

sére való elszántság megléte vagy meg nem léte jelenthet akadályt.

Az új munkamódszerek átvétele természetes, hogy nem történhet kritikátlanul, de az biztos, hogy ennél a módszernél, ha akadályok merülnek föl, azok nagy valószínűséggel nem anyagi természetűek lesznek.

Kis befektetéssel nagy hatékonyságnövelést érhetünk el a brainstorming módszerrel, ezért, különösen a mostani, pénzszegény világban, érdemes lenne a könyvtári munkában is alkalmazni az ötletek gazdagságára épülő problémamegoldást.

## Irodalom

1. HURT, Floyd: Better brainstorming. In: Training and Development, 1994. Nov. 57.p.
2. HURT, Floyd: Better brainstorming. In: Training and Development, 1994. Nov. 59.p.
3. SCHWARTZ, Andrew E.: Using brainstorming to identify creative solutions. In: Supervisory Management. 1991. vol.36. no. 10. p.4.
4. How to find solutions to workplace problems. In: Supervisory Management. 1991. vol.36. no.10. p. 9-10.
5. BOILARD, David W.: Strategic plan for 2000. Draft. Medical College of Ohio, Raymon H. Mulford Library. 1994, Toledo.



## Könyvtármenedzsment: ahogy Angliában csinálják

**Beszámoló a Manchester  
Metropolitan Egyetem és a De  
Montfort Egyetem könyvtá-  
raiban szerzett tapasztalatokról**

**Koltay Tibor**

Industry támogatásával a British Council rendszeresen szervez tanfolyamból és szakmai gyakorlatból álló menedzsment programokat. Ezek elsősorban az ipar és kereskedelem területén dolgozók igényeit vannak hivatva kielégíteni, de szívesen fogadták a könyvtári menedzsment iránti érdeklődést is.

1995. október 15-től november 18-ig tartott a programnak az a fordulója, amelyben részt vehettem. Ennek első része egy menedzsment tanfolyamon való részvételt, második része a két kiválasztott egyetemi könyvtárban töltött 8-8 munkanapos gyakorlatot jelentette.

---

### A tanfolyam

---

Mivel eredendően nem könyvtári programról van szó, a Hull városában rendezett tanfolyam az általános menedzsment kérdéseibe avatott be. Egyes részeit ennél fogva kevésbé lehetett a könyvtárakban folyó munkára vonatkoztatni, de ezekről a témákról is érdemes volt néhány jó előadást meghallgatni és a gyakorlatokon részt venni. A marketing-menedzsment kérdései már közvetlenül is érintenek bennünket, könyvtárosokat. Valószínűleg a humán erőforrások menedzsmentjével foglalkozó órák is hasznosak lettek volna, ha ennek előadója is elérte volna azt a színvonalat, amelyet kollégáinak munkájában megtalálhattunk.

---

### Háttér

---

Az Egyesült Királyság Külügyminisztériuma, a Know How Fund és a Confederation of British

Divat-e a menedzsment? Erre a kérdésre igennel felelhetünk. Tegyük azonban hozzá, hasznos divatról van szó. Ennek több oka is van. Egyrészt az, hogy várhatóan nem mulandó divat. Márpedig ami sokáig „közszájon forog”, az előbb-utóbb normává válik. Ez nemcsak a könyvtárakban történhet meg, hanem fenntartóink körében is, tehát jól tesszük, ha idejekorán megismerkedünk a menedzsment szemléletével, fogalomrendszerével.

Persze, ennél nyomósabb okaink is vannak.

Sokszor ugyan nehéz felismerni, hogy egy ilyen új elmélet hogyan segíti problémáink megoldását, mégis meg kell próbálkoznunk gyakorlati alkalmazásával. A legkevesebb, amit nyerhetünk, hogy tudatosabban fogunk általuk közeledni munkánkhoz. A nyomósabb indok tehát az, hogy a menedzsment módszerek alkalmazása haszonnal jár.

Nem szabad ugyanakkor misztifikálnunk, mert akkor tényleg csak mellébeszélés, címkek ragasztása az, amit teszünk.

Egy-egy könyvtár közelebbi megismerésekor senki sem tanulmányozza csupán a menedzsment módszereinek alkalmazását. Jómagam is a két meglátogatott könyvtár működésének egészét próbáltam megismerni. A működés nem csupán menedzsment, azaz „a prioritások meghatározásának, a források biztosításának, valamint a teljesítmény értékelésének a módszere”<sup>1</sup>. Az, amit látunk, tapasztalunk, rengeteg tényezőtől áll össze, így szorosan kapcsolódik hozzá a felső szintű vezetés és az információ-menedzsment<sup>2</sup> és egy sor más kérdés is.

