

# Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár

## Stratégiai terv 2023-2027

### Vezetői összefoglaló

A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár (DEENK) nemzeti gyűjtőkörű, nyilvános felsőoktatási könyvtár. Feladatait a Debreceni Egyetem tevékenysége, valamint a közgyűjtemények kulturális szerepéből fakadó célkitűzések határozzák meg. Nemzeti gyűjteményként a magyar kulturális örökség megőrzésének és terjesztésének fontos alapintézménye.

A DEENK 2023-2027 közötti időszakra vonatkozó stratégiai terve olyan ciklusban íródik, amikor a külső-belső környezet változása és változékonysága, a partnerek (döntéshozók, kutatók, hallgatók, társadalmi és gazdasági szereplők) igényeinek átalakulása valósággal szétfeszíti a hagyományos felsőoktatás kereteit. Az open science paradigma (a tudományos kutatás folyamatainak és értékrendjének átalakulása) és a milleniumi generációk átforgalmazzák a kutatást és az oktatást. A társadalmi-technológiai változásoktól a kulturális fogyasztói és olvasási szokások sem maradnak érintetlenek: megváltoztak az információszerzési és a szabadidős tevékenységek.

Ebben a nagyon gyorsan és bizonytalanul formálódó környezetben a felsőoktatási könyvtárak komoly kihívással szembesülnek: az alapvetően gyűjteményközpontú tevékenységeket ügyfélközpontú szolgáltatásokkal kell felváltaniuk.

A következő öt évre megfogalmazott stratégiai dokumentumban alapvető kérdésekre keressük a választ:

*Mi a szerepünk a kutatási ökoszisztémában?* A tudományos életciklusban új lehetőségek nyílnak az értékteremtés és a teljesítményértékelés támogatására; a könyvtár koordináló szerepet tölthet be a közösségépítésben és a tudománykommunikációban, az egyéni karriercélok és az intézményi célkitűzések összehangolásában.

*Hogyan tudjuk támogatni a minőségi felsőoktatást és a hallgatói eredményességet?* Tereinkkel és szolgáltatásainkkal a kialakulóban lévő igényeket észlelve, és előre tekintve tudunk beleolvadni a hallgatók mindennapi életébe.

*Milyen lényeges teendőink vannak a kultúrákövetítés- és megőrzés területén?* Innovatív szemléletmóddal és közösségteremtő erejű kezdeményezésekkel maradhatunk az egyetem, a régió és Magyarország figyelemre méltó kulturális intézménye.

Proaktivitással és partneri szemlélettel biztosíthatjuk, hogy tartalomban és formában megfelelő, adekvát és releváns válaszokat adunk az ügyfeleink igényeire. A szervezeti stabilitást és az átlátható működést fejlődési szemlélettel és asszertivitással tarthatjuk fenn.

## Küldetésnyilatkozat

Lépést tartunk a változásokkal.

Élményszerű szolgáltatásainkkal, inspiráló tereinkkel, közösségi kezdeményezéseinkkel, tudatosan épített szervezeti kultúránkkal az open science, a felsőoktatás, valamint a kultúra területén tevékeny, proaktív szervezet vagyunk.

## Jövőkép

A DEENK a tudomány, a kultúra és a közösségek értékteremtő találkozási pontja. Tanuló szervezetként élén jár a kreatív megoldások alkalmazásában és az innováció megteremtésében.

## A szervezet bemutatása

A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár (DEENK) az ország legnagyobb - nemzeti gyűjtőköre okán egyedülálló - felsőoktatási könyvtára. Feladatait a Debreceni Egyetem működése és stratégiája, valamint a közgyűjtemények kulturális szerepéből fakadó célkitűzések egyaránt meghatározzák.

A DEENK-et a Debreceni Egyetem szolgáltató és igazgatási egységei között találjuk a szervezeti organogramban egységes irányítású és szerkezetű, az Egyetem kancellárjának közvetlenül alárendelt központi egységként, amely közös és egységes feladatokat szolgál, különös tekintettel az információhoz való korszerű hozzáférésre és a tudásmenedzsmentre.

Intézményünk a közgyűjteményi rendszer speciális státuszú tagja: felsőoktatási könyvtári, valamint nyilvános közgyűjteményi feladatain túl a nemzeti tudásvagyon, a magyarság kulturális értékeinek és hagyományainak törvényileg megbízott őrzője, kezelője.

## A 2016-2020 stratégiai ciklus értékelése

2016-ban szakszerű módszertani elemzéseken alapuló, a DEENK dolgozói körét is bevonó stratégiát készítettünk. A dokumentum sikerét országos szakmai visszhang és az a tény bizonyítja, hogy a felsőoktatási könyvtárak fejlesztési elképzeléseinek és a hazai szakkönyvtárak irányvonalainak megfogalmazásához is alapul szolgált. A stratégiánk ereje abban rejlett, hogy a mikro- és makrokörnyezetünk alapos tanulmányozása mellett feltártuk, és őszintén szembenéztünk a gyengeségeinkkel, a fejlesztendő területeinkkel is. Középtávú elképzeléseinkben – a lehetőségek kihangsúlyozása mellett – így fontos szerepet játszottak azok a területek, ahol a változásokat elsősorban magunkra kellett értelmeznünk. Az elemzéseket és a célokat az éves cselekvési tervek készítésekor rendszeresen felülvizsgáltuk, és érvényesnek találtuk, így a stratégia hatályát 2022-ig meghosszabbítottuk.

A gyűjtemények, a terek és a partnerség pilléreire azonosítottuk az egyetemi könyvtári és a nemzeti gyűjtőkörű intézményi feladatainkat, fogalmaztuk meg céljainkat, aminek sikerét a PDCA-elv következetes alkalmazásával szándékoztunk elérni. Ebben a stratégiai ciklusban a gyűjteményeknek, a tereknek, a szolgáltatásoknak és a partnerségnek a tudatos, folyamatos szervezet- és működésfejlesztésen alapuló kialakítására törekedtünk.

Összesen kilenc fő célkitűzésben több mint negyven olyan teendőt jelöltünk meg, melynek végrehajtására a siker fontos zálogaként tekintettünk. E fókuszpontok mentén értékelve a DEENK tevékenységét valamennyi területen jelentős eredményekről tudunk beszámolni, melyek alapján megfogalmazódnak a további teendők is.

1. **Kitágítjuk gyűjteményünk határait.** A Debreceni Egyetem mindenkorai költségvetési lehetőségeinek megfelelően teszünk ajánlást és valósítjuk meg az éves információforrás-beszerezési tervet, melyben

növekvő hangsúlyt fektetünk az online, az egyetemi polgárok számára tér- és időbeli korlátok nélkül hozzáférhető dokumentumokra és adatbázisokra. Tanulmányozzuk a korszerű metaadat-szabványokat és szakértői tevékenységgel részt veszünk azok hazai alkalmazásának előkészítésében és bevezetésében. Hibrid, azaz nyomtatott és digitális dokumentumokat, a valós és a virtuális teret ötvöző kiállításokat és rendezvényeket szervezünk, ezzel tovább tágítva a részvétel és a hozzáférés lehetőségeit az egyetem falain kívüli érdeklődők számára is. Jelentős lépéseket tettünk a gyűjteményeink digitalizálásában, a kulturális közvagyon láthatóságának biztosításában: növeltük az elektronikus katalógus metaadat-rekordjainak mennyiségét és minőségét, és emeltük a katalóguscédulák feldolgozottsági arányát; kialakítottuk a tervszerű digitalizálás folyamatát, infrastruktúráját és szakmai hátterét.

