégiai terv 2017–2019 [elektronikus dok.]. Budapest: Szent István Egyetem Entz Ferenc Könyvtár és Levéltár, 2017. 22 p. Hozzáférhető: https://entzkonyvtar.files.wordpress.com/2018/05/efkl_strategiai_terv_2017_2019.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 18.

¹⁰⁶ EPL is the best place to learn. creat. be. work [elektronikus dok.]: Strategic goals 2019–2023: Business plan 2019–2021. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2018/11/EPLBusinessPlan2018_Booklet_FINAL_lowres_AUG2018_v5.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 10.

<p>Objective 1:</p> <p>Lead in providing early literacy services in Edmonton.</p> <p>ACTION</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Using EPL best practices, define and implement Early Literacy Service Philosophy and Framework. © 2019 2. Develop a process for staff and customers to stay in touch and up-to-date with early literacy developments. © 2019 3. Define and implement Service Delivery Model (location, timing, channels to customers). © 2019 4. Develop training, certification and curriculum framework for early literacy instructors/facilitators. © 2019-2020 5. Develop customer early literacy curriculum, classes and learning badges/passports. © 2020-2021 6. Identify and establish service partnerships for better service delivery and to further strengthen and streamline early literacy services across Edmonton. © 2020-2021 7. Develop and execute a marketing and communications campaign to showcase EPL's offerings and expertise. © 2020-2021 	<p>Objective 2:</p> <p>Evolve and expand EPL's digital literacy services.</p> <p>ACTION</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Using EPL best practices, define and implement Digital Literacy Service Philosophy and Framework. © 2019 2. Develop a process for staff and customers to stay up-to-date with technology developments. © 2019 3. Define and implement Service Delivery Model (location, timing, channels to customers). © 2019 4. Develop training, certification, curriculum framework for digital literacy instructors/facilitators. © 2020-2021 5. Develop customer digital literacy curriculum and classes along with accreditation models. © 2020-2021 6. Develop and execute a marketing and communications campaign to showcase EPL's offerings and expertise. © 2020-2021
--	---

28. ábra: Részlet az EPL cselekvési tervéből

PRÓBÁLJA KI!

.....

Készítsen saját igényére tervezett cselekvésterv-sablont! Gondolják át közösen, és a tervezésnél vegyék figyelembe, hogy milyen adatok és azok milyen megjelenítése fogják támogatni leginkább a könyvtárat a stratégia megvalósításában! Készülhet az itt bemutatott példáknál egyszerűbb, de összetettebb cselekvési terv is. (További adatok lehetnek például: hogyan fogják mérni az egyes tevékenységek hatását, hogyan fogják kommunikálni a tevékenységek eredményét, milyen partnerekkel tudnak együttműködni az egyes tevékenységek, projektek kapcsán.)

.....

JAVASOLT
ESZKÖZÖK,
MÓDSZEREK

ötletgeneráló technikák: brainstorming, pro és kontra interakció, 635-ös módszer, Philips 66, névleges csoportmódszer, METAPLAN, affinitásdiagram
ICE Scoring keretrendszer, feladatmátrix, Eisenhower-féle döntési mátrix

3.7

A mutatószámrendszer kialakítása

Ahhoz, hogy a stratégia megvalósításának előrehaladása megítélhető legyen, egy mutatószámrendszert kell kialakítani. A célrendszerünk minden szintjéhez határozzuk meg a várt eredményeket, mutatószámokat! Tehát a stratégiai tervhez készített mutatószámrendszer, hasonlóan a hozzá tartozó célrendszerhez, hierarchikus

felépítésű lesz, így azokért a szervezet különböző hierarchiaszintjein dolgozók a felelősök. Az így kialakított rendszert érdemes egy táblázatban összefoglalni, a cselekvési tervvel együtt kezelni. A mutatószámrendszerünk és a konkrét mutatószámok szükség szerint felülvizsgálhatók.

Szólnunk kell néhány szót a kulcsmutatószámokról (KPI = **K**ey **P**erformance **I**ndicator). A kulcsmutatószámok jelzik, hogy a szervezet megfelelően teljesít-e a stratégiai célok tekintetében. A kulcsmutatószámok megfelelő kiválasztására érdemes különösen nagy hangsúlyt fektetni. Számos fontos mutatószám merülhet fel egy szervezet működése során. A KPI-k akkor a leghatékonyabbak, ha szorosan kapcsolódnak a stratégiai célokhoz, ha pontosan azt mutatják, ami érdemi információt hordoz a stratégiai szintű döntésekhez. Ha egy könyvtár egyik átfogó célja az, hogy „közösségi” tér funkcióját akarja erősíteni, akkor a személyes használattal kapcsolatos mutatószámok lesznek számára relevánsak. Ha a könyvtár átfogó célja az, hogy a gyűjteményéhez való hozzáférést bővítse, akkor inkább az elektronikusan szolgáltatott dokumentumok számával és azok használatával kapcsolatos kulcsmutatószámokat érdemes meghatározni.

Kulcsfontosságú eredményként értelmezhető a könyvtárak esetében a társadalomra, a használók életére gyakorolt pozitív hatás is. Bár ezeket a hatásokat nehéz mérni, különösen hosszú távon, egy könyvtár teljesítményének fontos mutatószámai lehetnek az alábbi területek: digitális készségek, oktatás, egész életen át tartó tanulás, írás és olvasási készségek, munkavégzés, szórakozás, kapcsolódás, kutatási eredmények, innováció, gazdasági növekedés, környezettudatosság stb.

A teljesítménymutatók kiválasztásánál segítségünkre lehet az *MSZ ISO 11620:2019 Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók* vagy az *MSZ ISO 16439:2019 Információ és dokumentáció. Módszerek és eljárások a könyvtárak hatásának felmérésére* című szabvány.

3.8

A mérőszámok

A stratégiához kialakított mutatószámrendszer az eredmények meghatározásából és mérőszámokból áll. A célkitűzés jellegétől függően a mérőszámot megadhatjuk:

- mennyiséget jelző számként,
- az elvárt növekedés százalékos értékeként, vagy
- a minőséget jelző értéként.

„[1. cél] Befogadás és elérés**Eredmény:**

Victoria Állam több lakosa fog valamilyen módon kapcsolódni a State Library Victoriához.

Három célközönség esetén 100%-os növekedés elérése 2024-ig.

[...]

[2. cél] Megerősítés a tudáson keresztül**Eredmény:**

A könyvtárral való kapcsolat kíváncsiságot és kreativitást kelt, és új készségeket épít.

Látogatóink 75%-a tanulni vagy alkotni fog.

[...]

[3. cél] Gyűjtemény a közösségért**Eredmény:**

Victoria Állam lakosai az állami gyűjteményt hozzáférhető, megbízható forrásként értékelik, amely lehetővé teszi új ismeretek létrehozását.

10%-os növekedés a gyűjteménnyel való kapcsolatteremtésben.

[...]

[4. cél] Könyvtár a jövő számára**Eredmény:**

A fenntartható üzleti modell lehetővé teszi a könyvtár számára, hogy kulturális, társadalmi és gazdasági hasznot biztosítson az államnak.

Minden, a kormány által befektetett dollár több mint 3,2 dolláros hasznot hoz a közösség számára.”¹⁰⁷

107 Strategic Plan 2020–24 [elektronikus dok.]. Melbourne: State Library Victoria, [s. d.]. 8 p. Hozzáférhető: <https://www.slv.vic.gov.au/sites/default/files/State%20Library%20Victoria%20Strategic%20Plan%202020-24.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 3–6.

„Első cél: A fiatal olvasók fejlesztése és inspirálása

Célkitűzések:

- 1-1 Az óvodai programokban részt vevők száma a 2014. évi 50 000-ről 2020-ra 60 000-re nő.
- 1-2 A korai olvasásfejlesztési anyagok kölcsönzése a 2014. évi 1 000 000-ról 2020-ra 1 250 000-re emelkedik.
- 1-3 Minden évben a megkérdezett szülők vagy gondozók 90%-a a könyvtár kisgyermekeknek nyújtott szolgáltatásait nagyon jónak vagy kiválónak minősíti.
- 1-4 Minden évben a megkérdezett szülők és gondozók 90%-a az általuk látogatott, korai olvasásfejlesztési műhelyfoglalkozásokat nagyon jónak vagy kiválónak minősíti.
- 1-5 A szülőknek és gondozóknak szóló új internetes portál évente legalább 50 000 látogatót vonz.

[...]

Harmadik cél: A műveltség és az egész életen át tartó tanulás támogatása

Célkitűzések:

- 3-1 Az online képzésekbe bekapcsolódó tanulók száma a 2014. évi 1000-ről 2020-ra 5000-re növekszik.
- 3-2 Minden évben azon megkérdezettek 90%-a, akik a könyvtár által támogatott állampolgársági műhelyfoglalkozáson vesznek részt, nagyon jónak vagy kiválónak minősíti azt.
- 3-3 Minden évben azon megkérdezettek 90%-a, akik pénzügyi műveltséget fejlesztő programban vesznek részt, nagyon jónak vagy kiválónak minősíti azt.
- 3-4 A könyvtár pénzügyi műveltségi portálján a megtekintések száma a 2014-es pénzügyi évben mért 5000-ről a 2020-as pénzügyi évre 25 000-re nő.
- 3-5 Minden évben azon megkérdezettek 90%-a, akik egy egészséggel kapcsolatos programban vesznek részt, nagyon jónak vagy kiválónak minősíti azt.
- 3-6 A könyvtári olvasójeggyel rendelkezők számának növelése a 2014. évi 1,2 millióról 2020-ra 2 millióra.

Negyedik cél: Hozzájárulás Los Angeles gazdasági növekedéséhez

Célkitűzések:

- 4-1 Minden évben a megkérdezettek 90%-a nagyon jónak vagy kiválónak minősíti a munkával kapcsolatos szolgáltatásokat, melyekben részesült.
- 4-2 A könyvtár Jobs and Careers internetes portálját használók száma a 2014. évi 60 000-ről 2020-ra 75 000-re nő.
- 4-3 Minden évben a megkérdezettek 90%-a nagyon jónak vagy kiválónak minősíti a könyvtár új kisvállalkozói internetes portálját.
- 4-4 Minden évben a megkérdezettek 90%-a nagyon jónak vagy kiválónak minősíti azt a kisvállalkozással kapcsolatos programot, amelyen részt vett.”¹⁰⁸

„STRATÉGIAI KEZDEMÉNYEZÉS: FIATAL OLVASÓK NEVELÉSE – KORAI OLVASÁSFEJLESZTÉS

Felhasználói előnyök: Olyan programokat és szolgáltatásokat nyújtunk a gyermekek számára a születéstől ötéves korig, amelyek biztosítják, hogy az iskolakezdéskor készen álljanak az olvasás, az írás és a figyelem elsajátítására.

1. cél: A legfiatalabb könyvtárhasználókra olyan programok és irodalmi források várnak, amelyek fejlesztik az olvasást, az írást és a figyelmet, lehetővé téve számukra, hogy jól felkészülten lépjenek be az osztályterembe.

Célkitűzések:

- 1. Minden évben 10%-kal nő a könyvtár által támogatott óvodai programok látogatottsága.
- 2. A 2018-as pénzügyi évre a könyvtár által támogatott programokon részt vevő óvodáskorú gyermekek szüleinek 75%-a azt fogja állítani, hogy a könyvtár fontos szerepet játszik annak segítségével, hogy a gyermekek az iskolakezdéskor készen álljanak az olvasás, az írás és a figyelem elsajátítására.
- 3. Az óvodáskorú gyermekeknek való anyagok kölcsönzése a terv minden egyes évében 3%-kal fog növekedni.

¹⁰⁸ Los Angeles Public Library Strategic Plan 2015–2020 [elektronikus dok.]: Creating opportunity, building community, inspiring innovation. Los Angeles: Los Angeles Public Library, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: https://www.lapl.org/sites/default/files/media/pdf/about/LAPL_Strategic_Plan_2015-2020.pdf [Megtekintve: 2021.11.10.] Az idézet helye: p. 8–9., 12–15.

Kezdeményezések:

- Bevezetjük a Public Library Association/Association of Library Service to Children »Every Child Ready to Read« és/vagy »Mother Goose on the Loose« nevű, olvasásfejlesztési szemszögből továbbfejlesztett mesemondási technikáinak használatát.
- Havi rendszerességgel vagy gyakrabban hetvégi programok nyújtása az óvodáskorú gyermekek számára a tanév során annak érdekében, hogy több dolgozó szülő időbeosztásához igazodjunk.
- A helyi óvodák és kisgyermekkel foglalkozó közösségi szervezetek számára külső szolgáltatások vagy helyszíni programok biztosítása.
- További naprakész források elérhetővé tétele a korai olvasásfejlesztés támogatására a könyvtári számítógépeken.”¹⁰⁹

PRÓBÁLJA KI!

A megvalósítás nyomon követhetősége érdekében alakítsák ki a mutatószámrendszerüket! Vizsgálják meg, hogy a tevékenységek hogyan mérhetők, a szükséges adatok rendelkezésre állnak-e, illetve reális idő- és/vagy költséggráfordítással beszerezhetők-e. Bizonyosodjanak meg arról, hogy a mért adatok megbízhatóak és pontosak, és valóban támpontot nyújtanak a döntésekhez! Gondolják végig azt is, hogy a mérőszámok a stratégiai ciklusidőn belül valóban elérhetőek-e! Hangolják össze a mutatószámrendszert úgy, hogy a megvalósításra szánt időszak alatt mindegyik elem kivitelezhető legyen!

Balanced Scorecard

JAVASOLT ESZKÖZÖK, MÓDSZEREK

¹⁰⁹ Vineyard Haven Public Library strategic plan FY2014–FY2018 [elektronikus dok.]. Vineyard Haven: Vineyard Haven Public Library, 2012. 24 p. Hozzáférhető: <https://www.vhlibrary.org/documents/VHPLStrategicPlanFinalJuly2012.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 5.