Ennek megfelelően a következőkben a működésről szerzett tapasztalataimat igyekszem bemutatni az elmélet részletesebb taglalása nélkül.

---

### A Manchester Metropolitan Egyetem és könyvtára

---

A Manchester Metropolitan Egyetem (MMU) 1992-ben kapott egyetemi státust, tehát Nagy-Britannia ún. új egyetemei közé tartozik. Jogelődje, a Manchester Polytechnic 1970-ben jött létre, de az intézményt alkotó főiskolák története egy

évszázadra nyúlik vissza. Az MMU az egyetemi szövetségként működő University of London és a nemzeti távoktatást szolgáló Open University után az Egyesült Királyság legnagyobb egyeteme, több mint 27 ezer hallgatóval. Épületeinek többsége Manchesterben van, de a várostól mintegy 40 mérföldnyi távolságban is található két, korábban felsőfokú szakképzést folytató intézménytől átvett kampusza.

Egyes számban szerepel itt a könyvtár szó annak ellenére, hogy – az egyetem viszonylagos földrajzi széttagoltságának megfelelően – nyolc tagkönyvtár és a központi feldolgozó osztály alkotja.

A széttagoltság viszonylagos, hiszen a négy épület aránylag közel egymáshoz, a manchesteri egyetemek sajátos városi kampuszán helyezkedik el. A University of Manchester, a UMIST, a Manchester Business School of az MMU egy nagy egyetemi városrészt alkot itt.

Az MMU említett négy könyvtárából háromban jártam és láthattam, hogy elhelyezésük folyamatosan javul. A közgazdasági fakultásokat kiszolgáló Aytoun könyvtár a karral együtt új, korszerű épületben működik. A már nyilvánvalóan szűkös és nem túl esztétikus Hollings könyvtár teljesen új épületet kap. Az egyetem All Saints főépületében működő könyvtár jelentős léptékű bővítése folyamatban van. A könyvtárak nyitvatartása változó, és bár többségük későig tart nyitva, fontolgatják a még hosszabb és a vasárnapi nyitvatartás bevezetését is.

Ilyenre van már példa a University of Manchester John Rylands könyvtára esetében, amely egyébként nem azonos a múlt századi alapítású és műemlékként is érdekes John Rylands könyvtárral.

Az MMU Könyvtára küldetésnyilatkozatát és stratégiai célkitűzéseit érdemes részletesebben is megnéznünk. A könyvtár az egyetem küldetését és stratégiai céljait kívánja szolgálni azzal, hogy az intézmény minden dolgozójának hatékonyan nyújt anyagokat és szolgáltatásokat.

Stratégiai céljai a következők:

- a tanulást segítő kellemes, modern környezet megteremtése,
- az igények, lehetőségek és a biztonság megfelelő figyelembe vételével a nyitvatartási idő optimalizálása,
- kompetens, barátságos és szolgálatkész könyvtári munkatársak alkalmazása és továbbképzése,

- a felhasználói igényeket előre látó és az azoknak megfelelő szolgáltatások nyújtása,
- releváns gyűjtemények fenntartása és fejlesztése papír-, elektronikus és más hordozókon,
- a figyelem felhívása és a hozzáférés elősegítése az egyetemen kívül található, papír-, elektronikus és más hordozókon megjelenő gyűjteményekhez,
- a könyvtár szolgáltatásainak népszerűsítése az olvasók hatékony eligazításával és a szolgáltatások reklámjával,
- a felhasználók képzése annak érdekében, hogy élhessenek a jelenlegi és a jövőbeni igényeiket kielégítő információforrásokkal,
- hatékony kapcsolattartás az egyetem oktatóival és kutatóival,
- aktív szerep vállalása az oktatói-kutatói gárda szélesebb köre információigényeinek kielégítésében,
- a gyorsan fejlődő információtechnológia további alkalmazása a szolgáltatások színvonalának és választékának növelése érdekében,
- a szolgáltatások rendszeres figyelése és felülvizsgálata javításuk és továbbfejlesztésük érdekében.<sup>3</sup>

Ez a küldetésnyilatkozat nem változott jelentős mértékben az (akkor még) Manchester Polytechnic 1989-es szándékaihoz képest.<sup>4</sup>

A stratégiai célkitűzések mellett minden évben megfogalmazzák az egész könyvtár és az egyes tagkönyvtárak időszerű, mondhatnánk taktikai célkitűzéseit. Igazából nem más ez, mint amit mi munkatervnek szoktunk nevezni, hiszen tartalmazza az épületekkel, az elhelyezéssel, a nyitvatartással, a személyzettel, a szolgáltatásokkal, az állomány fejlesztésével, az információtechnológia alkalmazásával, a könyvtári kalauzszokkal, a felhasználóképzéssel, az egyetem oktatóival és kutatóival történő kapcsolattartással és a könyvtárközi együttműködéssel kapcsolatos aktuális tennivalókat. Természetes, hogy a tevékenységről aztán jelentések készülnek.