2. **Támogatjuk a tudományos kutatást.** A DEENK folyamatosan fejlesztett szolgáltatási portfólióval, a használatot támogató képzésekkel, kompetenciafejlesztéssel, rendezvényekkel készül és készíti fel a tudományos folyamatok résztvevőit a tudományos kutatás nyílt és transzparens működésére. Az Egyetemi Kiadó a saját kiadású jegyzetek, tan- és szakkönyvek széles palettáját kínálja webshopjában és/vagy ingyenesen, szabad eléréssel bárki számára. A könyvtárunk által működtetett DE Publikációs Platform 34 egyetemi kiadású folyóirat online megjelenését és szerkesztőségi folyamatait támogatja. Közreműködésünkkel az egyetemi kiadású folyóiratok egymás után jelennek meg és válnak láthatóvá a globális adatbázisokban és indexelő rendszerekben (Scopus, EBSCO, ProQuest, DOAJ).
3. **Biztosítjuk a kutatási adatok hosszú távú megőrzését.** A kutatási adatok felelős kezelése, az adatkezelési tervek készítése a kutatási folyamatok integráns részévé vált az utóbbi öt évben. A DEENK-ben 2019-től adatkezeléssel foglalkozó szakembert – aki az ország első „data steward”-ja – foglalkoztatunk. Az ő irányításával kialakítottuk hazánk első intézményi adatrepozitóriumát, és tudatosító-kompetenciafejlesztő tréningeket, workshopokat, kurzusokat szervezünk intézményünkben és országosan, bekapcsolódunk nemzetközi szervezetek munkájába.
4. **Nyílt hozzáférés.** A Debreceni Egyetem publikációkban dokumentált kutatási eredményeinek az összegyűjtésére és széles körű terjesztésére kialakított Tudóstér szolgáltatásunkat a stabil üzemeltetés mellett folyamatosan bővítjük mind tartalomban, mind funkcionalitásban. 2023 áprilisi állás szerint a Tudóstér csaknem 4.400 kutatói, több mint 600 szervezeti (tanszéki, intézeti, kari) és 180 pályázati profilt tartalmazza, és összességében 100.000-tól is több egyetemi publikáció adatait (82.000 tétel teljes szövegét, melyből közel 17.000 open access) tárolja. A felhasználói és a döntéshozói visszajelzések alapján bővítjük a statisztikai, a döntéselőkészítést támogató dashboard és lekérdező funkciókat. Mindezek a fejlesztések a Tudóstér nagyobb verziófrissítését teszik szükségessé.
5. **Aktív részesei leszünk az oktatásnak.** A könyvtár az oktatáshoz, a tanuláshoz szükséges (nyomtatott, elektronikus, digitalizált) tananyagok biztosításán túl aktívan bekapcsolódott a hallgatói eredményességet támogató kompetenciák fejlesztésébe és a tanulmányokban közvetlenül

használható tudásátadásba. A Debreceni Egyetem tíz karán tanrendbe épített kurzusokat kínálunk, online és személyes tréningjeink pedig minden egyetemi polgár számára elérhetőek.

6. **A könyvtár mint hely.** Intézményünkben zajlott az elmúlt tíz év legnagyobb volumenű könyvtári térátalakítási projektje a felsőoktatásban: Magyarországon jelenleg a legkorszerűbb, a hallgatók milleniumi generációinak szokásaihoz alkalmazkodó, inspiráló tereket hoztunk létre. A 400 millió Ft értékű beruházás eredményeként az Egyetem téri campuson található két legnagyobb könyvtárunkban a terek rendelkezésre állását a hallgatók életritmusához igazítva szervezzük, a szolgáltatásokat a használat és a szokások folyamatos monitorozásával alakítjuk.
7. **Kulturális örökség, nemzeti tudásvagyon.** A digitalizálás 2017-től a Kormányzat által kijelölt és támogatott intézményekben (könyvtári területen az Országos Széchényi Könyvtárban) zajlik, ezért a DEENK-ben ezen a területen a tervezettnél apróbb lépésekben, jórészt saját erőforrásból és kisebb projekttámogatásokkal haladhattunk az elmúlt években. Az Országos Dokumentum-ellátási Rendszer üzemeltetését is az OSZK-hoz rendelte a törvényalkotó, ezért a saját fejlesztéseink és folyamataink lezárása, átadása volt a fókuszban. A szakmai irányítás és az intézményfinanszírozás minisztériumi szintű szétválása az ezen a területen végzett és végezhető feladataink, céljaink átgondolását irányozta elő számunkra. Jelentős eredményként a további munkát megalapozó tevékenységeinket tudjuk felmutatni: Megtörtént a fizikai és a digitális gyűjtemények tárolási igényeinek felmérése, az állománnyal kapcsolatos feladatok rendszerezése, a folyamataink rögzítése. Kialakítottuk a digitalizáló műhelyünket a digitalizálási céljainkat támogató infrastruktúra és a tevékenységeknek megfelelő képzettséggel és kompetenciákkal rendelkező munkaerő hozzárendelésével.
8. **Minőségi szolgáltatásokat építünk.** Ezen a területen jelentős fejlemény, hogy Szolgáltatásfejlesztési és minőségmenedzsment osztályunk formálisan is képviseli és tevékenységével támogatja a minőségirányítás beépülését a szervezet működésébe. Tervezett szervezetfejlesztési beavatkozásokat végeztünk, melyek eredményeként a vezetői munkában tudatosult és koordinált tevékenységgé vált a tervezés-végrehajtás-beszámoltatás-értékelés-beavatkozás folyamata. Kiemelkedő sikereinknek köszönhetően számos területen gondozunk élő, aktív kapcsolatot hazai és külföldi intézményekkel, valamint az Egyetemi Könyvtárigazgatók Kollégiuma Egyesület ernyője alatt biztató eredményeket értünk el a felsőoktatási könyvtárak dolgozói körében végzett közösségépítési tevékenységünkkel.
9. **Stratégiai humán erőforrás-menedzsment.** Folyamatosan újítottuk és újítjuk a könyvtári munkatársak kompetenciakészletét angol nyelvi képzéssel, módszertani fejlesztésekkel, tapasztalatcserével, újabb diplomák megszerzésével és szakirányú továbbképzéseken való részvétellel. Az Erasmus pályázatok nem oktatói mobilitás programjának legaktívabb szereplője a DEENK: évente 10-15 munkatársunk utazott külföldi tapasztalatcserére a járványidőszak előtt. A kommunikációs és a marketing tevékenységünk egységes irányítás és koncepció mentén történik szakismerettel, tapasztalattal rendelkező, kreatív munkatársakból álló osztályunk révén.

A DEENK szervezetét a feladatok megvalósításának céljából átalakítottuk, osztályainkat front office és back office szekciókba rendeztük, folyamatos fejlesztéssel stabilizáltuk az irányítási struktúrát, és a vezetők megkapták a szükséges felhatalmazásokat.

Minden teljesítményünket annak a közös gondolkodásnak, konszenzuson alapuló működésnek köszönhetjük, mely a felelős vezetők és a hozzáértő munkatársak bevonásával, egyre szélesebb körű felelősségvállalással történik a szervezetben.

Törekvéseinket, eredményeinket a szakmának és a felügyeleti szerveknek rendszeresen bemutatjuk. Büszkék vagyunk arra, hogy könyvtárunk 2017-ben elnyerte a Könyvtári Minőségi Díjat, majd 2018-ban (2011 után) másodszor is megszerezte a Minősített Könyvtári Címet. 2021-ben könyvtárunk elnyerte - a könyvtári megmérettetési kereteket átlépve – a Nemzeti Kiválóság Elismerési rendszer értékelési szempontja alapján az “Elismerés a Kiválóságért” Bronz fokozat – 1 csillag elismerést is.

## Helyzetelemzés

A következő, 2023-2027 közötti stratégiai időszakra már 2021 őszén elkezdtek a környezetelemzést és megfogalmaztuk a stratégiai fókuszokat, sőt 2022-ben már ebben a gondolati körben szerveztük a tevékenységeinket.

Amikor a 21. század harmadik évtizedében egy szervezet környezetét jellemezzük, érdemes a menedzser szakirodalom által VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) világnak nevezett kifejezéssel dolgoznunk. Az angol mozaikszó a minket körülvevő világ változékony, kiszámíthatatlan, összetett és többértelmű jellegére utal, ami paradigmaváltást jelent a vezetésszervezés, a tervezés, az irányítás és a szervezetfejlesztés területén.

A DEENK az országban elsőként tanulmányozta rendszerszinten a mára már open science néven közismertté vált fogalmat, melynek eredményeként az elmúlt másfél évtizedben tevékenységeit a tudományos paradigmaváltás támogatására fókuszálta. Az open science napjainkra olyan átfogó, valamennyi érintett által elismert jelenség, ami a tudományos kutatás teljes ciklusát és a felsőoktatási tevékenységek egészét érinti.