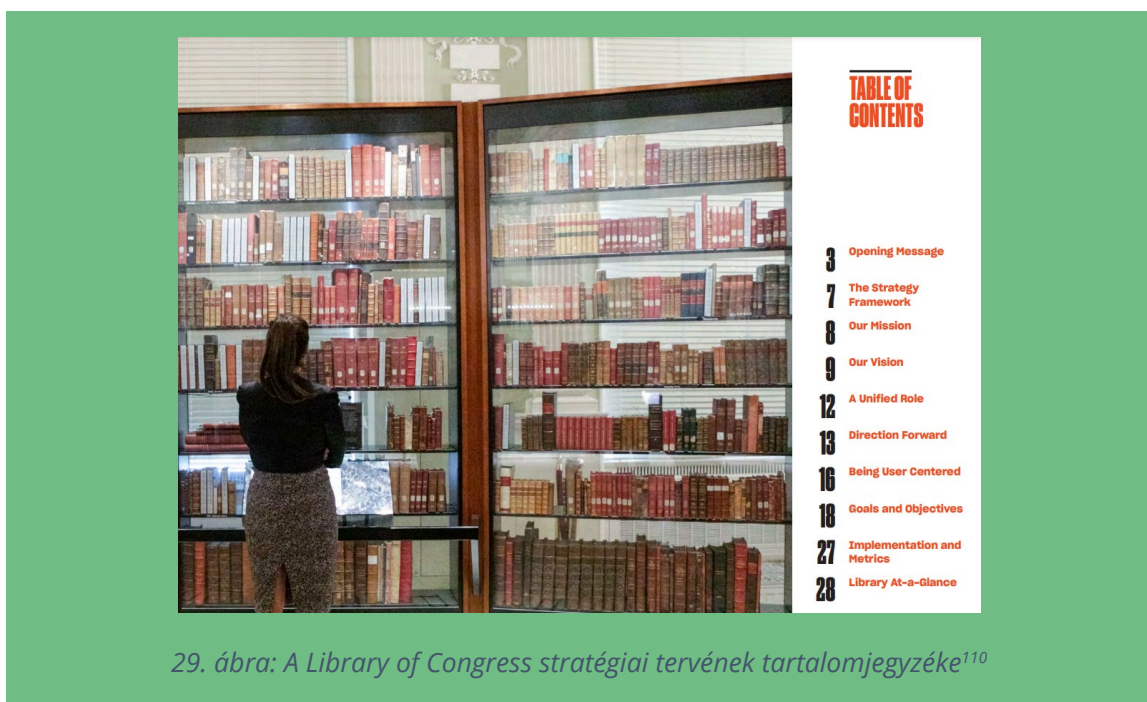
Ha elkészültek a stratégia tartalmi elemei, akkor elérkezett a stratégiai terv, azaz a konkrét dokumentum összeállításának az ideje. Ennek során vegyük figyelembe, hogy a terv küllemében is képviselni fogja a könyvtárat. Persze amennyiben tartalmilag megfelelő, azzal sincs semmi baj, ha egy könyvtár úgy dönt, hogy egy egyszerű word dokumentum lesz a stratégiai terve. Ám ha van rá idő, kapacitás, kedv és kreativitás, akkor kár lenne elszalasztani azokat a lehetőségeket, amelyeket egy vonzó, figyelemfelkeltő arculat tud hozzáadni a stratégiai tervhez.

3.9.1

Hány oldal legyen?

Egy stratégiai terv értékét nem az adja, hogy hány oldal a terjedelme, de nem érdemes túllépnie bizonyos kereteken. Gondoljunk bele, hogy a stratégiai tervünknek egy használható, élő, „lélegző” dokumentumnak kell lennie, amely alapján dolgozunk, döntéseket hozunk, amelyet a fenntartó, a használók és a munkatársak számára is befogadható terjedelemben kell elkészítenünk.

Nyilvánvaló, hogy más léptékben gondolkodik egy nemzeti könyvtár és egy városi könyvtár, bár érdemes megemlíteni, hogy a Kongresszusi Könyvtár – amely a 170 millió tételes gyűjteményével a világ legnagyobb könyvtárának hirdeti magát – honlapon közzétett stratégiai terve 29 oldalnyi terjedelmű (amelynek körülbelül a fele képanyag).



29. ábra: A Library of Congress stratégiai tervének tartalomjegyzéke¹¹⁰

¹¹⁰ Enriching the library experience [elektronikus dok.]: The FY2019–2023 strategic plan of the Library of Congress. Washington D.C.: Library of Congress, [s. d.]. 28 p. Hozzáférhető: https://www.loc.gov/static/portals/strategic-plan/documents/LOC_Strat_Plan_2018.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 1.

A stratégiai terv arculata

Bár igaz, hogy a stratégiai tervnek elsősorban a tartalmi elemei fontosak, az is számít, hogy hogyan, milyen arculattal jelenítjük azt meg, hiszen egy pozitív képzet-társítást előidéző fénykép, egy jól megszerkesztett ábra, egy áttekinthető szerkezet, figyelemfelkeltő grafikai megoldás többet mondhat sok oldalnyi szövegnél.

„A tervezési dokumentum kialakításával kapcsolatos döntések fontosak, mivel az írott terv szimbolizálja a könyvtár jövőjét és a könyvtár vezetésének jellegét. Egy lenyűgöző stratégiai terv azt az üzenetet közvetíti, hogy a könyvtár irányítja a jövőjét, és méltó a pénzügyi támogatásra. Ugyanakkor az egyébként jó célok és stratégiák elsikkadhatnak egy olyan tervben, amely helyenként értelmetlen, vagy szörszálhasogató stílusban íródott.”¹¹¹ Ezért ne becsüljük alá a stratégiai terv arculatát és stílusát, fordítsunk időt és figyelmet arra, hogy tükrözze könyvtárunk és a stratégia szellemiségét! Bátran használhatunk színeket, képeket, ábrákat, lehet játszani a szöveggel, betűtípusokkal. Dönthetünk konzervatívabb vagy merészebb megjelenítés mellett is, ez utóbbi esetben figyeljünk arra, hogy maradjunk az ízlésség határain belül.

Bár a profin megszerkesztett dokumentumnak lehetnek anyagi vonzatai, mi magunk is sokat tehetünk azért, hogy látványosabb, áttekinthetőbb anyagot hozzunk létre. A kreatív dokumentumtervezésben segítségünkre lehetnek többek között az alábbi, részben ingyenes online eszközök:

- grafikai tervezés: [Canva](#), [Forzen](#), [Piktochart](#);
- fotószerkesztés: [Fotor](#), [Canva](#) képszerkesztő;
- ingyenes képlelőhelyek: [Pexels](#), [Pixabay](#), [Unsplash](#).

JÓ GYAKORLAT

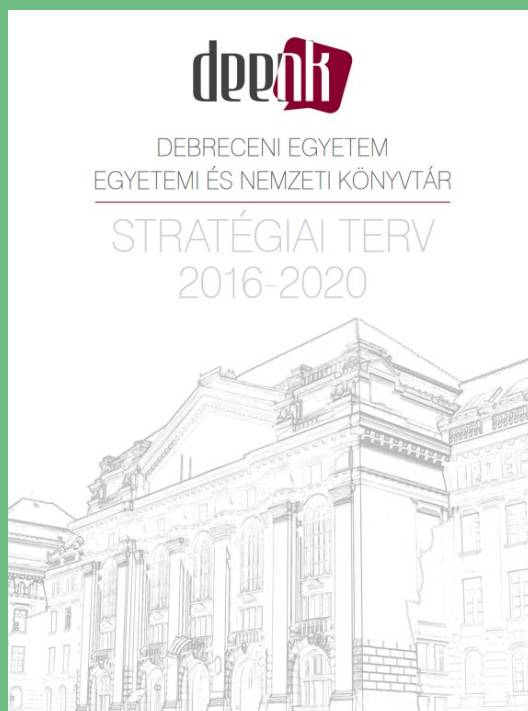
Calgary Public Library



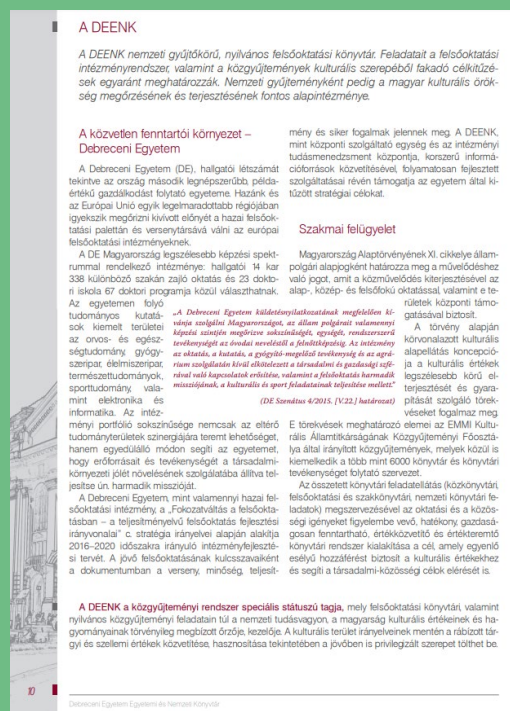
¹¹¹ BIRDSALL, Douglas G. Strategic planning in academic libraries [online]: A political perspective. == Az American Library Association honlapja. Az Association of College and Research Libraries aloldala. Hozzáférhető: <https://www.ala.org/acrl/publications/booksanddigitalresources/booksmonographs/pil/pil49/birdsall> [Megtekintve: 2021.11.09.]

JÓ GYAKORLAT

Debreceni Egyetem
Egyetemi és Nemzeti
Könyvtár



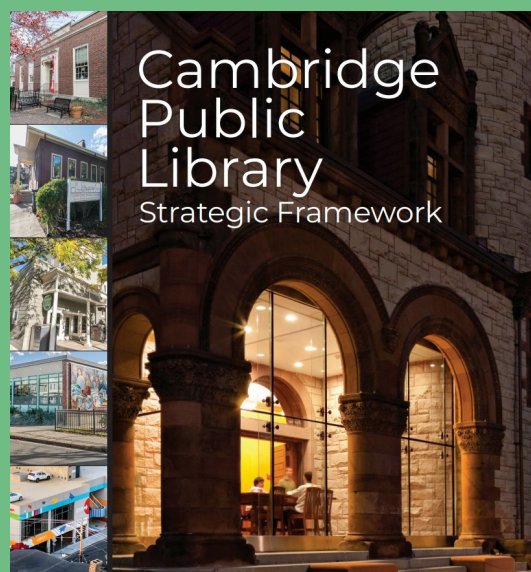
32. ábra: A DEENK stratégiai tervének címdoldala



33. ábra: A DEENK stratégiai tervének egyik belső oldala

JÓ GYAKORLAT

Cambridge Public
Library



34. ábra: A Cambridge Public Library stratégiai tervének címdoldala



35. ábra: A Cambridge Public Library stratégiai tervének egyik belső oldala

JÓ GYAKORLAT

National Library of
New Zealand



36. ábra: A National Library of New Zealand stratégiai tervének címdala



37. ábra: A National Library of New Zealand stratégiai tervének egyik belső oldala

PRÓBÁLJA KI!

Egy grafikai tervezést támogató ingyenes eszköz segítségével tervezze meg a stratégiai terv arculatát! Vegye figyelembe a könyvtár arculati elemeit! Használjon könyvtárról készült fotókat, kreatív grafikai megoldásokat, változatos kiemeléseket, piktogramokat! Kísérletezzon bátran, akár több sablont is próbáljon ki! Figyeljen arra, hogy a végeredmény harmonikus képet mutasson!

4. A stratégiai terv kommunikációja

Már a tervezési folyamat során is jelentős hangsúlyt kell fektetni az érdekelt felek tájékoztatására, de különösen fontos, hogy az elkészült stratégiai terv üzenetét eljuttassuk partnereinkhez. Érdemes megtervezni tehát a stratégiai terv kommunikációját. Gondoljuk át, hogy az egyes célcsoportokhoz milyen módon tudjuk a leghatékonyabban eljuttatni a stratégia üzenetét!

A kommunikáció során különösen hasznát vesszük, ha az elkészült terv külső megjelenésére, befogadhatóságára is odafigyeltünk. Mindenkor küldetésünk, jövőképünk, szervezeti értékeink és stratégiai tervünk is olyan tartalmak, amelyek a honlapra kíváncznak. Segíti a befogadást, ha stratégiai térképet, rövid infografikát készítünk a stratégiai keret ábrázolásával. Egyéb kreatív módjai is léteznek az üzenet célba juttatásának. Új-Zéland nemzeti könyvtára például egy rövid, egyszerű összefoglaló videót készített stratégiája legfontosabb üzeneteiről. A videós összefoglaló hozzájárulhat, hogy azok is képesek legyenek tájékozódni a könyvtár stratégiai tervéről, akik erre nem szeretnének vagy tudnának hosszabb időt szánni, illetve valamilyen fogyatékoság miatt nehézségbe ütközik számukra a stratégiai terv elolvasása.

JÓ GYAKORLAT

National Library of
New Zealand

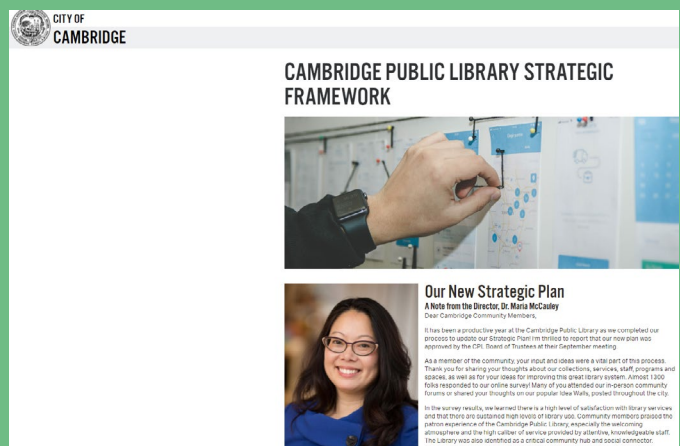
A National Library of New Zealand egy kétnyelvű, 2:15 perces videóban mutatja be a könyvtár 2030-ig szóló stratégiai törekvéseit.¹¹²



38. ábra: Képkivágás a könyvtár stratégiai tervét bemutató videóból

¹¹² Strategic directions to 2030 [online]. == A National Library of New Zealand honlapja. Hozzáférhető: <https://natlib.govt.nz/about-us/strategic-directions> [Megtekintve: 2021.11.12.]

*A Cambridge Public Library stratégiai terve Cambridge város honlapján is megjelent az igazgató asszony rövid üzenetével, amelyben megköszönte a különböző partnerek közreműködését a stratégiai terv létrehozásában.*¹¹³



39. ábra: A Cambridge Public Library stratégiai terve a városi honlapon

Egy felsőoktatási könyvtár sokat profitálhat a stratégia aktív és megfelelő kommunikálásából, például az egyetem vezetésének szóló bemutató megszervezéséből.