Még a külső szemlélő számára is nyilvánvaló, hogy itt az egyetem hallgatói állnak a könyvtári munka középpontjában.

Ez megmutatkozik a használóképzésben is. Minden új hallgató részt vesz rövid könyvtárismeretű előadáson, bemutatón. A sokak által használt videófilmeket itt előbb-utóbb szeretnék multimédia „oktatócsomagra” cserélni.

A felsőéves hallgatók és a doktoranduszok képzése sem marad el. Az MMU használóképzéssel foglalkozó munkacsoportja igen sok ajánlást dolgozott ki a képzés tartalmának és a használt eszközöknek a megújítására. A javaslat lényeges része a változtatások anyagi igényeit tartalmazó rövid költségvetési javaslat is.

Nincsen persze arról szó, hogy a tudományos kutatás igényei nem kapnának megfelelő teret. Ezt bizonyítja, hogy a különböző területek szakreferensei és a saját szakterületeiken hasonló szerepet betöltő kari könyvtárvezetők mellett külön a kutatási szféra ellátásával is megbíztak egy könyvtárost, akinek a feladata mindenek előtt a szolgáltatások propagálása és a tevékenység koordinálása. A manchesteri könyvtárak „kutatási könyvtárosa mellett” a két vidéki kampuszt is hasonló módon látja el egy kollégája.

Nemcsak Manchesterben láthattam azt, ami idehaza is igencsak szükséges volna. Nevezetesen az, hogy a helyben előfizetett (egyébként nagyszámú) CD-ROM-on elérhető adatbázis mellett több adatbázist közösen használnak más könyvtárakkal. A BIDS (Bath Information Data Services) egy sor adatbázis, többek között az ISI idézettségi indexeinek, végfelhasználói elérését nyújtja.

Természetes, hogy élénk hálózati tevékenység is folyik. Az egyetem WWW szerverén van egy könyvtári menüpont is, amely alatt igen sok információt találunk a könyvtárról, szolgáltatásairól és információforrásairól, munkatársairól. Elérhetők innen a manchesteri egyetemi könyvtárak nyitó lapjai, az MMU OPAC-ja és más brit OPAC-ok.

A könyvtár igen konkrét módon és eléggé részletesen határozza meg szolgáltatásainak paramétereit. Az online katalógusnak például rendszeren 8.45-től 20.45-ig kell működnie, a beérkezett megrendeléseket egy héten belül el kell juttatni a szállítóhoz. A beérkezett folyóiratoknak három munkanapon belül kell polcra kerülniük a tagkönyvtárakban és így tovább.

A teljesítmények megítélése kapcsán hamar eszünkbe jut, hogy az osztott katalogizálás igen sok munkaerőt felszabadít, hiszen alig van szükség helyben történő teljes katalogizálásra, és azt sem szabad elfelejtenünk, hogy az olvasói adatok a dékáni hivatalokból átemelt fájlok.

Az MMU – a többi meglátogatott intézményhez hasonlóan – a BLCMP osztott katalogizálási rendszerben vesz részt, amelynek TALIS nevű új integrált rendszerét használják majd hamarosan.

A TALIS-t láthattam a története során hol önállóan, hol a University of Manchester karaként működő UMIST (University of Manchester Institute of Science and Technology) könyvtárában.

Az osztott katalogizálásban való részvétel előnyei pedig közismertek és a használt rendszerek „egyszerűen csak jók”, vagyis nehéz róluk mit mondanunk, főleg azért, mert nincs hazai megfelelőjük.

A már említett manchesteri egyetemi könyvtárak és a University of Salford együttesen közel 40 ezer hallgatót és több mint 5 és fél ezer oktatót-kutatót szolgál ki, mintegy 360 könyvtáros közreműködésével, 4,8 millió kötetnyi állományral és 14 ezer előfizetett folyóirattal.