Az open science tehát alapjaiban rendezi át a kutatás folyamatának évszázadok alatt kialakult gyakorlatát, és hatással van a kapcsolódó területekre, így a felsőoktatásra is. A COVID-19 hatásaival felerősödött VUCA-világban átértékelődnek a munkaerőpiaci kompetenciák, megváltozik az (információs vagy digitális) írástudás értelmezése. Így összességében az egyetemi hallgatók eredményessége a hagyományos érdemjegy központú módon értékelhetetlenné válik: a felsőoktatásnak arra kell koncentrálnia, hogy a munkaerőpiacot a megfelelő tudásanyaggal és kompetenciákkal – azaz műveltséggel (literacy) – felvértezett diplomásokkal lássa el.

Egyetemünk működési-finanszírozási modellváltása kapcsán abban bízunk, hogy az adminisztratív folyamatok egyszerűbbé, kevésbé erőforrásigényessé válnak majd.

A közvetlen környezetünk „iparági” változásain túl a VUCA-jelenség bomlasztó hatásait a COVID-19 világjárvány és a szomszédos országban zajló háború és a begyűrűző gazdasági válság révén fájdalmasan tapasztaljuk meg.

## Makrokörnyezeti elemzés

### Politikai környezet

Európai Unió és nemzeti szinten is kiemelt jelentőségű a fenntartható innovációs ökoszisztémák és tudásbázisok kialakítása. A Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia 2021-2027 célja, hogy Magyarország Európa jelentős innovátorai közé zárkózzon fel. A könyvtár az egyetemi tudásbázisra épülő térségi innovációs ökoszisztémához kapcsolódva elősegítheti az információáramlást a felsőoktatási és a kutatói alapintézmények, a vállalkozások, a szakmai szervezetek rendszerében.

A Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal kezdeményezésére készült állásfoglalás a nyílt tudományról egyértelmű irányt mutat az open science megvalósításához és fejlesztéséhez. A kezdeményezéshez a DEENK közvetítésével a Debreceni Egyetem is csatlakozott.

2022-ben átalakult a minisztériumi felügyelet: az előző évek széttagoltsága után mind felsőoktatási, mind közgyűjteményi tekintetben a Kulturális és Innovációs Minisztérium irányítása alá tartozik az Egyetemi Könyvtár.

### Gazdasági környezet

A 2021-es egyetemi modellváltás alapjaiban változtatta meg a Debreceni Egyetem működését. Nagyobb hangsúly van a teljesítménymutatókon és az állami források melletti bevételeken, gazdasági tevékenységeken. A Debreceni Egyetem kimagasló innovációs potenciálja és partnerkapcsolatai révén biztosított a külső piaci források bevonása a működtetésbe. Az egyetemi finanszírozást meghatározza az Egyetem tudományos teljesítménye is, amelynek gondozásában jelentős szerephez jut az Egyetemi Könyvtár.

A munkaerőpiaci pozíció szempontjából előremutató, hogy a modellváltással egy méltányos bérrendezés után megnyílt a lehetőség a teljesítményalapú bérezési és jutalmazási rendszer kialakítására.

Az Egyetemi Könyvtár nem önálló gazdálkodási szerv, finanszírozása alapvetően függ az Egyetem költségvetésétől. Az információforrások beszerzését éves tervezéssel, kari költségvetésekből valósítjuk meg.

A gazdaságban bekövetkező hirtelen negatív elmozdulások, valamint a technológiák gyors változásának követése megnövekedett költséget jelent a könyvtár számára.

### Társadalmi környezet

A Debreceni Egyetem Magyarország legszélesebb képzési palettával rendelkező egyeteme, s egyben a felsőoktatásba jelentkezők körében a legnépszerűbb intézmény: a 2023/24-es felvételi eljárásban közel húszezer hallgató jelentkezését regisztráltuk. Az intézmény hallgatói létszáma körülbelül 30.000 fő, melynek közel egynegyede külföldről érkezik hozzánk. A képzések széles spektruma magával vonja, hogy a hallgatók csoportja heterogén, létszámuk évről évre növekszik.

Az egyetemisták jelenlegi generációja az a korosztály, akik számára a változékonyság, az állandó online lét, a fejlett mobiltechnológia és az információáradat természetes közegnek számít. A digitális bennszülöttként is ismert, a jelenleg az egyetemi hallgatóságot jelentő milleniumi – elsősorban a Z – generáció könnyen és gyorsan eligazodik a digitális világban. Az ő kultúrájuk az azonnaliságra és a globális tartalmakra, élményekre és az ezekhez kötődő uniformizált nyelvre (mémek és más képi tartalmak, hashtagek, emotikonok) épül, amelyben az egyszerre többirányú és jelen idejű kommunikáció és kapcsolattartás nélkülözhetetlen. Számukra a lineáris olvasás és a frontális oktatási módszerek már nehezen – vagy egyáltalán nem – értelmezhetőek.



## Technológiai környezet

Az infokommunikációs technológiai eszközök és módszerek ütemes fejlődése alapvetően átformálja a felhasználói szokásokat. Az egyetemi hallgatóság diszruptív technológiák iránti fogékonysága okot ad arra, hogy igyekezzünk lépést tartani a fejlődéssel. A felhasználók nem tesznek különbséget vagy kivételt: számukra a könyvtári szolgáltatások tekintetében is elengedhetetlenek a mindennapi életet átszövő technológiai környezet és az intuitív szolgáltatási felületek.

## Jogi környezet

Magyarország Alaptörvénye deklarálja a tudományos kutatás és a tanulás szabadságát, amely tevékenységek kulcsfontosságú támogatói a könyvtárak. A DEENK nyilvános, egyetemi és nemzeti gyűjtőkörű könyvtári működésének kereteit elsősorban az 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről c. törvény definiálja. A 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról kimondja, hogy a felsőoktatási intézménynek biztosítani kell a könyvtári szolgáltatásokat.

A könyvtári működés módját kormányrendeletek és minisztériumi rendeletek határozzák meg. Nagy kihívást jelent a számunkra, hogy több esetben 30-50 éves rendeletek határozzák meg tevékenységeinket, annak ellenére, hogy határozott kormányzati szándékot tapasztaltunk ezeknek a megújítására és a harmonizációjára az elmúlt években.

A Debreceni Egyetem államilag elismert, közhasznú szervezetként működő magán felsőoktatási intézmény: önálló jogi személyként az alapító okirat és kiterjedt szabályzati rend alapján működik. A szakterületi jogszabályozástól (melyet a Debreceni Egyetem Szervezeti és működési szabályzata 6. sz. mellékletében található DEENK Működési rend foglal össze) eltekintve a könyvtár működését alapvetően az Egyetem szabályzatai keretezik. Adminisztratív munkafolyamatainkat (kölségvetéstervezés, munkaügy, beszerzés, üzemeltetés, számlakezelés, adatvédelem stb.) a Kancellária felelős egységei irányítják; honlapunk és hivatalos megjelenésünk az Egyetem arculatához igazodik; informatikai infrastruktúránkat az Egyetem informatikai egységével együtt működtetjük; a híreket az egyetemi Sajtóirodán keresztül publikáljuk. Szolgáltatásainkat a szerzői jogok figyelembevételével valósítjuk meg.

## Mikrokörnyezeti jellemzők

A Debreceni Egyetem Magyarország legszélesebb képzési spektrummal rendelkező intézménye: hallgatói 13 kar folyamatosan bővülő alap-, mester-, osztatlan és duális képzési programjai, valamint 24 doktori iskola doktori programja közül választhatnak. Az élethosszig tartó tanulás elkötelezettjeit felsőoktatási szakképzések, szakirányú továbbképzések, felnőttképzési programok széles palettája várja. Egyetemünk kiemelt kutatási fókuszterületei az egészségipar, a gyógyszeripar, az orvosi műszergyártás, az agrár- és élelmiszeripar, a sport

és az egészségügyi ellátás, valamint az azokat horizontálisan támogató (informatika, gazdaságtudomány, műszaki tudományok) területek.

Az intézményi portfólió sokszínűsége nemcsak az eltérő tudományterületek szinergiájára teremt lehetőséget, hanem egyedülálló módon segíti az egyetemet, hogy erőforrásait és tevékenységét a társadalmi-környezeti jólét növelésének szolgálatába állítva teljesítse ún. harmadik misszióját. Előremutató kapcsolatrendszert ápol Debrecen várossal, a gazdasági/ipari és társadalmi szereplőkkel. Elkötelezett a tudománynpszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatások bővítése és a felsőoktatási tudásbázisokhoz történő ingyenes hozzáférés növelése iránt. Mindezek mellett hatékony a gazdasági stabilitás fenntartásában.

