

STRATÉGIAI TERV

Ajánlás

2026-2030

2.0 verzió

2026

Készítette:

Informatikai és Könyvtári Szövetség munkacsoportja

Az ajánlás egyes részei 2025. január 29-30-án, a vármegyei hatókörű városi könyvtárak igazgatóinak szervezett konferencián, műhelymunka keretében fogalmazódtak meg.

A munkacsoportok vezetésében aktív szerepet vállalt:

Miszler Tamás és a Csorba Győző Könyvtár,

Sikaláné Santa Ildikó és a Somogyi Károly Városi és Megyei Könyvtár,

Mikolasek Zsófia és a tatabányai József Attila Könyvtár,

Tőzsér Istvánné és a Bródy Sándor Könyvtár munkatársai.

A stratégiai terv végső kidolgozását javaslataikkal segítették:

Kardos Ferenc és Benke Dániel, Halis István Városi Könyvtár

Füstös János és a Csurgói Városi Könyvtár munkatársai

Az Értékválasztásaink c. részt Mikolasek Zsófia készítette.

Az IFLA Trendjelentés fordítója: Farkas Beáta

Infografika: Deák Krisztina



TARTALOM

JÖVŐKÉP	3
MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS JÖVŐKÉP.....	3
SWOT ANALÍZIS	4
IFLA TRENDJELENTÉS 2024	6
KULCSTERÜLETEK 2025-2030	9
1. CÉL: KORSZERŰ, INNOVATÍV ÉS FENNTARTHATÓ SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉS	9
2. CÉL: DIGITÁLIS BEFOGADÁS, DIGITÁLIS MŰVELTSÉG. DIGITÁLIS KÖNYVTÁRI SZOLGÁLTATÁSOK	10
3. CÉL: EGÉSZ ÉLETEN ÁT TARTÓ TANULÁS TÁMOGATÁSA, AZ OLVASÁS NÉPSZERŰSÍTÉSE, OLVASÁSKULTÚRA FEJLESZTÉSE.....	10
4. CÉL: A KÖZKÖNYVTÁR MINT HARMADIK HELY. KULTURÁLIS ÉRTÉKKÖZÖSSÉG - KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS, KÖZÖSSÉGEK TÁMOGATÁSA, KÖZÖSSÉGI BEÁGYAZOTTSÁG	11
5. CÉL: TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A HOZZÁFÉRÉSÉRT ÉS BEFOGADÁSÉRT	12
6. CÉL: FENNTARTHATÓSÁG ÉS KÖRNYEZETTUDATOS MŰKÖDÉS.....	13
ESZKÖZÖK A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ.....	14
1. MINŐSÉGGKÖZPONTÚ SZEMLÉLET	14
2. PARTNERKÖZPONTÚSÁG	14
3. SZERVEZETI ERŐFORRÁSOK FEJLESZTÉSE	14
4. KOMMUNIKÁCIÓ, PR, MARKETING ERŐSÍTÉSE.....	15
ÉRTÉKVÁLASZTÁSAINK	16

Az Informatikai és Könyvtári Szövetség az alábbi ajánlást fogalmazza meg a közkönyvtárak stratégiai tervének előkészítéséhez, elfogadásához.

Az ajánlás egyes részei 2025. január 29-30-án, a vármegyei hatókörű városi könyvtárak igazgatóinak szervezett konferencián, műhelymunka keretében fogalmazódtak meg.

Az ajánlás elkészítésekor az alábbi dokumentumokat vettük figyelembe:

- egyes közkönyvtárak stratégiai tervei
- ENSZ fenntartható fejlődési célok (Sustainable development goals, SDG) (2015)
- IFLA Trend Report 2024. ¹

A helyi stratégiák elkészítésekor figyelembe veendő mindezekon túl a települések stratégiai tervezési dokumentumai, elfogadott koncepciói.

Jövőkép

A közkönyvtárak az olvasáskultúra fenntartható többfunkciós alapintézményei, minőségi szolgáltatásaikkal biztosítják a hiteles információhoz való szabad, korlátozás nélküli egyenlő esélyű hozzáférést.

Sokszínű élményt kínáló tevékenységükkel hozzájárulnak az olvasás népszerűsítéséhez és fejlesztéséhez, ezáltal az emberek életminőségének javításához, a helyi és tágabb közösségek fejlődéséhez. Segítik az élethosszig tartó tanulást, a minőségi kultúrafogyasztást és befogadást.

2030-ra a könyvtári gyűjteményre épülő, innovatív és korszerű technológiákat alkalmazó tartalomszolgáltatás, -gyártás és -közvetítés kap hangsúlyt annak érdekében, hogy olyan felhasználókat is elérjenek, akik nem tekinthetők hagyományos könyvtárhasználóknak, így támogatva a saját kulturális- és közösségi színtereiket. A könyvtárak, mint a kulturális értékek megőrzői, egyben jövőorientált inspiratív intézmények szemléletformáló tevékenységükkel elősegítik a befogadó, innovatív és környezettudatos gondolkodás terjedését.