A manchesteri egyetemek nagyobb részének már említett földrajzi közelsége is azok között az okok között volt, amelyek 1992 augusztusában a Manchesteri Egyetemi Könyvtárak Konzorciumának (Consortium of Academic Libraries in Manchester, CALIM) létrehozásához vezettek. A CALIM céljai a következők:

- forrásmegosztás ösztönzése,
- számítógépes hálózatokat, közös katalógusokat és dokumentumszállítási rendszert magába foglaló infrastruktúra kialakítása,
- a hozzáférés szabályozása formális meg egyezésekkel, amelyek lehetővé teszik, hogy egyes intézmények meghatározott hallgatói és dolgozói kölcsönösen használhassák a másik intézmény könyvtárát,
- a szerzeményezési politika egyeztetése annak érdekében, hogy elkerülhető legyen a szükségtelen duplikáció és biztosítva legyen nagy fontosságú anyagok megléte Manchesterben,
- közös érdeklődésre számot tartó kutatási programok támogatása és pénzügyi támogatás szerzése hozzájuk,
- más, a manchesteri intézmények dolgozóit és hallgatóit szolgáló információpolitikai lépések szükségességének felmérése és megtétele.<sup>5</sup>

A CALIM legfőbb irányító szerve a tanács (CALIM Council), amelynek az egyetemi könyvtárak főigazgatói a tagjai és általában kéthavonta ülésezik. E felsőszintű döntéshozó testület operatív megfelelője az Executive Operations Group. Van ezen kívül munkabizottsága a számítógépes infrastruktúrának, a munkatársak képzésének és továbbképzésének, az állományépítésnek.

A könyvtári dolgozók közös képzésének-továbbképzésének szükségessége a nagy létszámnál fogva szinte magától adódott. Sokkal kevésbé magától értetődő és könnyen megvalósítható a forrásmegosztás, mert az egy-egy oktató vagy kisebb csoport napi érdekeit, korábban kivívott privilégiumait, kényelmét sérti, így ezen a téren látszik a legkisebb elmozdulás.

Igen szövevényes kérdés a könyvtárak kölcsönös látogathatóságának és a kölcsönzés igénybevételeinek kérdése, különösen, ha az alsóéves (undergraduate) hallgatók nagy számát vesszük. Rendelkezésre áll viszont a CALIM közös üzemeltetésében a CARL Uncover néven idehaza is ismert tartalomjegyzék- és dokumentumküldő szolgáltatás. A CALIM Uncover a szokásos funkciókon kívül megmutatja, ha a keresett dokumentum megtalálható valamelyik manchesteri egyetemi könyvtárban.

A CALIM részt vesz a LAMDA projektben is, amely ARIEL szoftver segítségével teszi lehetővé a dokumentumtovábbítást a konzorcium tagjai és több londoni egyetemi könyvtár között.

Az ugyancsak CALIM részvétellel folyó InfoBike projekt elektronikus dokumentumrendelés és elektronikus folyóiratok megvalósítását célozza.

Az oktatókkal való kapcsolattartás szép példájának lehettem szem- és fültanúja. A Hollings Fakultás kari könyvtárosával részt vettem az egyik kurzus-bizottság megbeszélésén. Egy-egy ilyen bizottság az adott szak oktatóiból és a hallgatók képviselőiből áll. A könyvtár használatával kapcsolatban csak annak tisztázására került sor, miért csak meghatározott számú könyvet kölcsönözhetnek a szak (egyébként felsőéves /graduate/) hallgatói. Semmi különös – mondhatnánk. A tény azonban, hogy a könyvtár ilyen fontosságot kapott az oktatás folyamatában azzal, hogy a bizottságokban is képviselve van, sokat mond. Tegyük hozzá, hogy nem minden szak esetében van ez így, a kapcsolatok építésén van még mit fáradozni.

---

## A De Montfort Egyetem Könyvtára

---

A De Montfort Egyetem (DMU) is az ún. új egyetemek közé tartozik. Mai státuszát 1992-ben

kapta. 1969-ben két korábbi főiskola egyesülésével jött létre elődje, a Leicester Politechnic.

Az Egyesült Királyság legnagyobb közgazdasági kara (Business School) és legnagyobb képzőművészeti fakultása működik itt.

A tíz évvel ezelőtti 7-8 ezerről 25 ezer körülire nőtt a hallgatói létszám. Több vidéki főiskolát integráltak az egyetembe, köztük viszonylag távolabbi is van, mintegy 160 kilométerre.

A DMU Könyvtára a szervezetben számunkra talán szokatlan helyet foglal el. A Tanulásfejlesztési Részleg (Division of Learning Development) egyik része a Könyvtári, Információs és Hálózati Szolgáltatások részlege (Library, Information and Networking Services), amelynek igazából nincsen a hazai szervezetekhez hasonló elnevezése. A De Montfort Egyetem Könyvtáráról fogunk a későbbiekben beszélni, de sokszor az egész részleg tevékenységét kell alatta értenünk és tudnunk kell, hogy ez a részleg több könyvtárat tart fenn.