Az Egyetem alapító okirata szerint állami feladatként ellátandó alaptevékenység a könyvtári szolgáltatás. A könyvtár működését mint oktatást és kutatást kiszolgáló szervezeti egységet határozza meg. Az elmúlt évek jogszabályi és működési változásainak (kancellári rendszer, szervezeti átstrukturálás, modellváltás) következtében a DEENK működése minden eddiginél erősebben integrálódott az egyetemi adminisztratív, működési és infrastrukturális rendszerbe. E rendszer sajátossága, hogy beszállítóinkkal elsősorban a Kancellária felelős egységein keresztül tartunk kapcsolatot, számos adminisztratív és speciális tevékenységet átirányíthatunk a Kancellária egységeihez és az Egyetem szolgáltató szervezeteihez. Ez a felállás lehetővé teszi azt, hogy egyrészt a céljainkra és a tevékenységeinkre tudunk koncentrálni, másrészt egyértelműbben kirajzolódnak a DEENK feladatai és felelőségi köre is. Mindeközben számos lehetőséget rejt számunkra az Egyetem hazai és nemzetközi potenciálja és kapcsolatrendszere: bekapcsolódhatunk az infrastruktúrát, a kutatás- és oktatásfejlesztést célzó pályázatokba, valamint az Erasmus mobilitási programba.

## Erőforrások

A feladatellátáshoz szükséges pénzeszközöket az Egyetem költségvetésében biztosítja a DEENK működési- és bérkeretein. Nagyobb léptékű fejlesztések esetén lehetőségünk van pályázati források bevonására az Egyetem projektjeihez kapcsolódva, vagy szakmai kapcsolataink kamatoztatásával.

Az Egyetemi Könyvtár feladatait virtuális és fizikai szolgáltatási helyeken látja el. Kilenc fizikai szolgáltatási helyünk Debrecen öt campusán és a tágabb régió három városában (Hajdúböszörmény, Szolnok, Nyíregyháza) található meglehetősen heterogén infrastrukturális körülmények között.

A virtuális szolgáltatások gyűjtőhelye a könyvtár honlapja (<https://www.lib.unideb.hu>). A könyvtári informatikai infrastruktúrát az egyetemi IT rendszerbe ágyazva üzemeltetjük és fejlesztjük. Az elmúlt hét évben fokozatosan, lépésenként tértünk át az önkiszolgáló funkciókat és az adminisztratív folyamatokat hatékonyan támogató RFID (Radio Frequency IDentification) technológiára. A közvetített szolgáltatások és információforrások mellett saját tartalomfejlesztésre is alkalmas erőforrásokkal rendelkezünk.

Humán erőforrások tekintetében a feladatainknak megfelelően magasan kvalifikált munkaerő (dolgozóink 79%-a rendelkezik diplomával) áll rendelkezésre, ám az aktív nyelvismerettel rendelkező kollégák arányának (jelenleg a dolgozók 60%-a rendelkezik legalább középfokú nyelvvizsgálóval, 46% angol nyelvből) emelése elengedhetetlen. A munkatársak 70%-a nő, 30%-a férfi, az átlagéletkor 44 év.

Az absztrakt erőforrásaink alapja a munkatársak és az egész szervezet innovatív szemlélete, dinamizmusa és nyitottsága. Számos területen elsőként bővítjük a könyvtári feladatkört és vezetünk be új módszertanokat és perspektívákat.

## Szolgáltatások

A könyvtári szolgáltatások elemzéséhez a portfólióanalízishez széles körben használt ún. BCG-mátrix kategóriáit és meghatározásait vettük alapul, s analógiaként használtuk a szolgáltatásaink stratégia szempontú pozicionálására.

A „sztárok” kategóriájába azon szolgáltatások, funkciók kerültek, melyek biztosításában a könyvtár már most is meghatározó szerepet játszik, s melyek használói szempontból a jövőben is elsődleges fontosságúak lesznek. Ezek fenntartása és fejlesztése elengedhetetlen feladat, működésünk és erőforrásaink felhasználásában prioritással bírnak.

- Ide tartozik a kutatási életciklushoz átfogó keretet nyújtó *„egykapus” publikáció menedzsment* folyamat, melynek szolgáltatási vetületeit az érintettekkel közösen fejlesztjük tovább.
- Az Egyetem téri campuson 2020-ban átadott, *innovatív könyvtári terek* fontos felhasználói igényekre adtak hiánypótló választ, ami határozottan kijelöli a többi könyvtárunk infrastrukturális fejlesztésének jövőbeni irányát.
- *Önkiszolgáló módon használható szolgáltatásaink* gyarapításával úgy elégtettük ki a használati kapacitás növekedését, hogy a humán erőforrás leterheltsége nem nőtt, sőt erőforrásaink magasabb hozzáadott értékű tevékenységekbe transzformálódtak, miközben a felhasználói élmény is jelentősen javult.
- Az *újszerű oktatási tartalmakkal és módszertani formákkal* való kísérletezéseink pozitív eredményei arra sarkallnak, hogy a jövőben is úttörő kezdeményezésekkel fokozzuk az oktatás élményszerűségét, hatékonyságát.

A „kérdőjelek” közé soroltuk azokat a tevékenységeket és célokat, melyekkel kapcsolatban egyre erősödő felhasználói igényt érzékelünk, de mi még nem használtuk ki kellő mértékben az ezeken a területeken rejlő lehetőségeket. A „kérdőjelekre” fontos és erőforrásigényes célokként tekintünk, melyek hosszú távú relevanciája és sikere a jövőbeli tényezők függvényében alakul.

- A COVID-19 okozta pandémia minden korábbinál erősebben mutatott rá arra, hogy a könyvtári digitalizálási tevékenység elsősorban archiválásra és megőrzésre irányuló fókuszát a jövőben a magas színvonalú, széles körben elérhető, *online digitális gyűjtemény felületek* kialakításának irányába kell fordítani.
- A tudományos kutatás során keletkező adatok megőrzése és elérhetővé tétele a korszerű kutatástámogató könyvtári funkciók fontos eleme, így az intézményi *adatrepozitóriumunk* technikai és szolgáltatási környezetének véglegesítése prioritásként áll előttünk.
- Már elkezdtük a *szaktájékoztatói feladatkör* hozzáigazítását a könyvtár 21. századi szerepköreihez. Az alapok lefektetése megtörtént, a kutatói igényekhez igazodó módszerek és eljárások kidolgozása az előttünk álló időszak fontos feladata lesz.
- A könyvtár fizikai elhelyezkedése és infrastruktúrája olyan adottság, mely felajánlható a hallgatói eredményességet segítő, más intézmények által nyújtott, nem könyvtári szolgáltatások részére is.
- A körülöttünk folyamatosan átalakuló környezet az *Egyetemi Kiadó stratégiájának* fundamentális újragondolását is elkerülhetetlenné teszi.
- Az egyetemi tudományos képzésben fontos szerepet játszó *plágiumszűrés* vonatkozásában a könyvtár jelenleg főként adminisztratív szerepkört tölt be. A jövőben ezt elsősorban a tudományos kommunikációt aktívan támogató, szakértő szerepkörre kell formálni.

„Fejőstehénként” azonosítottuk azokat az alapvetőnek tartott, stabil keretek között nyújtott könyvtári szolgáltatásokat, melyek permanensen létező felhasználói igényeket elégítenek ki. A „fejőstehenek” állandó biztosítása fontos feladatunk, de nem igényelnek kimagasló mértékű erőforrásokat. Működésük jól bejáratott folyamatokon alapul, melyeknek magas szolgáltatási színvonalát a következetesen alkalmazott PDCA-ciklus garantálja.

- Az oktatáshoz, a kutatáshoz kötődő információforrások és szolgáltatások *távoli elérésének* biztosítása a könyvtár kiemelt feladata. A rendelkezésre állás, valamint a kapcsolódó tájékoztatói és edukációs tevékenység a hallgatói eredményesség tekintetében döntő fontosságú.
- A Bölcsészettudományi Könyvtár kötelempéldányokból épített *népszerű és szórakoztató irodalmi gyűjteményének* használati adatai igazolják, hogy egy tudományegyetemi könyvtár szolgáltatásai között is van létjogosultsága ennek a tartalomnak.
- Annak ellenére, hogy használóink egyre növekvő aránya rendelkezik saját számítógéppel és/vagy valamilyen mobileszközzel, a *könyvtári PC-k* továbbra is kihasznált eszközök.
- Bár az elmúlt évek egyetemi infrastruktúrafejlesztései (pl. Learning Center), valamint a könyvtárhasználati szabályzatban érvényesített változtatások csökkentették a korábban ránk nehezedő nyomást, a *bérelhető szekrényeinkre és a ruhatári szolgáltatásunkra* továbbra is igény mutatkozik.