„A stratégiai tervezés harmadik politikai megközelítése annak levezénylésében áll, hogy bemutassuk a tervet a tudományos közösségnek. Ez magában foglalja mind egy meggyőző dokumentum megtervezését, mind pedig annak marketingjét mindazok számára, akik a könyvtári célok támogatói lehetnek. Butler és Davis megjegyzi, hogy a stratégiai tervezés »csodálatos PR-lehetőségeket kínál, és eszközként szolgálhat a könyvtár dinamikusabb beillesztéséhez az egyetemi környezetbe.« [Butler & Davis, Strategic Planning as a Catalyst for Change in the 1990s] Egy rossz tervezési dokumentum nemcsak kontraproduktív, hanem akár káros is lehet a könyvtár hosszú távú hitelességére nézve.”¹¹⁴

Gondolja át, hogy milyen célcsoporthoz szeretné eljuttatni a stratégiai terv üzenetét, és számukra milyen kommunikációs forma, a stratégia milyen interpretálása volna a legcélravezetőbb annak érdekében, hogy elősegítsük a tartalom megértését, befogadását, tudatosítását, támogatását! Melyik célcsoporthoz milyen kommunikációs csatornán jut el leginkább az üzenet?

Stakeholder Analysis

¹¹³ Cambridge Public Library strategic framework [online]. == A City of Cambridge honlapja. Hozzáférhető: <https://www.cambridgema.gov/Departments/cambridgepubliclibrary/strategicplan> [Megtekintve: 2021.11.12.]

¹¹⁴ BIRDSALL, Douglas G. Strategic planning in academic libraries [online]: A political perspective. == Az American Library Association honlapja. Az Association of College and Research Libraries aoldala. Hozzáférhető: <https://www.ala.org/acrl/publications/booksanddigitalresources/booksmonographs/pil/pil49/birdsall> [Megtekintve: 2021.11.09.]

A hatékony kommunikációt támogatja, a stratégia üzenetének eljuttatását segíti, ha a terv olyan címet kap, amely könnyen megjegyezhető, figyelemfelkeltő, és a stratégiai fókuszra hangsúlyozza. Egy-egy stratégiai ciklus jól megválasztott címe megmutathatja, hogy a könyvtár hogyan reagál dokumentumaiban a változó igényekre, illetve hogy az egyes stratégiai ciklusok hogyan épülnek egymásra, ahogy azt például a British Library esetében is láthatjuk. A címhez a jövőkép vagy az átfogó célok kulcskifejezéseit vehetjük alapul.

JÓ GYAKORLAT

Edmonton Public
Library

„Az EPL [Edmonton Public Library] a legjobb hely a tanuláshoz. az alkotáshoz. ahol lenni lehet. a munkára.”¹¹⁵



40. ábra: Az Edmonton Public Library stratégiájának címe

JÓ GYAKORLAT

Los Angeles Public
Library

„A lehetőség megteremtése a közösség építése az innováció ösztönzése”¹¹⁶



41. ábra: A Los Angeles Public Library stratégiájának címe

¹¹⁵ EPL is the best place to learn. creat. be. work [elektronikus dok.]: Strategic goals 2019–2023: Business plan 2019–2021. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2018/11/EPLBusinessPlan2018_Booklet_FINAL_lowres_AUG2018_v5.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 1.

¹¹⁶ Los Angeles Public Library Strategic Plan 2015–2020 [elektronikus dok.]: Creating opportunity, building community, inspiring innovation. Los Angeles: Los Angeles Public Library, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: https://www.lapl.org/sites/default/files/media/pdf/about/LAPL_Strategic_Plan_2015-2020.pdf [Megtekintve: 2021.11.10.] Az idézet helye: p. 1.

JÓ GYAKORLAT

Library of Congress

„A könyvtári élmény gazdagítása”¹¹⁷



42. ábra: A Library of Congress stratégijának címe

JÓ GYAKORLAT

Calgary Public Library

„Megvalósított lehetőségek”¹¹⁸



43. ábra: A Calgary Public Library stratégijának címe

JÓ GYAKORLAT

British Library

A British Library egymást követő és egymásra épülő stratégiai célkitűzésit jól tükrözi a korábbi és a jelenlegi stratégiájuk címe:

„Növekvő tudás” [2011–2015]¹¹⁹

„Élő tudás” [2015–2023]¹²⁰



44. ábra: A British Library stratégijának címe

JÓ GYAKORLAT

National Library of Scotland

„Az emberek elérése: Könyvtári stratégia 2020–2025”¹²¹



45. ábra: A National Library of Scotland stratégijának címe

117 Enriching the library experience [elektronikus dok.]: The FY2019–2023 strategic plan of the Library of Congress. Washington D.C.: Library of Congress, [s. d.]. 28 p. Hozzáférhető: https://www.loc.gov/static/portals/strategic-plan/documents/LOC_Strat_Plan_2018.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 1.

118 Potentials realized [elektronikus dok.]: Calgary Public Library strategic plan 2019–2022. Calgary: Calgary Public Library, [s. d.]. 7 p. Hozzáférhető: <https://calgarylibrary.ca/assets/PDFs/2020/2019-2022-strategic-plan-2020-initiatives.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 1.

119 Growing knowledge [online]: The British Library launches its strategy for 2011–2015. == A The British Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.bl.uk/press-releases/2011/february/growing-knowledge-the-british-library-launches-its-strategy-for-20112015> [Megtekintve: 2021.11.12.]

120 Living knowledge [elektronikus dok.]: The British Library 2015–2023. 2. ed. London: The British Library, [s. d.]. 34 p. Hozzáférhető: <https://www.bl.uk/about-us/britishlibrary/~media/f05eb494d4e5469b97988f67cc95eb32.ashx> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 1.

121 Reaching people [elektronikus dok.]: Library strategy 2020–2025. Edinburgh: National Library of Scotland, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: <https://www.nls.uk/media/43mla4h3/2020-2025-library-strategy.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 1.

JÓ GYAKORLAT

Fővárosi Szabó
Ervin Könyvtár

JÓ GYAKORLAT

National Library of
New Zealand

„Informálni, integrálni, inspirálni”¹²²

„A tudás értékévé alakítása – stratégiai
irányok 2030-ig”¹²³

TE HURI MŌHIOTANGA HEI UARA –
NGĀ TOHUTOHU RAUTAKI KI 2030
TURNING KNOWLEDGE INTO VALUE –
STRATEGIC DIRECTIONS TO 2030

46. ábra: a National Library of New Zealand
stratégiájának címe

PRÓBÁLJA KI!

Fogalmazza meg néhány mondatban vagy kifejezésben a stratégiai terv fókuszpontjait, fő mondanivalóját! Kezdeményezzen ötletbörzét a munkatársak között, hogy a megadott fókusz szem előtt tartásával ki tud frappánsabb, találóbb címet adni. Ha több ígéretes címváltozat érkezik, bocsássák szavazásra a munkatársak között, hogy melyik a legmegfelelőbb!

ötletgeneráló technika: brainstorming

JAVASOLT ESZKÖZÖK, MÓDSZEREK

4.2

Könyvtárhasználati adatok

A stratégiai tervet fel lehet használni a könyvtárhasználattal kapcsolatos információk eljuttatására is a használóinknak (pl. rövid személyes történetek, jelentősebb statisztikai adatok, pozitív olvasói visszajelzések). Ezeknek a beágyazott elemeknek a pozitív üzenete egyrészt a stratégiai terv alátámasztására szolgál, másrészt kedvcsinálóként is működhet, amellett, hogy a könyvtár sikeres tevékenységét hirdeti.

¹²² Informálni, integrálni, inspirálni [elektronikus dok.]: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve 2014–2020. Budapest: Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár, 2014. 46 p. Hozzáférhető: http://m.fszek.hu/?tPath=/view/&documentview_type=save&documentview_site=4607&documentview_id=24816 [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 1.

¹²³ Turning knowledge into value – strategic directions to 2030 [elektronikus dok.]. Wellington: National Library of New Zealand, 2016. 8 p. Hozzáférhető: <https://natlib.govt.nz/files/strategy/strategicdirection-2030.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 1.

A La Trobe University Library egy oldalt szánt a stratégiai tervéből arra, hogy látványos módon bemutasson mindössze hat használati adatot.

„Könyvtárunk erősségei

6.6M letöltés 575 720 e-könyvből

3,4M letöltés 93 304 elektronikus folyóiratból

2,2 millió látogató 3 egyetemi campus-könyvtárban

58 445 kérdésre válaszoltak a könyvtár munkatársai

12 500 kutatási eredményt gondozott a könyvtár

5900 hallgató vett részt önkéntes készségfejlesztő workshopokon”¹²⁴



47. ábra: A La Trobe University Library használati adatainak bemutatása a stratégiai tervben

A Los Angeles Public Library az eredményeikre való figyelemfelhívás játékosabb módját választotta.

„A megkérdezett Los Angeles-iek 86%-a fontosnak tartja a Los Angeles Public Libraryt a maga és a családja számára.”¹²⁵

¹²⁴ La Trobe University 2018–2022 library plan [elektronikus dok.]. Victoria: La Trobe University, [s. d.]. 21 p. Hozzáférhető: https://www.latrobe.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/997448/Library-Plan-2018-2022.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 6–7.

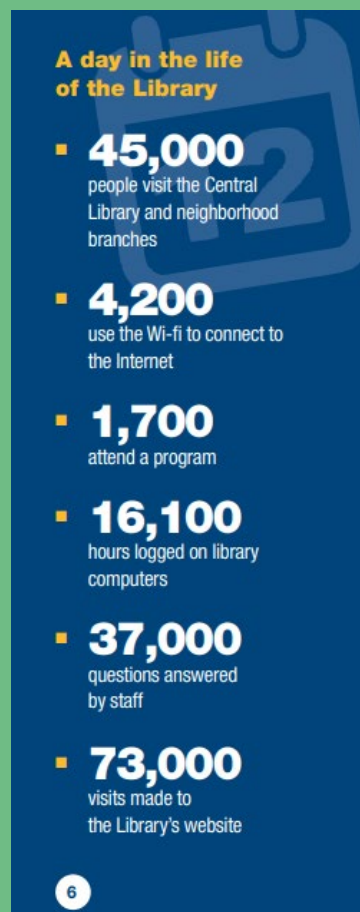
¹²⁵ Los Angeles Public Library Strategic Plan 2015–2020 [elektronikus dok.]: Creating opportunity, building community, inspiring innovation. Los Angeles: Los Angeles Public Library, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: https://www.lapl.org/sites/default/files/media/pdf/about/LAPL_Strategic_Plan_2015-2020.pdf [Megtekintve: 2021.11.10.] Az idézet helye: p. 9.

„Egy nap a Könyvtár életében

- 45 000 ember keresi fel a Központi Könyvtárat és a környékbeli fiókkönyvtárakat
- 4200-an használják a wifit az internethez való csatlakozáshoz
- 1700-an vesznek részt valamilyen programon
- 16 100 órányi bejelentkezve töltött idő a könyvtár számítógépein
- 37 000 kérdésre válaszolnak a munkatársak
- 73 000-en látogatják meg a Könyvtár honlapját¹²⁶



48. ábra: A Los Angeles Public Library egy kérdőíves felmérésből származó adatának bemutatása a stratégiai tervben



49. ábra: A LAPL használati adatainak bemutatása a stratégiai tervben

¹²⁶ Uo., p. 6.



2017-es statisztikai adatok

Személyes és online könyvtárhasználat

év	könyvtárhasználat összes (fő)	könyvtárhasználat személyes (fő)	online-használat honlapon	kölcsönzők (fő)
2017	74 733	42 166	21 098	25 731

Összes állomány, könyvtári egység: 68 362 dokumentum

A szolgáltató közösség létszáma a tárgyév január 1-jén: 126.930 fő

A nyitvatartási napok száma egy átlagos héten a könyvtárban: 5 nap

A nyitvatartási órák száma egy átlagos héten a könyvtárban: 40 óra

A nyitvatartási napok összesített száma a tárgyévben a könyvtárban: 234 nap

Regisztrált használó: 3.872 fő

14 év alatti regisztrált használó: 948 fő

Kölcsönzött dokumentum: 114.447 db

14 év alatti használók által kölcsönzött dokumentum 36.260 db

Rendezvények száma az adott évben: 154 db

Rendezvényen résztvevők száma az adott évben: 11.985 fő

A könyvtár munkatársainak létszáma: 15 fő

Könyvtárunk 2013-2017 között számos **fejlesztést** valósított meg. Mindezek nemcsak a kerület **elismert** intézményévé tették, hanem egyes projektjeink, mint az Óbudai KönyvMegállók, **országos ismertséget** hoztak.

50. ábra: Az Óbudai Platán Könyvtár statisztikai adatainak bemutatása a stratégiai tervben¹²⁷

4.3

Könyvtárhasználati pillanatképek, szolgáltatások rövid bemutatása

Jó reklámlehetőség és könyvtárhasználati kedvcsináló is lehet, ha a stratégiai tervben apró pillanatképeket helyezünk el a könyvtár életéből. Ezekkel az információs

¹²⁷ Az Óbudai Platán Könyvtár stratégiai terve 2018–2022 [elektronikus dok.]. Budapest: Óbudai Platán Könyvtár, 2018. 22 p. Hozzáférhető: https://platankonyvtar.hu/images/strategiai_terv.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 5.

JÓ GYAKORLAT

Silkeborg
Bibliotekerne

blokkokkal olyan valós, mindennapi élethez köthető lehetőségeket villantunk fel, amelyeket más használók már felfedeztek. Hasonló céllal rövid szolgáltatásajánlók is helyet kaphatnak a tervben, a szövegtől grafikusan elkülönülő formában.

A Silkeborgi Könyvtárak a különböző használókat könyvtárhasználat közben bemutató életképekkel színesítették a stratégiai tervet.

„»Amikor néhány nappal ezelőtt itt ültünk házi feladatot írni, megláttuk a játékokat – különböző buszokkal kell utaznunk, és határozottan menőbb itt együtt ülni és játszani, amíg várakozunk.«

Szakközépiskolás tanulók kártyázással töltik a várakozási időt a hidegben”¹²⁸



”Da vi sad herovre og skrev opgave for nogle dage siden, så vi alle spillene – vi skal med forskellige busser, så det er klart federe at sidde her sammen og spille, imens vi venter.”

HHX studerende fordriver ventetiden i frostgrader med kortspil

51. ábra: Könyvtári életkép bemutatása
A Silkeborgi Könyvtárak stratégiai tervében

4.4

Stratégiai térkép, infografika

A stratégiai terv üzenetének célba juttatását, könnyebb megértését támogatja, ha a stratégia keret áttekinthetőségét és értelmezését megkönnyítő ábrát készítünk, gondolva azokra, akik nem szeretnék végigolvasni az egész dokumentumot. Az infografikus ábrázolás vagy stratégiai térkép a stratégiai terv vizuális összefoglalójaként működik.