A könyvtár szolgáltatási palettája átalakul, az online tartalomszolgáltatás még nagyobb jelentőséget kap. A peremhelyzetben élő településeken egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a szociális, szociokulturális funkciók. Mindezt megalapozza a könyvtárak nyitottsága és technológiai alkalmazkodóképessége.

Munkatársakkal kapcsolatos jövőkép

A könyvtárak célja, hogy a fenti értékek mentén olyan munkahelyi légkört teremtsenek, amelyben a folyamatosan fejlődő szervezeti kultúra része a nyílt párbeszéd és a konszenzusra való törekvés. Innovatív, ösztönző környezet kialakításával motiválják a munkavállalókat szakmai fejlődésük kibontakozásában és feladataik minél magasabb színvonalon való elvégzésében. Családbarát és szociális intézkedésekkel törekednek a munkahelyi esélyegyenlőség megteremtésére, a munka és a magánélet egyensúlyának megtartására.

¹ Dezuanni, M., Osman, K. Burton, A. & Heck, E. (2024) IFLA Trend Report 2024: Facing the future of information with confidence: Phase 2. Brisbane: Digital Media Research Centre. URL: <https://repository.ifla.org/bitstreams/2b05a330-5700-4e8f-8df2-ofdd33fcc371/download>

SWOT analízis

A SWOT analízisben megfogalmazott erősségek-gyengeségek-lehetőségek-veszélyek alapvetően meghatározzák a következő öt év vállalásait, feladatait.

Erősségek

Kiterjedt intézményhálózat.

- Magyarországon több mint 3 000 nyilvános könyvtár és szolgáltató hely működik. A nemzeti, vármegyei, városi és kistéleplési könyvtárak hálózata lefedi az egész országot, így az állampolgárok döntő többsége elérhet könyvtári szolgáltatásokat, még ha korlátozott formában is.

Képzett szakemberek

- A felsőoktatási intézményekben magas színvonalú könyvtár- és információtudományi képzés folyik. A könyvtárosok jellemzően elhivatottak, sokoldalúak, jó kommunikációs és szervezési készségekkel rendelkeznek.

Digitalizálási kezdeményezések

- Országos szintű digitalizációs projektek révén (pl. MEK, EPA, DKA, Hungaricana) egyre több dokumentum válik online hozzáférhetővé, így a kulturális örökség és tudásvagyron szélesebb körhöz jut el.

Közösségi szerep

- Minden magyar állampolgár számára (helyben használati és online formákban) ingyenesen használható kultúraközvetítő szolgáltatási rendszer esélyegyenlőségi attitűddel.
- A könyvtárak ma már nemcsak dokumentumok tárolói, hanem közösségi terek is: kiállításokat, író-olvasó találkozokat, oktatási programokat, workshopokat szerveznek. Társadalmi kohéziót, közösségépítést is szolgálnak.

Könyvtárak közötti együttműködés

- Olyan rendszerek, mint az ODR (Országos Dokumentum-ellátási Rendszer) lehetővé teszik, hogy az olvasók máshol elérhető dokumentumokat is igénybe vehessenek. Az országos szintű együttműködések növelik az esélyegyenlőséget és hatékonyságot.

Gyengeségek

Alulfinanszírozottság

- Sok könyvtár költségvetése minimális, gyakran csupán az alapműködésre elegendő. Ez korlátozza az új könyvek beszerzését, az informatikai fejlesztéseket és a munkatársak továbbképzését is.

Elavult infrastruktúra

- Számos könyvtárárpület rossz állapotban van, különösen a kisebb településeken. A berendezések, bútorok, informatikai eszközök korszerűsítése elmarad a felhasználói igényektől.

Szakemberhiány

- Bár képzett szakemberek vannak, a pálya nem túl vonzó fiatalok számára: alacsony fizetés, kevés előmeneteli lehetőség, vidéki könyvtáraknál a munkaerő-utánpótlás problémás. Fiatal értelmiségiek elvándorlása.

Alacsony látogatottság egyes régiókban

- A digitális tartalmak és a közösségi média elvonják a figyelmet a hagyományos könyvtárhasználatától. Fiatalabb generációk körében csökken az olvasás népszerűsége, különösen ott, ahol a könyvtárak nem tudtak korszerű szolgáltatásokat kínálni.

Kommunikációs hiányosságok

- Sok könyvtár nem tudja hatékonyan közvetíteni, milyen értékeket nyújt a társadalomnak – az emberek nem mindig tudják, mi mindenre használhatók a könyvtárak, ezért kevésbé élnek a lehetőségekkel.