- Az elmúlt évek törekvéseinek köszönhetően a DEENK nemcsak az egyetem, de a város egyik *meghatározó kulturális szereplőjévé* vált, a könyvtár falai között széles célközönség érdeklődésére számot tartó események valósulnak meg.

Az „alvó kutyaként” jellemzett szolgáltatásokra mutató felhasználói igény vagy stagnál, vagy folyamatosan csökkenő tendenciát mutat, amivel párhuzamosan a könyvtár e területeken vállalt szerepeinek köre is egyre szűkül. Az „alvó kutyák” fenntartása az erőforrások szempontjából nem jelent prioritást, kapcsolódó tevékenységeink főként működtetésük stabilitására korlátozódnak, de bizonyos esetekben a megszüntetés is releváns lehetőségként merül fel.

- A technológiai fejlődés, valamint az ezzel változó felhasználói szokások az egykor jelentős médiatár szolgáltatásainak a zömét idejétmúlttá tették. Mostanra csak kis számú, sporadikus felhasználói igény jelentkezik e téren, így a médiatár mint önálló szolgáltatási entitás egyéb infrastrukturális és/vagy erőforrásigény megjelenésével megszüntethető.
- A 2019-ben átalakított bölcsészettudományi kutatóterem eredeti célokra történő kihasználtsága igen alacsony szinten valósul meg, így a jövőben e könyvtári tér funkciói is az általános használati igények kiszolgálása felé mozdulnak el.
- A vakok és gyengénlátók számára fenntartott munkaállomásra mutató igény nem indokolja az ilyen jellegű eszközök számszerű gyarapítását, mindazonáltal e munkaállomások megfelelő színvonalú működtetése hosszú távon érvényes feladatunk, melynek folyamatháttérét és erőforrásigényét tartósan biztosítani kell.
- Az EDUROAM hálózatot nem egyetemi polgárok nem vehetik igénybe, ami egy dedikált, a könyvtári regisztrációhoz kötött önálló Wifi-hálózat meglétét teszi szükségessé. Miután azonban a DEENK felhasználóinak 95-98%-a az egyetemi polgárok közül kerül ki, a saját Wifi-hálózat működtetése bár releváns feladat, prioritása alacsony szintű.

## SWOT-elemzés

[deenk\\_SWOT\\_2023.pdf](#)

## Stratégiai fókuszterületek

A következő stratégiai tervezési időszak fókuszában az a kérdés áll, hogy hogyan kezeljük sikeresen a fordulatokat, a váratlan helyzeteket és az alig belátható jövőt. Hogyan lehetséges ebben a gyorsan és kiszámíthatatlanul változó világban stabilitást adni a szervezetnek, a munkatársainknak, és – a szolgáltatásainkon keresztül – a partnereinknek?

A jelenlegi, bonyolult környezetben érdemes leegyszerűsíteni a célok meghatározását olyan módon, hogy azok a környezeti turbulencia és a bizonytalanságok esetén is megbízható sorvezetőt biztosítsanak számunkra. Éppen ezért alapvető kérdésekben gondolkodunk a fejlesztés és a működtetés irányainak kijelölésekor: mit, miért, hogyan? Azaz: Mit csinálunk? Honnan tudjuk (mit és hogyan kell csinálnunk)? Hogyan valósítjuk meg?

A következő stratégiai ciklus fejlesztési fókuszpontjait ezért a következő öt témakörben határozzuk meg:

- Működési területeink irányai (Mit csinálunk?)
  1. A DEENK szerepe a kutatási ökoszisztémában
  2. A hallgatói eredményesség támogatása
  3. Kultúráközvetítés és -megőrzés
- Interaktivitás, kommunikáció, folyamatos monitorozás (Honnan tudjuk, hogy mit és hogyan kell csinálnunk?)
  4. Kommunikáció, partnerség, képviselet
- Stabilitás és transzparencia a működésünkben (Hogyan csináljuk?)
  5. Működés, működésfejlesztés

Az alábbiakban ezen fókuszterületek mentén azonosítjuk céljainkat, s jelöljük ki a konkrét cselekvések irányait.

## A DEENK szerepe a kutatási ökoszisztémában

A harmadik évezred harmadik évtizedére a tudományos kutatás életciklusa összefonódik a kutatási ökoszisztéma fogalmával. Az ökoszisztéma biológiai kifejezés, amely a fenntarthatóság, a transzparencia, az eredményesség, a következetesség és hasonló fogalmak között jelent meg az egyetemek életében. Arról van itt szó, hogy egy nagyon komplex rendszer alapvető értékrend- és működésbeli változását igyekszünk értelmezni, kézzel foghatóvá tenni valamennyi szereplő számára.

A kutatási ökoszisztéma mindazt a bonyolult rendszert jelenti, ami univerzális és unikális is egyben: nagyon hasonló szereplők (érintettek/stakeholderek), fizikai, intellektuális, pénzügyi erőforrások, szabályozások és folyamatok összessége, amelyek a technológia és egyéb kapcsolatok révén kötődnek egybe, ugyanakkor egy-egy intézmény tekintetében önálló és egyedi egységet képviselnek.

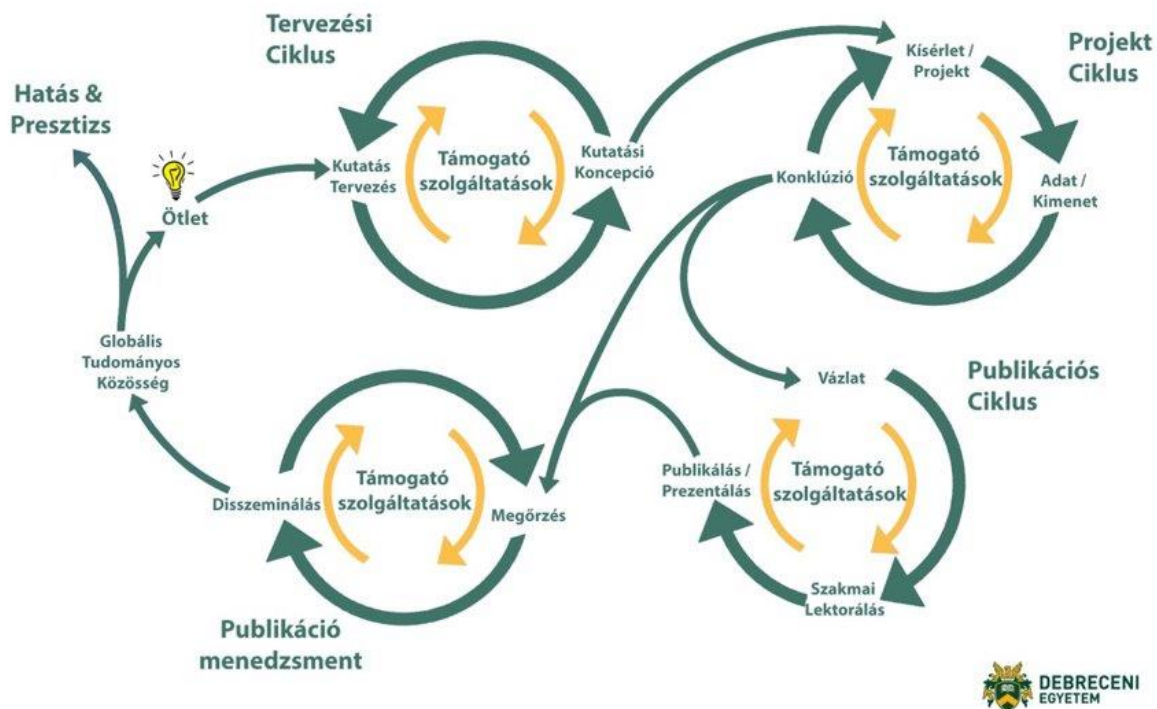
A University of Central Florida Libraries által alkotott kutatási életciklus modell<sup>1</sup> szakaszokra bontva, átláthatóan ábrázolja ezt a komplex rendszert.