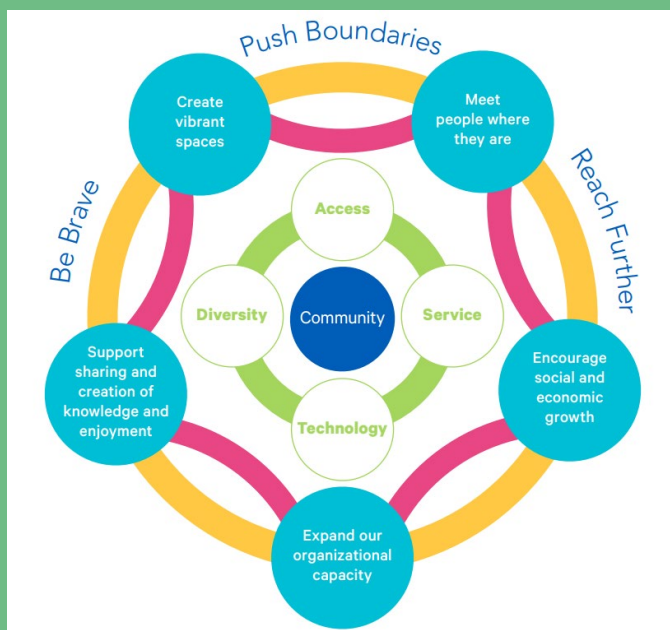
¹²⁸ Strategien Silkeborg Bibliotekerne 2022 [elektronikus dok.]. Silkeborg: Silkeborg Bibliotekerne, [s. d.] 19 p. Hozzáférhető: https://silkeborgbib.dk/sites/silkeborg.ddbcs.dk/files/strategien_2022.pdf?fbclid=IwAR1j5PI55qX8NGz1crlzDSorGmTgyrg-zCOLtcoYRBpgxrou67LvzfzLjp8g [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 14.

JÓ GYAKORLAT

Halifax Public
Libraries

„Keretrendszerünk

Közösségünk kollektív növekedéséért dolgozunk, és minden tevékenységünk középpontjában az emberek állnak.”¹²⁹



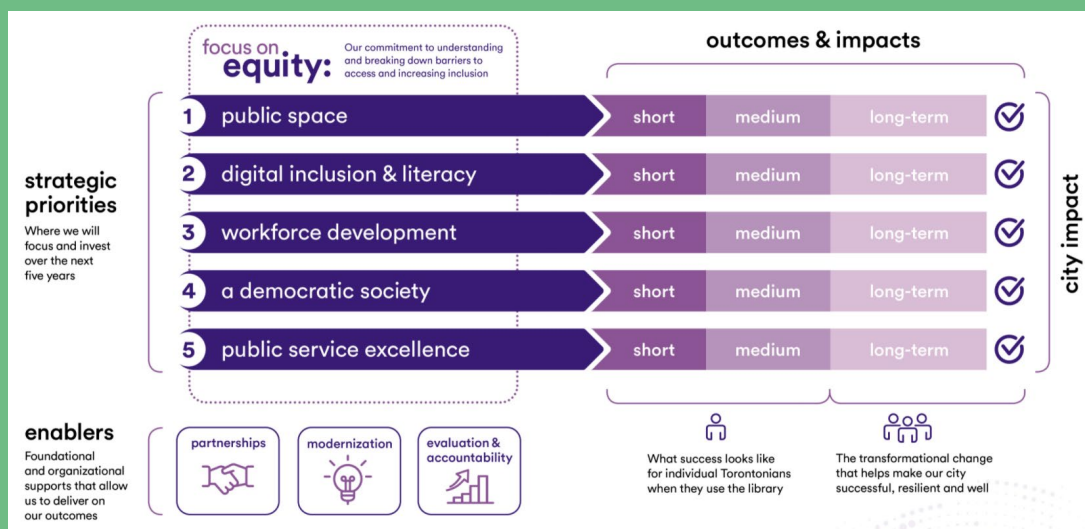
52. ábra: A Halifax Public Libraries stratégiai kerete grafikusan ábrázolva

JÓ GYAKORLAT

Toronto Public
Library

„Tervünk áttekintése

A következőkben távlati áttekintést adunk a tervről, amely a következő öt évben irányítja majd a munkánkat.



53. ábra: A Toronto Public Library stratégiai tervének grafikus ábrázolása

Stratégiai prioritásaink azok, amikre összpontosítunk és amikbe fektetünk a következő öt évben. Öt prioritást állítottunk fel, ezek: a közösségi terek, a digitális

¹²⁹ Ideas to action [elektronikus dok.]: Strategic plan 2017–2021. Halifax: Halifax Public Library, [s. d.]. 20 p. Hozzáférhető: <https://www.halifaxpubliclibraries.ca/wp-content/uploads/sites/50/2018/02/HfxPublicLibraries-StratPlan-2017-web.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.] Az idézet helye: p. 6.

befogadás és műveltség, a munkaerő-fejlesztés, a demokratikus társadalom és a közszolgálati kiválóság. A **méltányosságra való összpontosításunk** valamennyi stratégiai prioritásunkra vonatkozik. Ez az elkötelezettségünket takarja a hozzáférés akadályainak megértése és lebontása, valamint a befogadás növelése iránt. Az **ösztönzőink** olyan alapvető és szervezeti támogató tényezők, amelyek lehetővé teszik számunkra, hogy elérjük az eredményeinket. Ezek minden általunk végzett munkára vonatkoznak. Három ösztönzőt különböztetünk meg, ezek: a partnerségek, a korszerűsítés, valamint az értékelés és az elszámoltathatóság.

Rövid és középtávú eredményeink arra irányulnak, hogy mi számít sikernek az egyes torontóiak számára, amikor használják a könyvtárat. **Hosszú távú eredményeink** városi léptékű hatásokkal járnak, és nagyobb városi kezdeményezésekhez kapcsolódnak. Ezek az eredmények jelentik azokat az átalakító változásokat, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy városunk sikeres, rugalmas és egészséges legyen.”¹³⁰

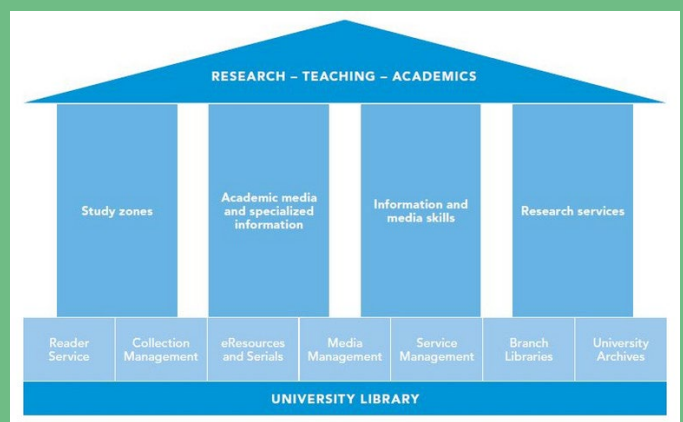
JÓ GYAKORLAT

Wirtschaftsuniversität
Wien, WU Bibliothek

„Egyetemi könyvtári stratégiai területek

A Bécsi Egyetem Egyetemi Könyvtára által nyújtott szolgáltatások négy területre oszthatók: tanulózonek a hallgatók számára; hozzáférés a tudományos dokumentumokhoz és a

szakinformációk minden típusához; információs és médiakészségek oktatása; illetve a kutatóknak nyújtott szolgáltatásaink kínálata.”¹³¹



54. ábra: A Bécsi Egyetem Egyetemi Könyvtár stratégiai tervének grafikus ábrázolása

¹³⁰ Strategic plans, annual reports & statistics [online]. == A Toronto Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.torontopubliclibrary.ca/about-the-library/strat-annual.jsp> [Megtekintve: 2021.11.12.]

¹³¹ WU Bibliothek [online]. == A Wirtschaftsuniversität Bibliothek honlapja. Hozzáférhető: <https://www.wu.ac.at/bibliothek/wu-bibliothek> [Megtekintve: 2021.11.12.]

Ha nem szeretnénk a teljes stratégiai tervet közzétenni a honlapon, akkor ezek a grafikus ábrázolások (esetleg rövid szöveggel kiegészítve) alkalmasak arra, hogy gyors, átfogó tájékoztatást nyújtsanak a nagyközönségnek, de arra is alkalmasak lehetnek, hogy munkatársainknak gyors emlékeztetőül szolgáljanak a stratégiai fókusz tekintetében.

PRÓBÁLJA KI!

.....
: **A stratégiai keret alapján ingyenes grafikai szoftver segítségével** :
: **tervezzen átlátható infografikát! Ha szükségét érzi, egészítse** :
: **ki rövid szöveges magyarázattal! Tesztelje le, hogy valóban ért-** :
: **hető-e egy kívülálló számára. Amennyiben igen, helyezték el a** :
: **könyvtár honlapján!** :
:
.....

5. A stratégia megvalósítása

Ha sikerült elkészítenünk a stratégiai tervet, akkor vehetünk egy mély lélegzetet, de azt tudnunk kell, hogy az igazi erőpróba még csak most kezdődik: a stratégiai terv megvalósítása. Meg kell találnunk a módját, hogy a stratégiai tervünkben foglaltakat átültessük a gyakorlatba, a mindennapi munkavégzés szintjére.

„A legjobb stratégia is csak annyit ér, amennyit megvalósítanak belőle.”¹³² A stratégiai terv megvalósítása a cselekvési tervekben meghatározott tevékenységeken keresztül történik, ezért a megvalósításban a szervezeti hierarchia alsóbb szintjei játszanak jelentős szerepet.

A cselekvési tervek évekre lebontva ütemezik az egyes tevékenységek megvalósításának idejét. Ezek a tevékenységek bekerülnek az adott év munkatervébe; ha indokolt, akkor tovább bontjuk őket intézkedésekre, amelyeket az adott éven belül még részletesebben, hónapokra lebontva ütemezhetünk. Ha az éves munkatervbe az egyes tevékenységekhez rendeljük a tovább bontott mutatószámokat is, elősegítjük a stratégia megvalósításának folyamatos ellenőrzését.

Ahhoz, hogy a stratégia megvalósítása sikeres legyen, a kapcsolódó feladatokat be kell ágyazni a mindennapi működésbe. Vigyázni kell arra, hogy a napi feladatok ne tereljék el hosszabb távon a figyelmet a stratégiai fókuszról. Itt térül meg a célok és az eredménymutatók megfelelő meghatározása és a reális ütemezés, hiszen ha ezeket sikerült jól lefektetnünk, akkor könnyebb elkerülnünk a munkatársak túlterhelését, illetve összehangolunk a stratégiai és a rutintevékenységeket. További könnyítést jelent, ha bevontuk a munkatársakat a tervezési folyamatba, így vélhetőleg kialakult valamilyen szintű elköteleződés, továbbá mindenki számára világos, hogy mi a szerepe a stratégia megvalósításában, a célok elérésében. Ha egy könyvtárnak még nincs nagy gyakorlata a tervezésben, elképzelhető, hogy menet közben változtatnia kell a terveken, például át kell ütemeznie bizonyos feladatokat. Ennek elkerülésére érdemes valamennyi tartalékidővel is számolni.

¹³² CSATH Magdolna. Stratégiai tervezés és vezetés. [Sopron – Budapest]: „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., [1993]. 123 p. (Vezetési szakkönyvsorozat) ISBN 963 04 3512 8 Az idézet helye: p. 74.

„A fenti stratégiai terv alapján évenként munkaterv készül határidők és felelősök megjelölésével.”¹³³ – olvashatjuk a 2016–2020-as stratégiai terv záró rendelkezései között.

*A könyvtár 2020-as munkatervében valóban megjelennek a stratégiai célokhoz köthető, az adott évre tervezett tevékenységek, felelőssel és határidővel ellátva.*¹³⁴

4. cél: Lehetőség biztosítása a szabadidő hasznos és kreatív eltöltésére

Könyvtári állomány gyarapításában olvasói igények folyamatos felmérése, kielégítése

Online olvasói igényfelmérés készítése, eredmények elemzése.

Felelős: Buzai Csaba

Határidő: 2020. március 31

Könyvtári állomány gyarapításában olvasói igények folyamatos felmérése, kielégítése

Olvasói igényfelmérés készítése papír alapon, eredmények elemzése.

Felelős: Bogdáné Kiss Tünde

Határidő: 2020. október 31.

Könyvtárban működő csoportok támogatása, programok szervezésében segítségnyújtás

Nyugdíjas pedagógusok Justh Zsigmond olvasóköre

Felelős: Csányiné Kádár Tünde

Határidő: Találkozó havonta egy alkalommal, minden hónap második szerdáján, kivéve júliusban és augusztusban.

LélekVitamin Klub

Felelős: Tengerics Éva

Határidő: Találkozó havonta egy alkalommal, minden hónap harmadik szerdáján, kivéve júliusban és augusztusban.

Műkedvelő biblioterápiás csoport

Felelős: Petrovszki Mária

Határidő: Találkozó havonta egy alkalommal, minden hónap harmadik szombatján, kivéve júliusban és augusztusban.

55. ábra: Részlet a Justh Zsigmond Városi Könyvtár 2020. évi munkatervéből

A megvalósulás sikerét befolyásoló tényező a munkatársak ösztönzése. Ha az intézményben működik teljesítményértékelő rendszer, akkor mind a munkatársak, mind a vezetők teljesítményértékelésébe be lehet építeni a stratégiához kapcsolódó feladatok és kompetenciák értékelését, és ezeket akár súlyozással is lehet nyomatékosítani.

Team Canvas, Team Alignment Map

¹³³ A Justh Zsigmond Városi Könyvtár stratégiai terve 2016–2020 [elektronikus dok.]. Orosháza: Justh Zsigmond Városi Könyvtár, 2016. 30 p. Hozzáférhető: https://www.justhvk.hu/blog/wp-content/uploads/2016/10/strategia_20160930.pdf [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 30.

¹³⁴ A Justh Zsigmond Városi Könyvtár 2020. évi munkaterv [elektronikus dok.]. Orosháza: Justh Zsigmond Városi Könyvtár, 2020. 41 p. Hozzáférhető: https://blog.justhvk.hu/blog/wp-content/uploads/2020/03/munkaterv_konyvtar_alairt_2020.pdf [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 34.

A stratégiai terv sikeres megvalósítása nagymértékben függ attól, hogy kialakították-e a visszacsatolási rendszert. Célszerű már a stratégiai terv elkészülésekor meghatározni az ellenőrzés módszereit, időszakait, felelőseit. Egy olyan visszacsatolási rendszert kell kidolgozni, amely lehetővé teszi az eredményesség folyamatos értékelését, valamint szükség esetén a gyors beavatkozást. A stratégia megfelelő előrehaladásának és eredményességének megállapítását segítik a korábban meghatározott mérőszámok vagy a már megfogalmazott elvárt eredmények, hiszen viszonyítási alapot jelentenek.

Az ellenőrzési rendszer biztosítja azt, hogy a stratégiai tervet valóban munkaeszközként használjuk.