A Kimberlin Könyvtár 1977-ben épült. Akkor az intézménynek 6 ezer hallgatója volt, akiknek 900 ülőhelyet tudtak nyújtani. A gépesítéssel az ülőhelyek száma 500-ra csökkent, miközben a hallgatók száma 18 ezerre nőtt. Ezért határozták el a könyvtár bővítését és a munkálatok 1995 augusztusa óta folynak.

A jelenlegi 5200 m<sup>2</sup> alapterületet 9000 m<sup>2</sup>-re növelik majd, 1200 olvasói helyet biztosítva. A bővítést azonban sajátosan hajtják végre. Az új alapterületen nem helyeznek el nyomtatott dokumentumokat. Ez egyrészt költségkímélő, hiszen nem kellene olyan erős földemek, mint a könyveket tároló szintekhez, másrészt nem kell számítani a nyomtatott könyvek és folyóiratok számának növekedésére, hanem inkább egy virtuális könyvtár használatát igyekeznek lehetővé tenni. Az épületet úgy tervezték, hogy egyes részei szeparálhatók legyenek a többiektől, így a hosszú (esetleg 24 órás) nyitva tartás alatt egyes részek – főként a számítógépes övezetek – legyenek csak nyitva kis létszámú, nem szakmai, hanem biztonsági felügyelettel. Az új épület lehetővé teszi a hangos csoportos munkára alkalmas termék létesítését (amelyeket egyébként az MMU Aytoun könyvtárépületében is láthatunk.)

Az új szárny lehetővé teszi majd 500 számítógép elhelyezését a helyi OPAC, a nagy-britanniai OPAC-ok elérésére, online és CD-ROM kérésekre, szövegszerkesztők, táblázatkezelők, DTP, bibliográfiai szoftverek, e-mail használatára.

Az épületet természetes szellőztetésére tervezték, tehát nem lesz benne légkondicionálás. Mintának alapvetően a hollandiai Tilburgi Egyetem épületét vették.

A férőhelyek bővítésére nemcsak itt láthatunk példát. Lincolnban csupán egy szobányi könyvtár működött, mégis ennek a könyvtárnak is duplájára bővítették az alapterületét.

Leicesterben és Manchesterben egyaránt az a tapasztalat, hogy az önkiszolgáló kölcsönzést nem használják a hallgatók. Inkább sorba állnak a kölcsönző pultnál és így kölcsönzik ki a kívánt könyveket. Ez annál is érdekesebb, mert a 24-órás visszahozatal lehetőségével viszont sokan élnek, hiszen igen kényelmes a könyveket egy postaládaszerű nyílásba bedobni.

Az elektronikus könyvtár kialakításának lehetséges modellje a Milton Keynes-ben végzett kísérletek nyomán alakulhat ki. Itt ugyanis úgy határoztak, a kampusz átvétele után nem próbálnak meg egy teljes értékű, hagyományos könyvtárat kialakítani. Inkább elektronikus dokumentumok, mindenek előtt tankönyvek elektronikus elérését biztosítják. Ez az ELINOR projekt.

Meglepve tapasztaltam, hogy a szövegeket a nyomtatott eredetiről szkennelik be, mert a kiadónál rendelkezésre álló fájlok alkalmatlanok a közvetlen felhasználására. Egyelőre nincs arra nézve reális adat, mennyi a hallgatók nyomtatási igénye, mivel a rendelkezésre álló nyomtató egy munkaszobában van, amit valószínűleg egyfajta pszichológiai korlátnak kell tekintenünk és ilyen formán feltételezhető, hogy csökkenti a használatot.

A Könyvtári, Információs és Hálózati Szolgáltatások részlegének nevében a hálózat nemcsak a számítógépeket jelenti, hanem a telefont is. A számítógépes infrastruktúrán pedig az egyes szervezeti egységek (karok, intézetek, tanszékek) helyi hálózatain túl terjedő, az egész egyetemet érintő rendszereket kell értenünk.

Aligha meglepő, hogy az egyetemnek igen jó WWW szervere van. Ennek felső szintjeit, tehát az egyetemet reprezentáló oldalakat igyekeznek egységes szerkezetűvé és megjelenésűvé tenni, hiszen ezek az intézmény egészét reprezentálják. A hálózati tevékenységet egyébként egyetemi bizottság próbálja koordinálni a Könyvtári, Információs és Hálózati Szolgáltatások részleg vezetőjének részvételével.