- A *tervezés* fázisa olyan ötletekkel, tudással és kompetenciákkal indul, melyek köré kutatási projekt (koncepció és finanszírozás) tervezhető.
- A *projektlebonyolítás* ciklusa a kísérletek, a megfigyelések, az adatgyűjtés és -feldolgozás időszaka, melynek – a nyers adatoktól a tapasztalatokon át az ezekre épülő következtetésekig – számos kimenete jön létre.
- A *publikálás* szakaszában a kutatási projektek közzétehető eredményei – szabadalmak, termékek, módszerek, know-how stb. - születnek meg különböző formákban (publikációk, prezentációk).
- A *publikáció menedzsment* ciklusban a megszületett eredmények megőrzése, közzététele, s hatásainak mérése áll a középpontban, azzal a céllal, hogy abból a tudományos közösség minél szélesebb körben, szabadon építkezessen tovább.

A saját környezetünkre és szerepeinkre szabott célkitűzéseinket, már létező – és a jövőben megszülető – szolgáltatásainkat e modell egyes fázisainak mentén azonosítottuk és helyeztük el, azzal a céllal, hogy ezek révén alkalmasak legyünk a szereplők és a folyamatok hatékony támogatására a kutatási életciklus minden szakaszában.

---

<sup>1</sup> <https://library.ucf.edu/about/departments/scholarly-communication/overview-research-lifecycle/>



### A tervezési ciklus támogatása

A DEENK a tervezési ciklust mindenekelőtt a nyomtatott és az elektronikus információforrások, az adatbázisok kényelmes használatának biztosításával támogatja. Ezt a teljes életciklusban hasznos ismeretek, az eredményes és hatékony munkát támogató kompetenciák elsajátítását, a rendelkezésre álló infrastruktúra és erőforrások megértését, megismerését előmozdító tájékoztató és edukációs tevékenységgel tesszük teljessé.

### Akciók

1. Minőségi és mennyiségi mutatókon nyugvó elemzésekkel, proaktív módon nyújtunk támogatást a döntéshozóknak a különböző információforrások finanszírozásával kapcsolatos döntésekben.
2. Felhasználói igény-vezérelt megoldásokkal segítjük a kutatásba bevonható források, információk teljes körének láthatóságát, hozzáférhetőségét.
3. A kutatókat célzó, specifikus edukációs tartalmakat (DMP-készítés, prezentációkészítés, referenz szoftverek, előadói kompetenciák stb.) kínálunk ott, akkor és abban a formában, ahol és amikor arra szükség van.

### A projektlebonyolítás ciklusának támogatása

A kutatási projekt fázis alatt számos kimenet születik, melyek kezeléséhez, megőrzéséhez és feldolgozásához tanácsadásra, elérhető szolgáltatásokra, infrastruktúrára, folyamatokra, eljárásokra és szabályozásokra van szükség.



## Akciók

1. Folytatjuk a korábbi szaktájékoztatói feladatkör diszciplína specifikus szakértő-támogató könyváros (subject librarian) feladatkörre történő átalakítását, kollégáink ezirányú ismereteinek bővítését.
2. Rugalmas folyamatokat alakítunk ki az egyedi kutatói igények kielégítésére az információhoz való hozzáférésben.
3. Együttműködéseket kezdeményezünk és alakítunk ki minden érintettel, hogy biztosítsuk a tudományos kommunikáció hatékonyságát az Egyetemen.

## A publikációs ciklus támogatása

A publikációk létrehozását a könyvtár kiadói szolgáltatásokkal, publikációs platformmal, állandó (dokumentum és szerzői) azonosítók közvetítésével, az open access publikálás kereteinek megteremtésével támogatja.

## Akciók

1. Kidolgozzuk az Egyetemi Kiadó új stratégiáját annak érdekében, hogy versenyképes alternatívát kínáljon az Egyetem szerzőinek és tudományos műhelyeinek.
2. Proaktívan támogatjuk, hogy a Debreceni Egyetem Publikációs Platformján megjelenő egyetemi folyóiratok bekerülhessenek a nemzetközi indexelő adatbázisokba (pl. Scopus, DOAJ).
3. Aktív támogatói szerepkört és szolgáltatást alakítunk ki a plágiumszűrésben.
4. Szakértői tanácsadással biztosítjuk az egyetemi publikációk magas színvonalú és biztonságos megjelenését.

## A publikáció menedzsment támogatása

Az egyetem publikációs tudásvagyonát a DEENK regisztrálja és archiválja, gondoskodik a publikációk hozzáféréséről és támogatja a láthatóságot. Monitorozzuk az egyéni és a szervezeti teljesítmény- és hatásmutatókat, az eredmények reprezentálásával (Tudóstér profilok, hitelesített listák) hozzájárulunk az újabb kutatási tervek elkészítéséhez.

## Akciók

1. A Tudósteret egy olyan komplex ökoszisztémává alakítjuk, ami átfogó módon támogatja és reprezentálja az egyetemi tudományos eredményeket, felhasználóbarát kialakításával megkönnyíti a regisztrációs kötelezettségeket, s – ahol lehetséges – mentesíti az Egyetem kutatóit az adminisztratív terhektől.
2. Rendszeresen nyújtott tudományometriai elemzésekkel segítjük a kutatói/intézményi stratégiák megalkotását.

3. Tisztítjuk, egységesítjük és karbantartjuk az Egyetem kutatóinak hazai és nemzetközi adatbázisokban rögzített adatait.
4. Véglegesítjük az Egyetem adatrepozitóriumának technikai és szolgáltatási környezetét.
5. Proaktív kommunikációs tevékenységgel segítjük elő az Egyetem tudományos eredményeinek széleskörű láthatóságát.

### Open science

Az előző években különböző projektek révén elsajátítottuk a nyílt tudomány elméletét, megismertük a nemzetközi gyakorlatot, bekapcsolódtunk a globális hálózatba és kialakítottunk egy aktuálisan megfelelő egyetemi szolgáltatási portfóliót. A következő időszak célja a tevékenységeink rendszerszintre emelése.

### Akciók

1. Elősegítjük a green és a diamond típusú open access publikálási formák elterjedését az Egyetemen.
2. További, az open science alapelveire épülő szolgáltatási modelleket dolgozunk ki (pl. adatrepozitórium, Debreceni Egyetem Publikációs Platformja, az Egyetemi Kiadó működési modellje).
3. Figyelemmel kísérjük a kutatási életciklus és ökoszisztéma összefüggéseit, kutatjuk az új üzleti modelleket a tudományos publikálásban.
4. Képviseljük az országot és az Egyetemet a vonatkozó szakmai közösségekben (OpenAIRE NOAD, CoARA, HUNOR, HRDA).

### Partnerség kialakítása az ökoszisztéma szereplőivel

Megkerülhetetlen feladatunk a kutatói kompetenciák és ismeretek naprakészen tartása, s a döntéshozókkal való tudatos és tervezett kapcsolattartás. A változás kezelésében, a vízió és a berögzült szokások közötti szakadék áthidalásában nagyon fontos szerepet töltenek be az általunk szervezett személyes és online kurzusok, workshopok és tréningek, amelyek elősegítik a megértést, az egyéni és a szervezeti ellenállás kezelését, ugyanakkor közösségépítő hatásuk is érzékelhető.

### Akciók

1. Kezdeményező módon keressük a kapcsolatot az egyetemi döntéshozókkal, kutatási szereplőkkel.
2. Közös fórumokat, workshopokat szervezünk a kutatói közösség szempontjainak, érdekeinek és igényeinek megismerésére, megértésére.
3. Ismeretterjesztő és kompetenciafejlesztő tartalmakat készítünk, hogy elősegítsük a kutatóközönség naprakész tájékozódását a tudományos kommunikáció komplex rendszerében.