Az ellenőrzés gyakoriságát, módszereit és felelőseit alkalmazzuk az intézmény gyakorlatához, annak érdekében, hogy a szervezet minden szintjén megvalósuljon a nyomon követés. Készítsünk ellenőrzési ütemtervet legalább egy évre előre, vagy akár a teljes ciklusra! Ebben határozzuk meg, hogy:

- milyen időközönként (pl. havonta, negyedévente, évente);
- ki és kinek (munkatárs középvezetőknek, középvezető felsővezetőknek);
- miről (mutatószámok, minőségi mutatók alakulása, határidők betartása, felmerült problémák, különböző szintű beavatkozási javaslatok, célkitűzések, tevékenységek relevanciája);
- milyen módon (írásos beszámoló, megbeszélés) kell beszámolnia.

Növeli a megvalósítás sikerét, ha kineveznek egy felelőst, aki kézben tartja a stratégia nyomon követését, az időszakos beszámolók alapján elkészíti az előrehaladási jelentést, majd a stratégiai ciklus lezárultával a végső beszámolót. A ciklus során, amennyiben szükséges, az illető javaslatot tesz stratégiai léptékű változtatásokra (pl. célok). A stratégiai eredményeket eközben is érdemes vizualizálni, grafikonok, ábrák segítségével bemutatni.

„Haladásunk nyomon követése

A kuratóriumi tagok és a könyvtárigazgató minden évben felvázolják azokat a lépéseket, amelyek szükségesek a meghatározott célkitűzések és célok eléréséhez a következő év során. Minden év végén felülvizsgálják a tervet és felméri

az előrehaladást a megállapított mutatók alapján, hogy értékeljék az egyes célkitűzések sikerességét. Az egyes célokkal kapcsolatos előrehaladásról az igazgató havi jelentése számol be, a decemberi kuratóriumi ülésre pedig készül egy összefoglaló, amelyet megosztanak a nyilvánossággal.”¹³⁵

„1. cél: A közösségek átalakítása

Az EPL [Edmonton Public Library] fejleszteni kívánja a műveltséget és az életvezetési képességeket egy aktív, elkötelezett közösségért, hogy javítsa az emberek egészségét, és előmozdítsa sikereiket. Szolgáltatásainkat sokszínű közösségeink hozzájárulása és ötletei vezérlik.

A JELENTŐS EREDMÉNYEK KIVÁLASZTÁSA

epl2go

Immár négy epl2go olvasófurgon viszi el a könyvtári szolgáltatásokat Edmonton hátrányos helyzetű közösségeinek. 2015 óta az EPL 3596 tanfolyamot tartott, amelyekkel 87 017 edmontoni lakost ért el, akiknek 40%-a él gazdaságilag hátrányos helyzetű közösségekben.

[...]

Olvasójegy mindenkinek – egy életre!

Az EPL végleg eltörölte a tagsági díjat, módosította az olvasójegyekre vonatkozó irányelveket, és megszüntette a tagság megújítási kötelezettségét, így biztosítva az akadálymentes hozzáférést a könyvtári olvasójegyekhez. Az aktív olvasójegy-használat elérte a 275 272-et, és az edmontoni háztartások 48%-a rendelkezik könyvtári olvasójeggyel.

[...]

¹³⁵ Preparing for our future [elektronikus dok.]: Strategic plan 2019–2024. Bergenfield: Bergenfield Public Library, [s. d.], 23 p. Hozzáférhető: <https://www.bergenfieldlibrary.org/wp-content/uploads/2019/01/Strategic-Plan-2019-2024.pdf> [Megtekintve: 2021.11.10.] Az idézet helye: p. 23.

Summer Starts at EPL transformation

2018 results showed increases in every measure including a 4% increase in registrations to 16,782, 10% increase in completions at 6,194, and a 31% increase in-branch event attendance to 15,520 with an average of 26 participants per event.

Welcome Baby

EPL successfully launched the Welcome Baby program at all Public Health Centres in Edmonton, delivering essential early literacy information and resources as part of children's two-month immunization. Since 2014, 44,180 babies have received Welcome Baby Packages in Edmonton and starting in 2017, 50 babies have received packages through the Enoch Health Centre. Over the same period, we have provided 18,226 Library cards to children under three and early literacy classes and events have reached 155,047 attendees annually. Responding to demand, we delivered EPL's most popular class Sing, Sign, Laugh and Learn over 4,000 times in 2018—a 100% increase since 2013. In 2018, Welcome Baby expanded to the Stollery Neonatal Intensive Care Unit at the Royal Alex Hospital. We anticipate reaching over 1,400 vulnerable children and their families each year.



56. ábra: Részlet az EPL 2014–2018-as stratégiai tervéről készült jelentésből

Welcome Baby

Az EPL sikeresen elindította a Welcome Baby programot az összes edmontoni közegészségügyi központban, alapvető fontosságú korai olvasásfejlesztési információkat és forrásokat biztosítva a gyermekek két hónapos kori védőoltásának beadásakor. 2014 óta Edmontonban 44 180 csecsemő kapott Welcome Baby csomagot, 2017-től kezdve pedig 50 csecsemő részesült csomagban az Enoch Egészségügyi Központon keresztül. Ugyanebben az időszakban 18 226 könyvtári olvasójegyet adtunk ki három év alatti gyermekeknek, és a korai olvasásfejlesztési órák és rendezvények évente 155 047 résztvevőt értek el. Az igényekre reagálva 2018-ban több mint 4000 alkalommal tartottuk meg az EPL legnépszerűbb óráját, a Sing, Sign, Laugh and Learn-t (Énekelj, jelezz, neved és tanulj) – ez 2013 óta 100%-os növekedést jelent. 2018-ban a Welcome Baby programot kiterjesztettük a Royal Alex Kórház Stollery újszülött intenzív osztályára. Előrejelzéseink szerint évente több mint 1400 veszélyeztetett gyermeket és családjukat érjük el a program keretében.”¹³⁶

136 2014–2018 strategic plan report card [elektronikus dok.]. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.] 10 p. Hozzáférhető: https://www2.epl.ca/public-files/reports/2018_Strategic_Plan_Report_Card.pdf?_ga=2.46691236.203878477.1631171641-1338377556.1624361980 [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 1–3.

A New York-i közkönyvtár szolgáltatási terve nem határoz meg konkrét számokat, ám megadja a célt, az időkeretet, az elvárt eredményt, valamint azt, hogy ennek teljesülését hogyan fogják értékelni: milyen adatokat, statisztikákat figyelnek, milyen elégedettségméréseket végeznek. Ezeknek a paramétereknek az előzetes meghatározásával a stratégia megvalósítása a teljes ciklus folyamán fókuszban tartható.

„4. elem – Vezetőképzés és oktatás

1. **Célnyilatkozat:** A vezetői készségek fejlesztése és az utódlási terv kialakítása a Mid-Manhattan Library vezetői struktúrájában.
2. **Időkeret:** A kapcsolódó tevékenységekre 2017 és 2021 között kerül sor.
3. **Tervezett eredmények:** 1) az MML szervezeti egységeinek vezetőiből álló csapat, akik hatékony csapatvezetés, erőforrás-elosztás és innovatív szolgáltatásfejlesztés útján fogalmazzák meg és teljesítik egységeik szolgáltatási és programcéljait; 2) az egységek vezetői szakmailag jobban elkötelezettek, és képesek előmozdítani a szakmai fejlődés és előléptetés lehetőségeit a New York Public Libraryben.
4. **Értékelési módszerek:** A képzési statisztikák áttekintése; házon belüli tartalom-előállítás; továbbá konferencialátogatottsági statisztikák.

5. elem – Az olvasószolgálati alkalmazottak képzése és oktatása

1. **Célnyilatkozat:** Az alkalmazottak készségeinek fejlesztése, hogy folyamatosan képesek legyenek minőségi ügyfélszolgálatot, tájékoztatást és képzési programokat nyújtani.
2. **Időkeret:** A kapcsolódó tevékenységekre 2017 és 2021 között kerül sor.
3. **Tervezett eredmények:** Minden használó azonnali válaszokban és tájékoztatásban részesül a könyvtári források felhasználásával kapcsolatos segítségkérésére, valamint lehetőséget kap a művelődésre.
4. **Értékelési módszerek:** A használói statisztikák áttekintése; megnövekedett ügyfélelégedettségi visszajelzések.”¹³⁷

¹³⁷ Central Library/Mid-Manhattan Library plan of service 2017–2021 [elektronikus dok.]. New York: New York Public Library, [s. d.] 2 Hozzáférhető: <https://www.nypl.org/sites/default/files/2017-2021-central-library-plan-of-service.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 2.

Fontos, hogy a nyomon követési rendszerbe beépítsük a működési környezet változásainak figyelemmel kísérését is, hiszen az ebben történő nagyobb változások is indokolhatják a stratégia felülvizsgálatát. A feladatra szintén felelőst/felelősöket kell kinevezni, akik elvégzik a felülvizsgálatot, és felhívják a figyelmet azokra a – külső körülményekben bekövetkező – változásokra, amelyek befolyásolják a tervezés eredeti feltételrendszerét. Annak érdekében, hogy ez a feladat ne sikkadjon el, ütemezni kell a felülvizsgálatok időpontjait is.

Nagyobb környezeti változások esetén indokolt lehet a stratégia újratervezése. A leggyakrabban operatív szinten, a cselekvési terv vagy az éves munkaterv szintjén szükséges változtatásokat végrehajtani (pl. felelős vagy határidő), melyeket indoklással együtt kell átvezetni az adott dokumentumba. A stratégiát érintő komolyabb módosításokat (pl. új átfogó cél felvétele, módosítása) természetesen vezessük fel a stratégiai tervbe, megjelölve a változtatás időpontját is. Ha a változtatás olyan mértékű, hogy nem illeszthető be az eredeti szerkezetbe, akkor az új elemeket kiegészítésként tüntessük fel! Ha a stratégiai keretet érintő módosítás történik, akkor vigyünk végig azt a teljes stratégiai dokumentáción (cselekvési terv, mutatószámrendszer). A stratégiai terv átdolgozását (vagy új stratégia kidolgozását az előző ciklusidejének lejártá előtt) csak különösen jelentős, általában előre nem tervezhető változás indokolja.

PRÓBÁLJA KI!

.....

Tervezze meg a stratégia nyomon követésének módszerét olyan módon, hogy belesimuljon a szervezet gyakorlatába! Ha a vezető nem veszi komolyan, akkor a beosztottak sem fogják, a nyomon követés elsikkadásával pedig a stratégiai terv megvalósítása kerül veszélybe.

.....

5.2

A stratégiai ciklus lezárása, az új terv előkészítése

Ahogy azt már említettem, a stratégiatervezés egy rendszeresen visszatérő, ciklikus folyamat. Érdekes az új tervezési folyamatot már az előző stratégiai ciklus vége előtt elindítani, hiszen az előkészítő fázisok meglehetősen sok időt vesznek igénybe, így a tervezés korai megkezdésével elérhetjük a stratégiai ciklusok folytonosságát. Ha a könyvtár a tervezésben még kevés gyakorlattal rendelkezik, akkor hasznos lehet a tervezési folyamat dokumentálása (pl. idővonal készítése, alkalmazott módszerek rögzítése), hogy a következő alkalommal a tapasztalatok felhasználhatóak legyenek.

A tapasztalatokra építve a következő tervezéskor realisabb ütemtervet készíthetünk, gördülékenyebb tervezési időszakot érhetünk el. Ezenfelül a dokumentált előzmények támpontul szolgálhatnak, ha más munkatársak vesznek részt az új tervezési folyamatban.

A stratégiai ciklus végén meg kell vizsgálni, hogy sikerült-e megvalósítani a kitűzött célokat, elérni az eredménymutatókat. Készítsünk jelentést arról, hogy mit sikerült megvalósítani, és mit nem! Bármilyen gondos előkészítés esetén is előfordulhat, hogy bizonyos körülmények másképpen alakultak, vagy a bevezetett szolgáltatás nem a várt eredményt hozta. Ezt nem kudarcként, hanem tanulásként érdemes elkönyvelni, amelyre a következő stratégia alkalmával építeni tudunk.

Jelentés a 2014–2018-as stratégiai tervről

„1. cél: A közösségek átalakítása

Az EPL [Edmonton Public Library] fejleszteni kívánja a műveltséget és az életvezetési képességeket egy aktív, elkötelezett közösségért, hogy javítsa az emberek egészségét, és előmozdítsa sikereiket. Szolgáltatásainkat sokszínű közösségeink hozzájárulása és ötletei vezérlik.

[...]

AMIN MÉG DOLGOZUNK, VAGY AMIT ÚJRAGONDOLTUNK

Az ügyfelek megbecsülésének napja: Centenáriumának megünneplésekor az EPL bevezette az ügyfelek megbecsülésének születésnapi partijait. Az első év után a részvétel csökkent, ezért megváltoztattuk a megközelítést, és éves közösségimédia-kampányra váltottunk.

Kölcsönzőautomaták a hátrányos helyzetű közösségekben: A jelenlegi kölcsönzőautomata-technológiák nem felelnek meg az ügyfelek igényeinek. Annak ellenére, hogy két gyártó két lehetőségét tesztelte, az EPL úgy döntött, hogy megszünteti ezt a szolgáltatást. A kis alapterületű helyszínek és az epl2go olvasófurgonok jobb elérést biztosítanak a hátrányos helyzetű közösségekhez.

Longitudinális kutatások az EPL műveltségi programjainak értékéről:

Kutatókkal együtt felmértük az opciókat, de nem találtunk megfelelő partnert vagy kutatási lehetőséget. Továbbra is keressük a módját annak, hogy igazoljuk az EPL műveltségi szolgáltatásainak hosszú távú hatását.

Személyre szabott szolgáltatások: Bár a személyre szabott szolgáltatások terén már tettünk néhány lépést, például felülvizsgáltuk a választási folyamatot az ügyfelek számára a »Személyre szabott tippek« segítségével, és időszerű és aktuális ajánlásokat tettünk közzé az EPL blogok bevezetése révén, még sok tennivalónk van, hogy megcélazzuk az egyes könyvtárhasználók egyedi érdeklődési körét. Ez a következő stratégiai tervünk egyik fókuszterülete lesz.”¹³⁸

Ahogy a stratégiai tervezés megkezdését, továbbá az egész tervezési és megvalósítási folyamatot is a rendszeres kommunikáció jellemezte, ne feledkezzünk meg a stratégiai ciklus lezárásának és az elért eredményeknek a kommunikálásáról sem!

PRÓBÁLJA KI!