A stratégiai tervezés a könyvtárban már 1985 óta működik. Talán ezért is van, hogy a könyvtár

ún. küldetésnyilatkozata igen részletes. Fő része a következő: az intézmény küldetésének támogatása hatékony és jó minőségű könyvtári és információs szolgáltatásokkal az osztott szervezetű egyetem minden hallgatójának és dolgozójának, valamint más felhasználói csoportoknak.

A rendelkezésre álló erőforrások adta lehetőségek határáig a különböző telephelyeken azonos szintű ellátás biztosítása a cél. Minőségbiztosítási technikák részét képezik minden tevékenységnek és kiegészülnek a szolgáltatás minőségének javítását szolgáló kutatásokkal.

### 1. Hozzáférés

*Cél:* Gondoskodás a dokumentumokhoz való hozzáférésről.

a) A maggyűjtemények azonosítása, kezelése és fejlesztése rendszerszerű állományfejlesztési politikával.

b) Alternatív dokumentumelérési módszerek, így a hálózati együttműködési megállapodások közötti hatékony egyensúly kialakítása a gyorsaság és aktualitás érdekében.

c) Kölcsönzési, katalogizálási és más rendszerek szolgáltatása az anyagok legteljesebb kihasználása érdekében.

d) Tanácsadás a felhasználóknak az intézményben vagy az azon kívül található legfrissebb és legalkalmasabb információforrások használatáról és elérhetőségéről.

e) Információs szolgálatások külső felhasználók számára a könyvtár üzleti tervének megfelelően.

### 2. Tanulási és munkakörnyezet

*Cél:* Rugalmas tanulási és munkakörnyezet biztosítása.

a) A nemzeti útmutatásoknak megfelelő szolgáltatási környezet kialakítása.

b) A különböző tanulási és információszerzési stílusoknak megfelelő és az azokat segítő helyiségek biztosítása.

c) A könyvtár oktatási és tanulási tevékenységét segítő helyiségek biztosítása.

d) A különböző tanulási és információszerzési stílusokat segítő berendezések használata.

e) A meghosszabbított időben rendelkezésre álló szolgáltatásoknak megfelelő tanulási környezet biztosítása.

f) Megfelelő munkahelyi környezet biztosítása a könyvtár munkatársai számára.

### 3. Információs és tanulási készségek

*Cél:* Megfelelő készségek kifejlődésének támogatása a könyvtári és információs területen.

a) Hozzáférés és útmutatás nyújtása minden felhasználónak az információs készségek kifejlesztése érdekében.

b) A hatékony tanulási készségeket segítő információs és egyéb, ezt kiegészítő készségek oktatása.

### 4. Együttműködés

*Cél:* Együttműködés megfelelő szervezetekkel, intézményekkel és csoportokkal a szolgáltatások javítása érdekében.

a) Részvétel nemzetközi, nemzeti, regionális és helyi együttműködésekben.

b) Szoros együttműködés könyvtárakkal a gyűjteményeikhez való hozzáférés tekintetében, a szolgáltatható anyagok és szolgáltatások skálájának szélesítése érdekében, ideértve a Leicestershire grófságban fennálló könyvtári együttműködési megállapodást.

c) Teljes körű részvétel az egyetem tervezési, megvalósítási és értékelési folyamataiban az egyetem társult intézményei számára történő információellátás tekintetében. Kommunikációs fórum működtetése az egyetem és a főiskolák könyvtárvezetői számára az együttműködésben oktatott kurzusok megkövetelte információs szintek és típusok tekintetében történő tanácsadás céljaira.

d) Kapcsolattartás és együttműködés a részleg és az egyetem más csoportjaival a közös érdeklődésre és figyelemre számot tartható információellátási területek azonosítása és közös tevékenységek kialakítása érdekében.

### 5. Munkatársak és képzésük

*Cél:* Annak biztosítása, hogy a könyvtárnak megfelelő számú és képzettségi szintű munkatársa legyen.

a) Megfelelően képzett munkatársak felvétele az egyetem azonos esélyeket biztosító személyzeti politikájának figyelembe vételével.

b) Hatékony vezetési struktúra kialakítása.

c) Olyan képzési és továbbképzési tervek elkészítése a szükségletek folyamatos elemzése alapján, amelyek a továbbfejlődés lehetőségeinek széles skáláját nyújtják.

d) Részvétel a megfelelő regionális képzési csoportokban és más, képzési és szakmai csoportok idevágó tevékenységeiben.