## A hallgatói eredményesség támogatása

A Debreceni Egyetem hazánk egyik legnagyobb és legszélesebb képzési palettával rendelkező, földrajzi tekintetben erősen tagolt felsőoktatási intézménye. Ezek az adottságok, valamint a milleniumi generációs szokások elengedhetlenné teszik, hogy a 21. századi könyvtári ellátás fogalmát újradefiniáljuk az oktatás szereplői számára. E tevékenységünk hívószava az *élményszerűség*. A következő időszakban a tudományterületi sajátosságok, a kari követelmények, valamint a hallgatói életszakaszok (asszimiláció, alsóbb vs. felsőbb éves igények) megfigyelése, tudatosítása és a beavatkozási pontok azonosítása kerül fejlesztéseink fókuszába, de nem feledkezhetünk el az oktatói kapcsolatrendszerünk újraépítéséről sem.

## Innovatív terek, önkiszolgáló funkciók

Az Egyetem téri könyvtáraink átalakításával olyan környezetet biztosítunk a tanórán kívüli tanuláshoz, ahol szavak nélkül is azt kommunikáljuk: "Gyere és helyezd magad kényelembe! Tanulj egyedül vagy társakkal! Beszélgess, barátkozz, kapcsolódj ki! Meríts motivációt a könyvtári tartózkodásból!" A 2019-20-as térátalakítások során szerzett tapasztalataink alátámasztották, hogy a használói élményt előtérbe helyező, innovatív megoldásokat és változatos használati lehetőségeket nyújtó könyvtári tér mára önálló szolgáltatási elemmé lépett elő, amely sajátos, más funkciókat nem érintő felhasználói igényt elégít ki. Az önkiszolgáló funkciók tudatos, rendszerszintű beépítése a működésbe olyan kapacitásokat szabadított fel, amit a könyvtárosok magasabb hozzáadott értékű tevékenységekre fordíthatnak.

### Akciók

1. Kialakítjuk az Egyetem téri könyvtárainkban megvalósított térélményt a többi épületünkben is.
2. Monitorozzuk és elemezzük a térhasználat jellegzetességeit és meghatározzuk a fejlesztések irányait.
3. Tovább bővítjük az önkiszolgáló szolgáltatásaink palettáját, folyamatos fejlesztésekkel javítjuk a felhasználói élményt mind a fizikai, mind a virtuális terekben, s tovább erősítjük az ügyfélszolgálat támogató szerepkörét (a kiszolgáló szerepkörrel szemben).
4. Kidolgozzuk és megvalósítjuk a hallgatói laptopkölcshözési szolgáltatást.
5. Lehetővé tesszük, hogy tereinket más egyetemi szervezetek is igénybe vegyék a hallgatói eredményességet segítő, nem könyvtári szolgáltatások részére.

## Komplex tartalmak nyújtása

Olyan komplex (nyomtatott, elektronikus és digitalizált) tartalmakat kínálunk, amelyek a tananyagokhoz közvetlenül, vagy az oktatott diszciplínákhoz rendszerszinten kapcsolódva garantálják a minőségi oktatás feltételeit valamennyi szereplő számára. A milleniumi generációs szokásokhoz és a formális oktatás követelményeihez illeszkedő, hatékony információforrás-portfóliót az oktatókkal, a döntéshozókkal kiépítendő intenzív és interaktív kapcsolatrendszerre alapozva biztosítjuk.

## Akciók

1. A keresőeszközeink fejlesztésével arra törekszünk, hogy az általunk kínált információforrások típusától és formátumtól függetlenül egységes gyűjteményként jelenjenek meg.
2. Gondoskodunk a tartalmak láthatóságáról és akadálymentes eléréséről, intuitív használatának kialakításáról.
3. Monitorozzuk a használatot, feltérképezzük az akadályokat, és keressük a lehetőségeket az információk és a használók összekapcsolására.
4. Továbbra is elkötelezettek vagyunk a hallgatóbarát jegyzetellátás (szabadon elérhető e-jegyzetek, kedvező árú nyomtatott anyagok) fenntartásában.
5. A hozzáférést segítő kiterjesztjük az Egyetemi Kiadó könyveinek árusítását a könyvtári ügyfélszolgálati pontokon.

## Edukációs tevékenység megújítása

A hagyományos könyvtári oktatási tartalmak (könyvtárismeret, kutatási alapismeretek) mellett, a hallgatók piacképes diplomaszerezését, későbbi érvényesülését elősegítő transzverzális kompetenciák (soft skillek, kritikus gondolkodás stb.) fejlesztése releváns oktatási tartalomként jelenik meg a könyvtári képzés palettáján. Tartalomtól függetlenül érvényesül ugyanakkor, hogy meghatározó szerepet játszik a generációs igényekhez igazított, innovatív módszertanok érvényesítése az edukációs tevékenységben.

## Akciók

1. Megújítjuk a kurzusaink és a tréningjeink tartalmát a Kreatív Műhely innovatív technológiai lehetőségeinek és a facilitációs módszertani ismereteinknek a beépítésével.
2. Újraépítjük és rendszerszinten kezeljük a kapcsolatainkat az oktatás szereplőivel. Képzési palettánkat a hallgatói és az oktatói szokások monitorozására alapozott kutatásra, trendelemzésekre támaszkodva alakítjuk.
3. Aktív szerepet vállalunk a hallgatói lemorzsolódás csökkentésében, és mind a magyar, mind a külföldi diákok mentális jóllétének biztosításában.

## Kultúráközvetítés- és megőrzés

A DEENK mint nemzeti gyűjtőkörű könyvtár és a nemzeti tudásvagyon kezelője és őrzője figyelemreméltó gyűjteményt gondoz, melynek kulturális értéke messze túlmutat az egyetem falain. Küldetésünk szellemében felelősségünk nem merül ki a magyar kultúra értékeinek megőrzésében: folyamatos és aktív szerepet kívánunk játszani ezek széleskörű megismertetésében és hozzáférhetővé tételében egyaránt.

### Akciók

1. Szisztematikusan, külső szakértők bevonásával feltárjuk és azonosítjuk a muzeális jellegű gyűjteményünk legfontosabb kulturális értékeit, különös tekintettel a helyi, a regionális és a nemzetközi szinten unikális tartalmakra.
2. Magas színvonalú, széles körben elérhető, primer kutatásokat támogató, digitalizálási terv szerint folyamatosan bővülő, online gyűjteményeket teszünk közzé.
3. Új szolgáltatások indításával és innovatív kezdeményezésekkel láthatóvá tesszük a jelenleg láthatatlan gyűjteményeinket (médiaanyagok, kéziratok, hagyatékok).
4. Tudatos marketing- és kommunikációs stratégiával, partnerségek kialakításával támogatjuk a kulturális tartalmakhoz kapcsolódó ismeretek széleskörű terjesztését.
5. Megvizsgáljuk a szerepünket és a lehetőségeinket a born digital tartalmak hosszútávú megőrzésében.

## Kommunikáció, partnerség, képviselet

A DEENK értékteremtő tevékenysége és eredményei, a szervezetben rejlő lehetőségek akkor válnak érzékelhetővé és érthetővé a partnereink számára, ha proaktívan képviseljük azokat. A képviselet olyan személyes és szervezeti viselkedés (jelenlét és kommunikáció), ami biztosítja a szolgáltatásaink láthatóságát, kihasználtságát és relevanciáját a mindenkori környezetben, megerősíti a meglévő partnerségeket, és hidakat épít további együttműködések és fejlesztések irányába.

Mindez viszont csak akkor járhat sikerrel, ha ismerjük és értjük a használóink, a partnereink szempontjait és igényeit. A jövőben ezért tudatosabban kezeljük a szereplők működését és motivációját, asszertíven kapcsolódunk a különböző partneri csoportokkal.

### Akciók

1. Proaktív kommunikációs és kapcsolattartási csatornákat tartunk fenn minden irányban, és e szemlélet mentén alakítjuk ki ügyfélkapcsolati feladatköreinket (pl. szakértő könyvtáros, tudománykommunikációs referens).
2. Biztosítjuk szolgáltatásaink használatának mennyiségi és minőségi jellemzését (monitorozás, elemzés), rendszerszintre emeljük a partnerelégedettség-mérést és az igények feltárását. Megvizsgáljuk a mesterséges intelligencia alkalmazásának lehetőségét.
3. A DEENK rendszereiből kinyerhető információk alapján könnyen átlátható információcsomagok formájában gondoskodunk a döntéshozók tájékoztatásáról.
4. Kulturális és/vagy oktatás- és kutatástámogatási célú rendezvényeink számát növeljük, tematikáját szélesítjük, célrendszerét a közösségépítés irányába fókuszáljuk.
5. Készek vagyunk aktív, támogató szerepet játszani a tanszéki könyvtárak szervezeti és működési kereteinek újradefiniálásában.
6. A hazai és a külföldi szakmai aktivitás és láthatóság növelésével gondoskodunk arról, hogy együttműködéseink, projektjeink, szolgáltatásfejlesztési és módszertani eredményeink eljussanak a szakmai nyilvánossághoz. Aktívan közreműködünk és példát mutatunk a könyvtárosi szerepkör újradefiniálásában – ezzel kívánunk hatással lenni a szakmára.
7. Tudatosan és következetesen érvényesítjük a belső ügyfél fogalmát a működésünkben annak érdekében, hogy a különböző osztályok és működési szintek között kialakuljon a kellő bizalom és nyitottság.