A kijelölt felelősök készítsék el a stratégiai ciklus eredményességéről szóló beszámolót! Közvetítsék az érdekelt felek számára az egyes célcsoportokhoz megfelelő kommunikációs módszer használatával (pl. fenntartó felé történő írásos beszámoló, prezentáció, a munkatársaknak tartott prezentáció, megbeszélés, használók számára tényekre, adatokra hangsúlyt fektető honlap-hír). Ne felejtse el megvitatni a munkatársaival a ciklusra vonatkozó tanulságokat, tapasztalatokat (pl. kérdőív, megbeszélés)!

4Ls retrospective, Start Stop Continue Retrospective, Agile Retrospective

JAVASOLT ESZKÖZÖK, MÓDSZEREK

¹³⁸ 2014–2018 strategic plan report card [elektronikus dok.]. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.] 10 p. Hozzáférhető: https://www2.epl.ca/public-files/reports/2018_Strategic_Plan_Report_Card.pdf?_ga=2.46691236.203878477.1631171641-1338377556.1624361980 [Megtekintve: 2021.11.12.] Az idézet helye: p. 4.

A stratégiai tervezés egyértelműen idő- és erőforrásigényes folyamat. Egyúttal azonban nagyszerű lehetőséget is jelent arra, hogy növeljük a munkatársak elköteleződését, kapcsolatot építsünk ki a használókkal, valamint hogy a fenntartó felé igazoljuk a könyvtár értékét és növeljük megbecsülését – egyszerűen: magasabb szintű partneri együttműködést eredményez. Mindezek mellett pedig a stratégiai tervezésen keresztül kezünkbe vehetjük a könyvtár sorsát, adatokra alapozott döntéseinket magabiztosabban hozhatjuk meg, a változásokat hatékonyabban kezelhetjük, szolgáltatásainkat pedig a közösség valódi igényeire alapozva tudjuk fejleszteni.

Ne ijedjen meg senki a bemutatott, valószínűleg sokéves gyakorlattal, esetleg tanácsadói támogatással létrehozott tervek láttán! Nem baj, ha elsőre nem sikerül úgy, ahogy szeretnénk. A lényeg, hogy induljunk el, fogjunk hozzá, és amennyire csak lehet, használjuk ki a stratégiatervezésben rejlő lehetőségeket!

Irodalomjegyzék

- 2014–2018 strategic plan report card [elektronikus dok.]. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.] 10 p. Hozzáférhető: https://www2.epl.ca/public-files/reports/2018_Strategic_Plan_Report_Card.pdf?_ga=2.46691236.203878477.1631171641-1338377556.1624361980 [Megtekintve: 2021.11.12.]
- A discussion of Harvard Library's strategic directions [elektronikus dok.]: Advancing open knowledge. Cambridge: Harvard Library, 2020. 14 p. Hozzáférhető: <https://library.harvard.edu/advancing-open-knowledge> [Megtekintve: 2021.11.11.]
- A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár értékrendje [elektronikus dok.]. Szentendre: Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár, [s. d.] 1 p. Hozzáférhető: <https://hbpmk.hu/sites/default/files/HBPMK-ertekrend.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.]
- A Justh Zsigmond Városi Könyvtár 2020. évi munkaterve [elektronikus dok.]. Orosháza: Justh Zsigmond Városi Könyvtár, 2020. 41 p. Hozzáférhető: https://blog.justhvk.hu/blog/wp-content/uploads/2020/03/munkaterv_konyvtar_alairt_2020.pdf [Megtekintve: 2021.11.12.]
- A Justh Zsigmond Városi Könyvtár stratégiai terve 2016–2020 [elektronikus dok.]. Orosháza: Justh Zsigmond Városi Könyvtár, 2016. 30 p. Hozzáférhető: https://www.justhvk.hu/blog/wp-content/uploads/2016/10/strategia_20160930.pdf [Megtekintve: 2021.11.12.]
- A küldetésünk [online]. == A Google kereső honlapja. Hozzáférhető: <https://www.google.com/search/howsearchworks/mission/> [Megtekintve: 2021.11.11.]
- A magyar könyvtárosság etikai kódexe [elektronikus dok.]. Budapest: Magyar Könyvtárosok Egyesülete, Informatikai és Könyvtári Szövetség, 2006. 1 p. Hozzáférhető: <https://mke.info.hu/wp-content/uploads/2010/08/alairtkodex.pdf> [Megtekintve: 2021.10.20.]
- A Vachott Sándor Városi Könyvtár, Kiállítóhely és Muzeális Gyűjtemény stratégiai terve 2021–2026 [elektronikus dok.]: 1.0 verzió. Gyöngyös: Vachott Sándor Városi Könyvtár, 2021. 12 p. Hozzáférhető: <https://brody.iif.hu/gyongyos/sites/default/files/Strat%C3%A9giai%20terv%20>

2021-2026.pdf?fbclid=IwAR1LjoDLLF6m_hCMhWQ4aH7hdhLQarkKN851XPwUA_M80yAQouSf5Igl8sA [Megtekintve: 2021.11.11.]

About us [online]. == Az MIT Libraries honlapja. Hozzáférhető: <https://libraries.mit.edu/about/vision/vision-mission-values/> [Megtekintve: 2021.11.11.]

Az Óbudai Platán Könyvtár stratégiai terve 2018–2022 [elektronikus dok.]. Budapest: Óbudai Platán Könyvtár, 2018. 22 p. Hozzáférhető: https://platankonyvtar.hu/images/strategiai_terv.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.]

Az Országos Idegennyelvű Könyvtár OIK stratégiai terve 2021–2026 [elektronikus dok.]. Budapest: Országos Idegennyelvű Könyvtár, 2021. 44 p. Hozzáférhető: https://www.oik.hu/c/document_library/get_file?uuid=74c90a55-5cf6-43aa-877b-2a3ce-14fc5f5&groupId=10136 [Megtekintve: 2021.11.11.]

BALATON Károly [et al.]. Stratégiai menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2014. 338 p. ISBN:978-963-05-9474-5

BIRDSALL, Douglas G. Strategic planning in academic libraries [online]: A political perspective. == Az American Library Association honlapja. Az Association of College and Research Libraries aloldala. Hozzáférhető: <https://www.ala.org/acrl/publications/booksanddigitalresources/booksmonographs/pil/pil49/birdsall> [Megtekintve: 2021.11.09.]

BROMBERG, Peter – MOON, Marilee. Strategic planning in a deeply weird world [elektronikus dok.]: The flexible roadmap field guide approach: Webjunction Webinar, March 26, 2019. Salt Lake City: Salt Lake City Public Library, 2019. 77 p. Hozzáférhető: <https://www.webjunction.org/content/dam/WebJunction/Documents/webJunction/2019-03/slides-strategic-roadmap.pdf> [Megtekintve: 2021.11.10.]

BUCKLEY, Kaitlin. New library website provides digital front door to Harvard resources [online]. == The Harvard Gazette, 2018.07.10. Hozzáférhető: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2018/07/new-library-website-provides-digital-front-door-to-harvard-resources/> [Megtekintve: 2021.11.10.]

Cambridge Public Library strategic framework [elektronikus dok.]. Cambridge: Cambridge Public Library, [s. d.]. 4 p. Hozzáférhető: <https://www.cambridgema.gov/-/media/Files/cambridgepubliclibrary/strategicframeworkbrochure.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.]

- Cambridge Public Library strategic framework [online]. == A City of Cambridge honlapja. Hozzáférhető: <https://www.cambridgema.gov/Departments/cambridgepubliclibrary/strategicplan> [Megtekintve: 2021.11.12.]
- Central Library/Mid-Manhattan Library plan of service 2017–2021 [elektronikus dok.]. New York: New York Public Library, [s. d.] 2 Hozzáférhető: <https://www.nypl.org/sites/default/files/2017-2021-central-library-plan-of-service.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.]
- CHALMERS, Anna. Strategic management in eleven national libraries: A research report. Wellington: National Library of New Zealand Research Unit, 1997. 79 p. ISBN 0 477 02755 5
- Chelmsford Public Library strategic plan FY 2020 – FY 2025 [elektronikus dok.]. Chelmsford: Chelmsford Public Library, [s. d.]. 37 p. Hozzáférhető: <https://www.chelmsfordlibrary.org/wp-content/uploads/Chelmsford-Library-Strategic-Plan-FY2020-2025.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.]
- Chicago Public Library 2020–2024 strategy [elektronikus dok.]. Chicago: Chicago Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: <https://www.chipublib.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/08/Chicago-Public-Library-2020-2024-Strategy.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.]
- Core values of librarianship [online]. == Az American Library Association honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ala.org/advocacy/intfreedom/corevalues> [Megtekintve: 2021.11.11.]
- CORRALL, Sheila. Stratégiai tervezés könyvtárak és információs szolgáltatások számára. Ford. MURÁNYI Péter és PÁLVÖLGYI Mihály. Budapest: Országos Széchényi Könyvtár, 1998. 56 p. ISBN 963 200 380 2
- CORRALL, Sheila. Strategic management of information services: A planning handbook. London: Aslib/IMI, 2000. 364 p. ISBN 0 85142 346 9
- CSATH Magdolna. Stratégiai tervezés és vezetés. [Sopron – Budapest]: „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., [1993]. 123 p. (Vezetési szakkönyvsorozat) ISBN 963 04 3512 8
- DE TORO, Irving J. – TENNER, Arthur R. Teljes körű minőségmenedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 2001. 265 p. ISBN 963 16 3043 9
- Enriching the library experience [elektronikus dok.]: The FY2019–2023 strategic plan of the Library of Congress. Washington D.C.: Library of Congress, [s. d.]. 28 p.

Hozzáférhető: https://www.loc.gov/static/portals/strategic-plan/documents/LOC_Strat_Plan_2018.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.]

Entz Ferenc Könyvtár és Levéltár stratégiai terv 2017–2019 [elektronikus dok.]. Budapest: Szent István Egyetem Entz Ferenc Könyvtár és Levéltár, 2017. 22 p. Hozzáférhető: https://entzkonyvtar.files.wordpress.com/2018/05/efkl_strategiai_terv_2017_2019.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.]

EPL is the best place to learn. creat. be. work [elektronikus dok.]: Strategic goals 2019–2023: Business plan 2019–2021. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2018/11/EPLBusinessPlan2018_Booklet_FINAL_lowres_AUG2018_v5.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.]

Feedback and suggestions [online]. == A Queensland University of Technology Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.library.qut.edu.au/about/tellus/> [Megtekintve: 2021.11.09.]

Five library values that should matter in a post-pandemic world [blogbejegyzés]. == Az IFLA Library Policy and Advocacy Blogja, 2020.07.15. Hozzáférhető: <https://blogs.ifla.org/lpa/2020/07/15/five-library-values-that-should-matter-in-a-post-pandemic-world/> [Megtekintve: 2021.11.11.]

Friends of the Library pledge \$650,000 to new branch [blogbejegyzés]. == A Monroe County Public Library honlapja, 2021.06.24. Hozzáférhető: https://mcpl.info/blogs/think-library/friends-library-pledge-650000-new-branch?fbclid=IwAR3U0b1g-RVCDE_ItZnt7F7R_Lwmxfc1iKKCYBbBYRU6Lkzw5UhNO6SEfA0I [Megtekintve: 2021.11.10.]

FÜLÖP Gyula. Stratégiai menedzsment: elmélet és gyakorlat. Budapest: Perfekt 2008. 328 p. ISBN 978 963 394 748 7

Growing knowledge [online]: The British Library launches its strategy for 2011–2015. == A The British Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.bl.uk/press-releases/2011/february/growing-knowledge-the-british-library-launches-its-strategy-for-20112015> [Megtekintve: 2021.11.12.]

Ideas to action [elektronikus dok.]: Strategic plan 2017–2021. Halifax: Halifax Public Library, [s. d.]. 20 p. Hozzáférhető: <https://www.halifaxpubliclibraries.ca/wp-content/uploads/sites/50/2018/02/HfxPublicLibraries-StratPlan-2017-web.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.]

- Informálni, integrálni, inspirálni [elektronikus dok.]: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve 2014–2020. Budapest: Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár, 2014. 46 p. Hozzáférhető: http://m.fszek.hu/?tPath=/view/&documentview_type=save&documentview_site=4607&documentview_id=24816 [Megtekintve: 2021.11.12.]
- Innovationsmanagement [online]. == Az Universitätsbibliothek Technische Universität München honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ub.tum.de/innovationsmanagement> [Megtekintve: 2021.11.10.]
- KERINÉ TÓTH Ildikó szerk. Stratégiai tervezés, marketing, TQM. Budapest: Könyvtári és Informatikai Kamara, 1994. 88 p. ISBN 963 03 39161
- Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere. Budapest: Könyvtári Intézet, 2019. 102, [14] p. ISBN 978 963 201 647 4 Hozzáférhető: https://www.ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kmer_atdolg.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.]
- La Trobe University 2018–2022 library plan [elektronikus dok.]. Victoria: La Trobe University, [s. d.]. 21 p. Hozzáférhető: https://www.latrobe.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/997448/Library-Plan-2018-2022.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.]
- Lake Mac Libraries strategic business plan 2019–2024 [elektronikus dok.]: Engagement summary. Lake Macquarie City: Lake Mac Libraries, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/ehq-production-australia/82e47fc-6ba93dfa483aaa0c97e32630b0a2e56b3/documents/attachments/000/105/517/original/Lake_Mac_Libraries_Strategic_Business_Plan_2019-2024_Engagement_Summary.pdf?1558056095 [Megtekintve: 2021.11.10.]
- Library mission, values, and strategic directions [online]. == A The University of Chicago Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.lib.uchicago.edu/about/the-library/mission/> [Megtekintve: 2021.11.11.]
- Library.Harvard Roadmap [online]. == A Harvard Library honlapja. Hozzáférhető: <https://library.harvard.edu/roadmap#how-we-work> [Megtekintve: 2021.11.10.]
- Living knowledge [elektronikus dok.]: The British Library 2015–2023. 2. ed. London: The British Library, [s. d.]. 34 p. Hozzáférhető: <https://www.bl.uk/about-us/britishlibrary/~media/f05eb494d4e5469b97988f67cc95eb32.ashx> [Megtekintve: 2021.11.12.]
- Los Angeles Public Library Strategic Plan 2015–2020 [elektronikus dok.]: Creating opportunity, building community, inspiring innovation. Los Angeles: Los Angeles