## 6. Kutatás és bevételek

**Cél:** Hozzájárulás az intézmény kutatási tevékenységéhez, nemzeti és nemzetközi elismertséghez vezető kutatási tevékenység végzése.

a) Elismertségre törekedni a felsőoktatást finanszírozó bizottságok értékelésén.

b) Az alkalmas munkatársak bevonása a kutatásba.

c) Magas szintű külső finanszírozás elérése a kutatási programokban.

d) A egyetem előírásainak megfelelően bevétel elérése a külső forrásokból.

A DMU könyvtára egyedülálló teljesítményt mutatott fel kutatási projektek megpályázása és megvalósítása terén. Programjaik többségét az Európai Unió támogatásával, nemzetközi együttműködésben valósul meg.

Az ELSA Electronic Library SGML Applications SGML formátumban tárolt dokumentumok elérését fogja biztosítani.

Ugyancsak SGML és DSSSL Lite formátumú dokumentumok WWW böngészőkkel való kezelésének lehetőségeit kutatja a SEDI/JEDI Standardized/Joint Electronic Document Interchange program.

Az ELVIS Electronic Library for the Visually Impaired Students gyengénlátó hallgatók számára teszi lehetővé a már korábban említett ELINOR projektben is használt szoftver segítségével az elektronikus szövegekhez való hozzáférést.

A PHOENIX célja, hogy a hallgatók az általuk igényelt szövegekhez juthassanak hozzá nyomtatott formában. Ehhez a DMU az egyes tantárgyak kötelező irodalmát tartalmazó listákban felüntetett vagy más okokból keresett anyagokat helyez el a hallgatók által elérhető szervereken, ahonnan ezek az anyagok ki is nyomtathatók.

Az ELISE Electronic Library Image Service for Europe projekt keretében a DMU-val a Victoria and Albert Museum és a Tilburgi Egyetem, (Hollandia) színes adatbankját hozza létre.

A MINSTREL Management Information Software Tool (korábban ELMIT) olyan eszköz kifejlesztését tűzi ki célul, amelynek segítségével a könyvtárosok könnyen tudják kezelni a könyvtárak vezetésére vonatkozó információkat. A közreműködők: DMU, BLCMP, PICA, University College Dublin, Technische Universiteit Twente (Hollandia).

A PIPE projekt az adatok, nevezetesen a teljesítménymutatók felől közelít a vezetés kérdéséhez.

Az oktatókkal való kapcsolattartás tekintetében itt is van mit tanulnunk. Az egyes tantárgyak „tantárgyfelelősi” bizottságaiban Manchesterhez hasonlóan ott vannak a szakreferensek. Ugyanez érvényes a tanszéki kutatási bizottságokra is.

A könyvtár adatbázisában megtalálhatók a különböző tantárgyakhoz tartozó irodalomjegyzékek. A könyvtár tervszerűen koordinálja a kötelező és ajánlott irodalom beszerzéséhez szükséges források alakítását.

A hallgatói önkormányzattal is szoros a kapcsolat. A HÖK egy képviselője a Library, Information and Networking Services vezetőjével rendszeresen megbeszéli a hallgatók igényeit és problémáit.

A hallgatók segítésének fontos színtere a Student Learning Development Centre, amely a tantárgyak szakmai tartalmától független (tág értelemben vett) tanulási készségek elsajátításához teremt keretet, elsősorban munkafüzet jellegű oktatócsomagok kiadásával. Oktatócsomagot készítettek a tudományos kutatásról általánosságban, kérdőívek összeállításáról, kutatási interjúk készítéséről, felmérések előkészítéséről. A tanulási készségek fejlődését segítik a vizsgázásra felkészítő, az általános tanulási készségeket, az időbeosztást, a külföldi hallgatók tanulását segítő programcsomagok. Két csomag is foglalkozik a csoportmunkával.

Az írásbeli készségek közül a fogalmazások és a jelentések írását bemutató füzetek mellett ott van a szakirodalmi hivatkozások kezelését, a plagizálás elkerülését és az adatok grafikus megjelenítését bemutató csomag is.

Önéletrajzot írni, felvételi beszélgetésen viselkedni is megtanítanak ezek a füzetek.

A könyvtár kidolgozta munkatársainak képzési mintaprofiljait. Ezek a keret jellegű dokumentumok minden munkatársi típusra megvannak. Általánosságban tartalmazzák, milyen információtechnikai, kommunikációs, vezetési készségekkel kell az adott dolgozói körnek rendelkeznie, jelezve, hogy az egyének igényei és szükségletei szerint más és más készségek kaphatnak nagyobb hangsúlyt és változhat az elsajátítás formája is, ami a munkaközbeni tanulástól, tapasztalatszerzéstől az intézményes oktatásig terjedhet.