## Működés, működésfejlesztés

Stratégiavezérelt működésre törekszünk a VUCA-környezet által megkövetelt rugalmas tervezéssel és a szervezetben elosztott felelősségekkel. Szüntelen feladatot ad a tevékenységek, a folyamatok (és azok változásának) tudatosítása: a tudásmenedzsment, valamint a folyamatmenedzsment javítása, a folyamatok tisztítása és erősebb kapcsolódása a mindennapi feladatvégzéssel.

A jelenlegi munkaerőpiaci helyzetben kritikus jelentőségű a munkáltatói imázs gondozása és a munkaerőmegtartó képességünk növelése, amihez közösségépítéssel, gondoskodással, teljesítményalapú progresszív bérstruktúrával, fejlődésösztönző belső karrierutak kiépítésével, hatékony és releváns értékelési-jutalmazási rendszerrel kerülhetünk közelebb. Készen állunk az eredménykritériumok közérthető megfogalmazására, egy hatékonyabb beszámolási-értékelési rendszer kialakítására.

A szervezeti önképre és a kiegyensúlyozott önértékelésre (helyünk és értékünk a társadalomban) alapozva bátrabban, (pro)aktívan kapcsolódunk az Egyetem innovációs célkitűzéseivel. Képesek vagyunk ezek megvalósításának hatékony támogatására.

### Akciók

1. Gyakorlatba ültetjük a DEENK éves tevékenységének kétirányú tervezését: az alulról felfelé építkezést a működési terv, a munkaterv elkészítése (osztályvezetői szint), és a felülről lefelé tervezést a fejlesztések tervezése (stratégiai szint) tekintetében.
2. Kialakítjuk a beszámolási módszertant és a vezetői ellenőrzés rendjét.
3. Átdolgozzuk a teljesítményértékelést: a dolgozói és a szervezeti szintű értékelés a célok kijelölésével indul majd és az éves eredményekre, fejlődésre fókuszál.
4. Tudatosabbá tesszük az erőforrásmenedzsmentet, különös tekintettel az absztrakt és a humán erőforrások felhasználására. Erősítjük a fejlődési szemléletet a vezetésben.
5. Összekapcsoljuk a DEENK folyamatait az adminisztratív szervezeti egységek (Kancellária) eljárásrendjével.
6. A DEENK kompetenciakészletének feladatokhoz illesztését a munkatársak képzésével (pl. másoddiploma, szakirányú továbbképzés, előadói készségek, írásbeli kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés), illetve új tudással rendelkező munkatársak alkalmazásával (pl. adatelemzés, adatvizualizáció, biblioterápia, tudományos kommunikátor) biztosítjuk.
7. Munkatársaink önismereti (érzelmi intelligencia), konfliktuskezelési (asszertivitás, erőszakmentes kommunikáció) és változáskezelési készségeinek fejlesztése rendszeressé válik a jövőben. Folytatjuk az egyéni, a csoport- és a szervezeti célok értelmezését; a csapatműködés megszilárdítását a Lencioni modell (bizalom, konfliktuskezelési képesség, elköteleződés, elszámoltathatóság, felelősségben tartás, szervezeti célok előtérbe helyezése) mentén.

## Fenntarthatóság

A fenntarthatóságot két különböző szempontból vizsgálhatjuk. Amellett, hogy az ENSZ fenntarthatósági céljai a közgondolkodásban egyre erősödő fogalmakká válnak, a szervezetek számára elsődleges szempont, hogy az ügyfelek részére releváns válaszokat adjanak a működésükkel, és gazdasági szempontból is hatékonyak, fenntarthatóak legyenek.

A következő stratégiai ciklusban mindkét aspektusról gondolkodunk, beszélünk, és azokat cselekvésben realizáljuk: egyrészt a Debreceni Egyetem stratégiájának és prioritásainak a keretei között (zöld könyvtár, környezeti tudatosság, ökohatékonyág, tudatos gyűjteményépítés, értékteremtés tudatosítása), másrészt a költségvetési alapelvekhez és a cselekvési tervekhez kapcsolódóan (üzleti modellek, működési fenntarthatóság, az egyetemi bevételnövelő szolgáltatások támogatása).

A DEENK működésével és szolgáltatásaival hozzájárul az ENSZ fenntarthatósági célok megvalósításához.



## Záró gondolat

Fejlesztési elképzeléseink vezérfonala a stabilitás és az agilitás kettőse. A DEENK a VUCA-világban akkor maradhat életképes és fenntartható, ha figyel és tanul. A célkitűzés tehát olyan gondolkodó szervezet építése, mely komplex környezetben is tervezetten és ellenőrizhető módon, mégis bizonyos fokú csoportos önszerveződéssel, transzparensen végzi feladatait. Ehhez továbbra is többes szám első személyben, csapatban és szervezetben gondolkodunk és működünk.



S

## ERŐSSÉGEK



## BELSŐ TÉNYEZŐK

Pozitív dolgok, melyek jól működnek és van rá lehetőség, hogy még jobban működjenek.

- Korszerű és releváns szolgáltatások
- Innovatív és inspiráló olvasói terek
- Tartalomfejlesztés
- Egyetemi tudásvagyon kezelése
- Széles spektrumú gyűjtemény
- Jelenlét az összes campuson
- Tudatosan alakított szervezeti struktúra
- Folyamatos szervezetfejlesztés
- Stratégiai szemlélet
- Rugalmasság
- Reziliencia
- Stabil partnerkapcsolatok
- Egyetemi beágyazottság és presztízs
- Országos szakmai jelenlét

W

## GYENGESÉGEK



## BELSŐ TÉNYEZŐK

Negatív dolgok, melyek nem megfelelően működnek, de megvan a lehetősége a javításnak

- Láthatatlan gyűjteményrészek
- Integrált könyvtári rendszer hiányosságai
- Közvetlen kutatói kapcsolattartás hiánya
- Térbeli széttagoltság
- Magas adminisztratív erőforrásigény
- Piackutatás hiánya
- Adatgyűjtés és -elemzés nem megoldott
- Döntéselőkészítési folyamat kidolgozatlansága
- Felelősség- és hatáskörök egyenetlensége
- Vezetői szereptudatosság hiányosságai
- Nem megfelelő priorizálás
- Információkezelés (időzítés és csatornák) szabályozatlansága
- Alacsony hajlandóság a felelősségvállalásra
- Osztályokon átívelő folyamatok akadozása
- Nem rendszerszintű megoldások

O

## LEHETŐSÉGEK



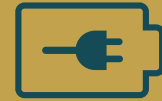
## KÜLSŐ TÉNYEZŐK

Adottságok, melyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek és építhetünk rájuk

- Kapcsolódás az egyetemi stratégiához és prioritásokhoz
- Open science: paradigmaváltás a tudományos kutatásban és a felsőoktatásban
- Modellváltás
- Tudatos HR-gazdálkodás
- Együttműködések
- Hatékony partnerkommunikáció és kapcsolattartás
- Munkáltatói imázs
- Pályázatok
- További térátalakítások

T

## VESZÉLYEK



## KÜLSŐ TÉNYEZŐK

Korlátok, melyeket nem tudunk befolyásolni, csökkentik a siker esélyét

- Gazdasági- és energiaválság, devizaárfolyamok
- A publikációs piac átalakulása
- A társadalom és az egyének mentális állapota
- Könyvtárosképzés
- Munkaerőpiaci helyzet (képzettség, hozzáállás)
- Kulturális pozíciók gyengülése
- Jogharmonizációs hiányosságok
- Technológiai fejlődés üteme és spektruma
- IT infrastruktúra-függés
- Az adminisztrációs rendszer kötöttségei, bonyolultsága