- Public Library, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: https://www.lapl.org/sites/default/files/media/pdf/about/LAPL_Strategic_Plan_2015-2020.pdf [Megtekintve: 2021.11.10.]
- MASON, Marilyn Gell. Strategic management for today's libraries. Chicago: American Library Association, 1999. 146 p. ISBN 0 8389 0757 1
- Meist [online]. == A Tartu Ülikool raamatukogu honlapja. Hozzáférhető: <https://utlib.ut.ee/meist> [Megtekintve: 2021.11.11.]
- Milton Public Library library master plan update (2021–2023) [elektronikus dok.]: January 2021. Milton: Milton Public Library, 2021. 35[2] p. Hozzáférhető: https://www.mpl.on.ca/images/documents/masterplans/MPL_Master_Plan_Update_2021-2023.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.]
- Mission, vision & values [online]. == A Queens Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.queenslibrary.org/about-us/queens-public-library-overview/mission-statement> [Megtekintve: 2021.11.11.]
- NLL [online]. == A Latvijas Nacionālā bibliotēka [National Library of Latvia] honlapja. Hozzáférhető: <https://www.lnb.lv/en/about-institution/nll> [Megtekintve: 2021.11.11.]
- Our organization [online]. == A TED honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ted.com/about/our-organization> [Megtekintve: 2021.11.11.]
- Pacific Library community visioning report [elektronikus dok.]. Brooklyn: Brooklyn Public Library, 2019. 22 p. Hozzáférhető: https://www.bklynlibrary.org/sites/default/files/documents/pacific/2019-10-19_Pacific_Library_Community_Vision_Summary.pdf?fbclid=IwAR0tZ0csRspPky5e2fmyBnLG7J6xbm4Y_evIMXah5mg-LolSITUjysSs [Megtekintve: 2021.11.11.]
- Plan of service 2018 – 2023 [elektronikus dok.]: A plan for the future of the Dartmouth Public Libraries FY2018–FY2023. Dartmouth: Dartmouth Public Libraries, [s. d.]. 28 p. Hozzáférhető: https://www.town.dartmouth.ma.us/sites/g/files/vyhlif466/f/uploads/long_range_plan_fy2018_-_fy2023.pdf [Megtekintve: 2021.11.12.]
- Potentials realized [elektronikus dok.]: Calgary Public Library strategic plan 2019–2022. Calgary: Calgary Public Library, [s. d.]. 7 p. Hozzáférhető: <https://calgarylibrary.ca/assets/PDFs/2020/2019-2022-strategic-plan-2020-initatives.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.]
- Preparing for our future [elektronikus dok.]: Strategic plan 2019–2024. Bergenfield: Bergenfield Public Library, [s. d.]. 23 p. Hozzáférhető: <https://www.bergenfieldlibrary.org>

[org/wp-content/uploads/2019/01/Strategic-Plan-2019-2024.pdf](https://www.bl.uk/wp-content/uploads/2019/01/Strategic-Plan-2019-2024.pdf) [Megtekintve: 2021.11.10.]

Projects [online]. == A British Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.bl.uk/projects/everyone-engaged> [Megtekintve: 2021.11.11.]

Reaching people [elektronikus dok.]: Library strategy 2020–2025. Edinburgh: National Library of Scotland, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: <https://www.nls.uk/media/43mla-4h3/2020-2025-library-strategy.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.]

Roadmapping – Staff values and vision survey [elektronikus dok.]. Salt Lake City: Salt Lake City Public Library, [s. d.] 77 p. Hozzáférhető: <https://www.dropbox.com/sh/qjd414qqvsexg2b/AACGRROBdLH7cy9ZQMN2modka?dl=0&preview=SLCPL+Values+Survey.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.]

Salt Lake City Public Library strategic roadmap [elektronikus dok.]. Salt Lake City: Salt Lake City Public Library Sytem, [s. d.]. 42 p. Hozzáférhető: <https://about.slcp.org/images/pdfs/slcp/StrategicRoadmap.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.]

Salt Lake City Public Library strategic roadmap [elektronikus dok.]: Field guide. Salt Lake City: Salt Lake City Public Library Sytem, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: <https://www.dropbox.com/sh/qjd414qqvsexg2b/AACGRROBdLH7cy9ZQMN2modka?dl=0&preview=SLCPL+Roadmap+Field+Guide++2018.pdf> [Megtekintve: 2021.11.10.]

Sample action plan [elektronikus dok.]. Boston: Massachusetts Libraries Board of Library Commissioners, [s. d.]. 2 p. Hozzáférhető: <https://mblc.state.ma.us/programs-and-support/planning/action-plan-template.docx> [Megtekintve: 2021.11.12.]

Service design [online]. == Az Oodi Helsingin keskustakirjasto [Oodi Helsinki Central Library] honlapja. Hozzáférhető: <https://www.oodihelsinki.fi/en/what-is-oodi/service-design/> [Megtekintve: 2021.11.10.]

SONMEZ, Fatma Didin – CUHADAR, Sami – KAHVECIOGLU, Mustafa Kerem. Successes, challenges, and next steps in implementing outcome-based assessment: The case of Istanbul Bilgi University Library. == The Journal of Academic Librarianship, 47. (2021) 1., 102249. ISSN 0099-1333. Hozzáférhető: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102249> [Megtekintve: 2021.11.01.]

Stratégiai terv 2016–2020 [elektronikus dok.]. Debrecen: Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, 2016. 34 p. Hozzáférhető: <https://dea.lib.unideb.>

[hu/dea/bitstream/handle/2437/229545/strategia_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.unc.edu/dea/bitstream/handle/2437/229545/strategia_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y) [Megtekintve: 2021.11.09.]

Strategic direction [online]. == A The Seattle Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.spl.org/about-us/the-organization/strategic-direction> [Megtekintve: 2021.11.11.]

Strategic directions to 2030 [online]. == A National Library of New Zealand honlapja. Hozzáférhető: <https://natlib.govt.nz/about-us/strategic-directions> [Megtekintve: 2021.11.12.]

Strategic plan 2013–2018 [online]. == A The University Of North Carolina At Chapel Hill University Libraries, Health Sciences Library honlapja. Hozzáférhető: <https://hsl.lib.unc.edu/strategicplan?fbclid=IwAR2q9H9TPwRLHD0y7k52IDViL1wBo5Cm-SkJT7qbpKklDob7m86ZKe472Z4> [Megtekintve: 2021.11.11.]

Strategic plan 2017–2021 [online]. == A Halifax Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.halifaxpubliclibraries.ca/about/strategic-plan-2017-2021/> [Megtekintve: 2021.11.11.]

Strategic Plan 2020–24 [elektronikus dok.]. Melbourne: State Library Victoria, [s. d.]. 8 p. Hozzáférhető: <https://www.slv.vic.gov.au/sites/default/files/State%20Library%20Victoria%20Strategic%20Plan%202020-24.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.]

Strategic plan process [online]. == A Dallas Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://dallaslibrary2.org/strategicplan/?fbclid=IwAR1ygmT2KG6zGfdOtUIIZxQ-9LooNNp6WpbR1SvFHVyfdi-eWRgbSmlwaRFs> [Megtekintve: 2021.11.09.]

Strategic planning [elektronikus dok.]: Parts of a plan. Marlborough – Northampton: Massachusetts Library System, 2021. 2 p. Hozzáférhető: https://guides.masslibsystem.org/ld.php?content_id=25623849 [Megtekintve: 2021.11.11.]

Strategic planning [elektronikus dok.]: Tips, tools, and techniques: Planning your process worksheet. Marlborough – Northampton: Massachusetts Library System, [s. d.]. 6 p. Hozzáférhető: https://guides.masslibsystem.org/ld.php?content_id=60103912 [Megtekintve: 2021.11.09.]

Strategic planning for libraries [elektronikus dok.]. Marlborough – Northampton: Massachusetts Library System, 2019. 1 p. Hozzáférhető: https://guides.masslibsystem.org/ld.php?content_id=28842968 [Megtekintve: 2021.11.09.]

Strategic planning in a deeply weird world [online]: The flexible roadmap field guide approach. == A WebJunction honlapja. Hozzáférhető: <https://www.webjunction.org/>

[events/webjunction/strategic-planning-in-a-deeply-weird-world.html](https://www.torontopubliclibrary.ca/about-the-library/strategic-planning-in-a-deeply-weird-world.html) [Megtekintve: 2021.11.10.]

Strategic plans, annual reports & statistics [online]. == A Toronto Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.torontopubliclibrary.ca/about-the-library/strategic-planning-in-a-deeply-weird-world.html> [Megtekintve: 2021.11.12.]

Strategien Silkeborg Bibliotekerne 2022 [elektronikus dok.]. Silkeborg: Silkeborg Bibliotekerne, [s. d.] 19 p. Hozzáférhető: https://silkeborgbib.dk/sites/silkeborgbib.dk/files/strategien_2022.pdf?fbclid=IwAR1j5PI55qX8NGz1crlzDSorGMTgyrgzCOLtcoYRBpgxrou67LvzqLjp8g [Megtekintve: 2021.11.12.]

Strategische Ziele 2017–2021 [elektronikus dok.]. Wien: Österreichische Nationalbibliothek, [s. d.] 26 p. ISBN 978 3 01 000039 0 Hozzáférhető: https://www.onb.ac.at/fileadmin/user_upload/1_Sitemap/Ueber_Uns/OENB_Strategie2017_2021_web.pdf [Megtekintve: 2021.11.12.]

Summary of submissions [elektronikus dok.]: National Library of New Zealand consultation: Positioning for the future – draft. strategic directions: October 2016. Wellington: National Library of New Zealand, 2016. 31 p. Hozzáférhető: <https://natlib.govt.nz/files/strategy/draftstrategicdirections-summaryofsubmissions.pdf> [Megtekintve: 2021.11.10.]

Surveys and promotions [online]. == A Queensland University of Technology Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.library.qut.edu.au/about/tellus/surveyspromos/> [Megtekintve: 2021.11.09.]

The community vision [elektronikus dok.]. Marlborough – Northampton: Massachusetts Library System, [s. d.] 2 p. Hozzáférhető: https://guides.masslibsystem.org/ld.php?content_id=25623879 [Megtekintve: 2021.11.11.]

The library mission [online]. == Az American Library Association honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ala.org/tools/challengesupport/selectionpolicytoolkit/mission> [Megtekintve: 2021.11.11.]

Turning knowledge into value – strategic directions to 2030 [elektronikus dok.]. Wellington: National Library of New Zealand, 2016. 8 p. Hozzáférhető: <https://natlib.govt.nz/files/strategy/strategicdirection-2030.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.]

Values – What we believe [elektronikus dok.]. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.] 1 p. Hozzáférhető: <https://d4804za1f1gw.cloudfront.net/wp-content/uploads/>

[sites/18/2015/06/16163438/Values_Detailed_Nov2017_V2-2.pdf](https://www.vhlibrary.org/sites/18/2015/06/16163438/Values_Detailed_Nov2017_V2-2.pdf) [Megtekintve: 2021.11.11.]

Vineyard Haven Public Library strategic plan FY2014–FY2018 [elektronikus dok.].
Vineyard Haven: Vineyard Haven Public Library, 2012. 24 p. Hozzáférhető: <https://www.vhlibrary.org/documents/VHPLStrategicPlanFinalJuly2012.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.]

Vision 2025 [elektronikus dok.]: Wissen für die Welt von morgen. Wien: Österreichische Nationalbibliothek, 2012. 30 p. ISBN 978 3 01 000042 0 Hozzáférhető: https://www.onb.ac.at/fileadmin/user_upload/1_Sitemap/Ueber_Uns/OENB_Vision2025_20121016.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.]

Vision, mission & values [online]. == Az Edmonton Public Library honlapja.
Hozzáférhető: <https://www.epl.ca/vision-mission-values/#values> [Megtekintve: 2021.11.11.]

WATKINS, Michael D. Demystifying strategy [online]: the what, who, how, and why. == A Harvard Business Review honlapja. Feltöltve: 2007.09.10. Hozzáférhető: <https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what> [Megtekintve: 2021.10.25.]

Westborough Public Library strategic long range plan FY2015–2019 [elektronikus dok.]. Westborough: Westborough Public Library, [s. d.]. 71 p. Hozzáférhető: <https://www.town.westborough.ma.us/sites/g/files/vyhlif5176/f/uploads/westborough-long-range-plan-15-19-final.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.]

WU Bibliothek [online]. == A Wirtschaftsuniversität Bibliothek honlapja. Hozzáférhető: <https://www.wu.ac.at/bibliothek/wu-bibliothek> [Megtekintve: 2021.11.12.]

Ábrajegyzék

1. A szerző saját ábrája
2. Strategic plan process [online]. == A Dallas Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://dallaslibrary2.org/strategicplan/?fbclid=IwAR1ygkT2KG6zGfdOtUllZxQ9LoNNp6WpbR1SvFHVyfdi-eWRgbSmlwaRFs> [Megtekintve: 2021.11.09.]
3. Feedback and suggestions [online]. == A Queensland University of Technology Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.library.qut.edu.au/about/tellus/> [Megtekintve: 2021.11.09.]
4. Salt Lake City Public Library strategic roadmap [elektronikus dok.]: Field guide. Salt Lake City: Salt Lake City Public Library Sytem, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: <https://www.dropbox.com/sh/qjd414qqvsexg2b/AACGRROBdLH7cy9ZQMN2modka?dl=0&preview=SLCPL+Roadmap+Field+Guide+-+2018.pdf> [Megtekintve: 2021.11.10.]
Az ábra helye: p. 1.
5. Salt Lake City Public Library strategic roadmap [elektronikus dok.]: Field guide. Salt Lake City: Salt Lake City Public Library Sytem, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: <https://www.dropbox.com/sh/qjd414qqvsexg2b/AACGRROBdLH7cy9ZQMN2modka?dl=0&preview=SLCPL+Roadmap+Field+Guide+-+2018.pdf> [Megtekintve: 2021.11.10.] Az ábra helye: p. 11.
6. EPL is the best place to learn. creat. be. work [elektronikus dok.]: Strategic goals 2019–2023: Business plan 2019–2021. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2018/11/EPLBusinessPlan2018_Booklet_FINAL_lowres_AUG2018_v5.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 27.
7. Az Országos Idegennyelvű Könyvtár OIK stratégiai terve 2021–2026 [elektronikus dok.]. Budapest: Országos Idegennyelvű Könyvtár, 2021. 44 p. Hozzáférhető: https://www.oik.hu/c/document_library/get_file?uuid=74c90a55-5cf6-43aa-877b-2a3ce14fc5f5&groupId=10136 [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 9.