Ugyancsak keret jelleggel dolgoztak ki munkaköri mintaleírásokat, amelyekben megtalálhatjuk, hogy az adott poszton dolgozó személy vezetése alá kik tartoznak (ha vannak ilyenek), ki nek a vezetése alá tartozik, milyen célokat kell megvalósítani és miért tartozik felelősséggel. Ez utóbbiak általános és részletes formában is meg vannak fogalmazva.

A munkatársak képzésének főbb elveit egyébként „politikai dokumentum” rögzíti.<sup>6</sup>

Mindez aligha lett volna lehetséges, ha a DMU nem dolgozott volna ki egyetemi szintű információpolitikát.

Az egyetem információs stratégiája az információs erőforrások és infrastruktúra kifejlesztése az oktatás minősége és az egyetem versenyképessége továbbfejlesztésének céljaira.

#### *A stratégia céljai:*

- Olyan környezet fenntartása, amely felhasználó-orientált és hallgatócentrikus,
- Az oktatási-kutatási valamint kiegészítő tevékenységek minőségének biztosítása,
- A befektetéssel arányos értéket nyújtó anyagok és emberi erőforrások nyújtása,
- A kreativitás és innováció ösztönzése,
- A versenyképesség biztosítása,
- A munkatársak továbbfejlesztésének biztosítása.

#### *A stratégia fő alkotóelemei:*

1. Oktatás- és tanulásfejlesztés
2. Információ-menedzsment
3. Információtechnológia
4. A munkatársak továbbképzése

Az oktatás- és tanulásfejlesztés terén a kilencvenes évek kihívására a stratégia szerint az innováció és a kipróbált módszerek alkalmazásának egyensúlyával lehet válaszolni.

Itt most némileg szakadjunk el a stratégia pontos szövegétől. Az információ-menedzsment kapcsán a stratégia leírja azt, amit mi idehaza is néha hangoztatunk, de nem szoktunk ilyen módon dokumentálni, nevezetesen, hogy az információ két típusát különböztethetjük meg. Az egyik a rögzített tudás egésze, amelyhez oktatási és tudományos célból kell hozzáférnünk. A másik a vezetési információ, amely saját intézményünk-ből és környezetéből származik és a szervezetek sikerességéhez nélkülözhetetlen. Megfogalmazzódik itt az is, hogy mindkét információ-típus

igényli a gondos kezelést, de másként kell menedzselni őket.

Az információtechnológiáról megtudhatjuk, hogy az egyaránt jelent tantárgyat és jelent más tárgyak által használt eszközöket.

A stratégia megvalósítása prioritások megálapításával és megfelelő eszközök hozzárendelésével a következő már működő és megvalósítandó mechanizmusok útján történik:

- A rugalmas oktatási és tanulási módszereknek megfelelő tananyagok terén végzett kutatás és ilyen tananyagok rendszerbe állítása;
- Könyvtári és információs szolgáltatások nyújtása az osztott egyetem számára, maximális hatékonysággal, az innováció és az információtechnológia optimális felhasználásával;
- Kommunikációs infrastruktúra és munkaállomások biztosítása az egyetem egész területén, ami segíteni fogja rugalmas oktatási és tanulási és információkezelési módszerek alkalmazását;
- Technológiai és informatikai kapcsolatok kiépítése az összes kampusz és kapcsolódó főiskola között;
- Tudományos kutatások folytatása és együttműködés az iparral és kereskedelemmel;
- Adekvát döntéshozatali struktúrák működtetése a fejlesztési tervek egyeztetése, célok kitűzése, források elosztása, a tevékenységek ellenőrzése és értékelése céljaira.<sup>7</sup>

## **Irodalom**

1. A Harrod's Glossary meghatározása. Deckers M., Mikulás G.: Bevezetés a könyvtári menedzsmentbe. Budapest: OSZK KMK, 1995. p.13.
2. A menedzsment, adminisztráció és információ-menedzsment különbségeiről ld. Deckers M., Mikulás G.: Bevezetés a könyvtári menedzsmentbe. Budapest: OSZK KMK, 1995. p.13-14.
3. The Manchester Metropolitan University Library. Mission Statement and Strategic Aims. February 1994. Kézirat. 1.p.
4. ld. Deckers M., Mikulás G.: Bevezetés a könyvtári menedzsmentbe. Budapest: OSZK KMK, 1995. p.102-103.
5. CALIM. Consortium of Academic Libraries in Manchester. Annual Report 1992-1993. 7.p.
6. Policy on staff development and training. Division of Learning Development. De Montfort University. March 1993. 2 p.
7. De Montfort University Information Strategy. August 1994. Executive Summary. Kézirat. 2.p.