8. A szerző munkája az alábbi ábra nyomán: FÜLÖP Gyula. Stratégiai menedzsment: elmélet és gyakorlat. Budapest: Perfekt 2008. 328 p. ISBN 978 963 394 748 7 Az ábra helye: p. 17.
9. Stratégiai terv 2016–2020 [elektronikus dok.]. Debrecen: Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, 2016. 34 p. Hozzáférhető: https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/229545/strategia_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y [Megtekintve: 2021.11.09.] Az ábra helye: p. 14.
10. Pacific Library community visioning report [elektronikus dok.]. Brooklyn: Brooklyn Public Library, 2019. 22 p. Hozzáférhető: https://www.bklynlibrary.org/sites/default/files/documents/pacific/2019-10-19_Pacific_Library_Community_Vision_Summary.pdf?fbclid=IwAR0tZ0csRspPkxyn5e2fmyBnLG7J6xbm4Y_evIMXah5mgLoISITUjysSs [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 17.
11. Az Óbudai Platán Könyvtár stratégiai terve 2018–2022 [elektronikus dok.]. Budapest: Óbudai Platán Könyvtár, 2018. 22 p. Hozzáférhető: https://platankonyvtar.hu/images/strategiai_terv.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 2.
12. Chelmsford Public Library strategic plan FY 2020 – FY 2025 [elektronikus dok.]. Chelmsford: Chelmsford Public Library, [s. d.]. 37 p. Hozzáférhető: <https://www.chelmsfordlibrary.org/wp-content/uploads/Chelmsford-Library-Strategic-Plan-FY2020-2025.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 3.
13. A szerző saját ábrája
14. EPL is the best place to learn. creat. be. work [elektronikus dok.]: Strategic goals 2019–2023: Business plan 2019–2021. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2018/11/EPLBusinessPlan2018_Booklet_FINAL_lowres_AUG2018_v5.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 4.
15. La Trobe University 2018–2022 library plan [elektronikus dok.]. Victoria: La Trobe University, [s. d.]. 21 p. Hozzáférhető: https://www.latrobe.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/997448/Library-Plan-2018-2022.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 5.
16. BROMBERG, Peter – MOON, Marilee. Strategic planning in a deeply weird world [elektronikus dok.]: The flexible roadmap field guide approach: Webjunction Webinar, March 26, 2019. Salt Lake City: Salt Lake City Public Library, 2019. 77 p. Hozzáférhető: <https://www.webjunction.org/content/dam/WebJunction/Documents/>

- [webJunction/2019-03/slides-strategic-roadmap.pdf](#) [Megtekintve: 2021.11.10.] Az ábra helye: p. 31.
17. Kép forrása: Salt Lake City Public Library System. A könyvtár engedélyével közzétéve.
18. Cambridge Public Library strategic framework [elektronikus dok.]. Cambridge: Cambridge Public Library, [s. d.]. 4 p. Hozzáférhető: <https://www.cambridgema.gov/-/media/Files/cambridgepubliclibrary/strategicframeworkbrochure.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.] Az ábra helye: p. 2.
19. Chicago Public Library 2020–2024 strategy [elektronikus dok.]. Chicago: Chicago Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: <https://www.chipublib.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/08/Chicago-Public-Library-2020-2024-Strategy.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.] Az ábra helye: p. 12–13.
20. Roadmapping – Staff values and vision survey [elektronikus dok.]. Salt Lake City: Salt Lake City Public Library, [s. d.] 77 p. Hozzáférhető: <https://www.dropbox.com/sh/qjd414qqvsexg2b/AACGRROBdLH7cy9ZQMN2modka?dl=0&preview=SLCPL+Values+Survey.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 1.
21. EPL is the best place to learn. creat. be. work [elektronikus dok.]: Strategic goals 2019–2023: Business plan 2019–2021. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2018/11/EPLBusinessPlan2018_Booklet_FINAL_lowres_AUG2018_v5.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 5.
22. Values – What we believe [elektronikus dok.]. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 1 p. Hozzáférhető: https://d4804za1f1gw.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/18/2015/06/16163438/Values_Detailed_Nov2017_V2-2.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.]
23. Vision, mission & values [online]. == Az Edmonton Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.epl.ca/vision-mission-values/#values> [Megtekintve: 2021.11.11.]
24. Enriching the library experience [elektronikus dok.]: The FY2019–2023 strategic plan of the Library of Congress [elektronikus dok.]. Washington D.C.: Library of Congress, [s. d.]. 28 p. Hozzáférhető: https://www.loc.gov/static/portals/strategic-plan/documents/LOC_Strat_Plan_2018.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 6–7.

25. EPL is the best place to learn. creat. be. work [elektronikus dok.]: Strategic goals 2019–2023: Business plan 2019–2021. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2018/11/EPLBusinessPlan2018_Booklet_FINAL_lowres_AUG2018_v5.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 7.
26. Az Országos Idegennyelvű Könyvtár OIK stratégiai terve 2021–2026 [elektronikus dok.]. Budapest: Országos Idegennyelvű Könyvtár, 2021. 44 p. Hozzáférhető: https://www.oik.hu/c/document_library/get_file?uuid=74c90a55-5cf6-43aa-877b-2a3ce14fc5f5&groupId=10136 [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 24.
27. Entz Ferenc Könyvtár és Levéltár stratégiai terv 2017–2019 [elektronikus dok.]. Budapest: Szent István Egyetem Entz Ferenc Könyvtár és Levéltár, 2017. 22 p. Hozzáférhető: https://entzkonyvtar.files.wordpress.com/2018/05/efkl_strategiai_terv_2017_2019.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 18.
28. EPL is the best place to learn. creat. be. work [elektronikus dok.]: Strategic goals 2019–2023: Business plan 2019–2021. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2018/11/EPLBusinessPlan2018_Booklet_FINAL_lowres_AUG2018_v5.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 10.
29. Enriching the library experience [elektronikus dok.]: The FY2019–2023 strategic plan of the Library of Congress. Washington D.C.: Library of Congress, [s. d.]. 28 p. Hozzáférhető: https://www.loc.gov/static/portals/strategic-plan/documents/LOC_Strat_Plan_2018.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 1.
30. Potentials realized [elektronikus dok.]: Calgary Public Library strategic plan 2019–2022. Calgary: Calgary Public Library, [s. d.]. 7 p. Hozzáférhető: <https://calgarylibrary.ca/assets/PDFs/2020/2019-2022-strategic-plan-2020-initatives.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az ábra helye: p. 1.
31. Potentials realized [elektronikus dok.]: Calgary Public Library strategic plan 2019–2022. Calgary: Calgary Public Library, [s. d.]. 7 p. Hozzáférhető: <https://calgarylibrary.ca/assets/PDFs/2020/2019-2022-strategic-plan-2020-initatives.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az ábra helye: p. 4.
32. Stratégiai terv 2016–2020 [elektronikus dok.]. Debrecen: Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, 2016. 34 p. Hozzáférhető: https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/229545/strategia_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y [Megtekintve: 2021.11.09.] Az ábra helye: p. 1.

33. Stratégiai terv 2016–2020 [elektronikus dok.]. Debrecen: Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, 2016. 34 p. Hozzáférhető: https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/229545/strategia_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y [Megtekintve: 2021.11.09.] Az ábra helye: p. 10.
34. Cambridge Public Library strategic framework [elektronikus dok.]. Cambridge: Cambridge Public Library, [s. d.]. 4 p. Hozzáférhető: <https://www.cambridgema.gov/-/media/Files/cambridgepubliclibrary/strategicframeworkbrochure.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.] Az ábra helye: p. 1.
35. Cambridge Public Library strategic framework [elektronikus dok.]. Cambridge: Cambridge Public Library, [s. d.]. 4 p. Hozzáférhető: <https://www.cambridgema.gov/-/media/Files/cambridgepubliclibrary/strategicframeworkbrochure.pdf> [Megtekintve: 2021.11.09.] Az ábra helye: p. 3.
36. Turning knowledge into value – strategic directions to 2030 [elektronikus dok.]. Wellington: National Library of New Zealand, 2016. 8 p. Hozzáférhető: <https://natlib.govt.nz/files/strategy/strategicdirection-2030.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az ábra helye: p. 1.
37. Turning knowledge into value – strategic directions to 2030 [elektronikus dok.]. Wellington: National Library of New Zealand, 2016. 8 p. Hozzáférhető: <https://natlib.govt.nz/files/strategy/strategicdirection-2030.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az ábra helye: p. 6.
38. Strategic directions to 2030 [online]. == A National Library of New Zealand honlapja. Hozzáférhető: <https://natlib.govt.nz/about-us/strategic-directions> [Megtekintve: 2021.11.12.]
39. Cambridge Public Library strategic framework [online]. == A City of Cambridge honlapja. Hozzáférhető: <https://www.cambridgema.gov/Departments/cambridgepubliclibrary/strategicplan> [Megtekintve: 2021.11.12.]
40. EPL is the best place to learn. creat. be. work [elektronikus dok.]: Strategic goals 2019–2023: Business plan 2019–2021. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.]. 32 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2018/11/EPLBusinessPlan2018_Booklet_FINAL_lowres_AUG2018_v5.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 1.
41. Los Angeles Public Library Strategic Plan 2015–2020 [elektronikus dok.]: Creating opportunity, building community, inspiring innovation. Los Angeles: Los Angeles Public Library, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: <https://www.lapl.org/sites/default/files/>

[media/pdf/about/LAPL_Strategic_Plan_2015-2020.pdf](#) [Megtekintve: 2021.11.10.]

Az ábra helye: p. 1.

42. Enriching the library experience [elektronikus dok.]: The FY2019–2023 strategic plan of the Library of Congress. Washington D.C.: Library of Congress, [s. d.]. 28 p. Hozzáférhető: https://www.loc.gov/static/portals/strategic-plan/documents/LOC_Strat_Plan_2018.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 1.
43. Potentials realized [elektronikus dok.]: Calgary Public Library strategic plan 2019–2022. Calgary: Calgary Public Library, [s. d.]. 7 p. Hozzáférhető: <https://calgarylibrary.ca/assets/PDFs/2020/2019-2022-strategic-plan-2020-initatives.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az ábra helye: p. 1.
44. Living knowledge [elektronikus dok.]: The British Library 2015–2023. 2. ed. London: The British Library, [s. d.]. 34 p. Hozzáférhető: <https://www.bl.uk/about-us/britishlibrary/~media/f05eb494d4e5469b97988f67cc95eb32.ashx> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az ábra helye: p. 1.
45. Reaching people [elektronikus dok.]: Library strategy 2020–2025. Edinburgh: National Library of Scotland, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: <https://www.nls.uk/media/43mla4h3/2020-2025-library-strategy.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 1.
46. Turning knowledge into value – strategic directions to 2030 [elektronikus dok.]. Wellington: National Library of New Zealand, 2016. 8 p. Hozzáférhető: <https://natlib.govt.nz/files/strategy/strategicdirection-2030.pdf> [Megtekintve: 2021.11.12.] Az ábra helye: p. 1.
47. La Trobe University 2018–2022 library plan [elektronikus dok.]. Victoria: La Trobe University, [s. d.]. 21 p. Hozzáférhető: https://www.latrobe.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/997448/Library-Plan-2018-2022.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 6–7.
48. Los Angeles Public Library Strategic Plan 2015–2020 [elektronikus dok.]: Creating opportunity, building community, inspiring innovation. Los Angeles: Los Angeles Public Library, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: https://www.lapl.org/sites/default/files/media/pdf/about/LAPL_Strategic_Plan_2015-2020.pdf [Megtekintve: 2021.11.10.] Az ábra helye: p. 9.
49. Los Angeles Public Library Strategic Plan 2015–2020 [elektronikus dok.]: Creating opportunity, building community, inspiring innovation. Los Angeles: Los Angeles Public Library, [s. d.]. 24 p. Hozzáférhető: <https://www.lapl.org/sites/default/files/>

[media/pdf/about/LAPL_Strategic_Plan_2015-2020.pdf](#) [Megtekintve: 2021.11.10.]

Az ábra helye: p. 6.

50. Az Óbudai Platán Könyvtár stratégiai terve 2018–2022 [elektronikus dok.]. Budapest: Óbudai Platán Könyvtár, 2018. 22 p. Hozzáférhető: https://platankonyvtar.hu/images/strategiai_terv.pdf [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 5.

51. Strategien Silkeborg Bibliotekerne 2022 [elektronikus dok.]. Silkeborg: Silkeborg Bibliotekerne, [s. d.] 19 p. Hozzáférhető: https://silkeborgbib.dk/sites/silkeborg.ddbcms.dk/files/strategien_2022.pdf?fbclid=IwAR1j5PI55qX8NGz1crlzDSorGmTgyrgzCOLtcoYRBpgxrou67LvzqLjp8g [Megtekintve: 2021.11.12.] Az ábra helye: p. 14.

52. Ideas to action [elektronikus dok.]: Strategic plan 2017–2021. Halifax: Halifax Public Library, [s. d.]. 20 p. Hozzáférhető: <https://www.halifaxpubliclibraries.ca/wp-content/uploads/sites/50/2018/02/HfxPublicLibraries-StratPlan-2017-web.pdf> [Megtekintve: 2021.11.11.] Az ábra helye: p. 7.

53. Strategic plans, annual reports & statistics [online]. == A Toronto Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.torontopubliclibrary.ca/about-the-library/strat-annual.jsp> [Megtekintve: 2021.11.12.]

54. WU Bibliothek [online]. == A Wirtschaftsuniversität Bibliothek honlapja. Hozzáférhető: <https://www.wu.ac.at/bibliothek/wu-bibliothek> [Megtekintve: 2021.11.12.]

55. A Justh Zsigmond Városi Könyvtár 2020. évi munkaterve [elektronikus dok.]. Orosháza: Justh Zsigmond Városi Könyvtár, 2020. 41 p. Hozzáférhető: https://blog.justhvk.hu/blog/wp-content/uploads/2020/03/munkaterv_konyvtar_alairt_2020.pdf [Megtekintve: 2021.11.12.] Az ábra helye: p. 34.

56. 2014–2018 strategic plan report card [elektronikus dok.]. Edmonton: Edmonton Public Library, [s. d.] 10 p. Hozzáférhető: https://www2.epl.ca/public-files/reports/2018_Strategic_Plan_Report_Card.pdf?_ga=2.46691236.203878477.1631171641-1338377556.1624361980 [Megtekintve: 2021.11.12.] Az ábra helye: p. 3.

A kiadvány megjelenését az Emmi Könyvtári és Levéltári Főosztály támogatta.



EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA



A MINŐSÉG LEGYÉLTÉ MAGAD!

Sorozatszerkesztő: Fehér Miklós
Lektor: Erdei János
Idegennyelvi lektor: Szabó Piroska
Olvasószerkesztő: Szabó Piroska
Grafikus: Michaletzky Réka
Tördelő: Sziládi-Szántó Klaudia
Műszaki szerkesztő: Csaba Attiláné

Kiadja a Könyvtári Intézet, Budapest 1041 Szent György tér 4-5-6.
Felelős kiadó: Fehér Miklós, a Könyvtári Intézet igazgatója
ISBN (PDF): 978-963-201-652-8
ISBN (EPUB): 978-963-201-651-1
ISSN: 2786-3441



KÖNYVTÁRI INTÉZET