A kulturális szektor gyenge érdekérvényesítési potenciálja

- A könyvtárak érdekérvényesítési lehetősége szakminisztériumi és civil szinten is gyenge. Megszűnő/gyengülő támogatórendszerek (szakkiadványok, Könyvtári Intézet szerepvállalása), eszigmatelődés. Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer működési bizonytalansága, inflációkövetés elmaradása a finanszírozásban.

Lehetőségek

Digitális szolgáltatások bővítése

- A digitális eszközök térhódításával megnőtt az igény az online elérhető tartalmakra. A könyvtárak fejleszthetik saját helyismereti tartalmaikat, weboldalaikat, katalógusait, e-könyvtáraikat és mobilos szolgáltatásaikat.

Pályázati források elérhetősége

- Az EU különböző alapjai lehetőséget adtak épületfelújításra, informatikai fejlesztésre, innovatív projektek megvalósítására. Jelenleg ezek a források nem állnak rendelkezésre, az elért eredmények devalválódnak.

Társadalmi szerep erősítése

- A könyvtárak segíthetnek az információs társadalomban való eligazodásban: digitális kompetenciák oktatása, munkaerőpiaci készségek fejlesztése, hátrányos helyzetű csoportok integrálása révén még fontosabb szereplőkké válhatnak.

Technológiai újítások bevezetése

- A könyvtári szolgáltatásokban megjelenhet a mesterséges intelligencia (pl. chatbotok), az RFID-alapú kölcsönzés, automatizált könyvleadás, interaktív tanulási terek – mindez vonzóbbá teheti a könyvtárat az új generáció számára.

Partnerségek építése

- Könyvtárak együttműködhetnek iskolákkal, kulturális intézményekkel, önkormányzatokkal, civil szervezetekkel. Közös projektek révén szélesebb közönséget érhetnek el, és növelhetik társadalmi beágyazottságukat.

Veszélyek

Digitalizáció túl gyors előretörése

- Ha a társadalom túlságosan elfordul a nyomtatott anyagoktól, a klasszikus könyvtárak háttérbe szorulhatnak – különösen, ha nem tudnak megfelelő digitális szolgáltatásokat nyújtani.

Demográfiai változások

- Az előregedő társadalom és a fiatalabb generációk eltérő médiafogyasztási szokásai (pl. TikTok, YouTube) miatt nehezebb megszólítani az ifjúságot. Az olvasási kultúra átalakulása újfajta válaszokat igényel.

Gazdasági instabilitás

- Infláció, gazdasági visszaesés, állami megszorítások esetén gyakran a kulturális szektor szenved el az első költségcsökkentéseket – így a könyvtárügy is. A könyvtárak alacsony politikai és gazdasági szerepe.

Technológiai leszakadás

- A gyorsan fejlődő technológia követése pénzügyi és szakmai kihívás: ha a könyvtárak nem tudnak lépést tartani, elveszítik relevanciájukat a digitális világban.

IFLA Trendjelentés 2024

Az **IFLA 2024-es Trendjelentése** az első átfogó frissítés a 2013-as eredeti kiadás óta, és kulcsfontosságú pillére annak a munkának, amelynek célja, hogy a könyvtári szektor felkészült legyen a jövő kihívásaira. Azzal, hogy automatikus válaszokat építünk be a rendszerbe, és fejlesztjük azon képességeket, amelyekkel képesek vagyunk a jelenben megtervezni a jövőképet, a könyvtárak ellenállóbbá – és így fenntarthatóbbá – válhatnak. Cserébe a könyvtárak által ellátott közösségek is profitálnak ezekből a változtatásokból: legyen szó a helyi lakosságról, az egyetemek hallgatóiról és oktatóiról, vagy a nemzeti könyvtárak esetében, akár egy egész nemzetről.

A fókusz végig az információs és tudásalapú környezet jövőjén van, valamint azon, hogy ez hogyan hat más területekre – például a közéletre, a környezetre és másokra –, illetve hogyan hatnak vissza ezek a területek rá. Ez a megközelítés szélesebb fókuszú, mint csupán a könyvtárakra és a technológiára összpontosítani, ugyanakkor szűkebb, mint egy általános makrotrend-elemzés. Mindkét esetben már széles körű szakirodalom áll rendelkezésre.

A jelentés két fő részből áll: egyrészt egy trendgyűjteményből, amelyet a szakirodalom alapos áttekintése alapján azonosítottak be, másrészt pedig egy sor esemény-forgatókönyvből, amelyek a lehetséges jövőbeni irányokat vizsgálják.

A trendek, amelyekhez több altrend, a pozitív és negatív vonatkozásokkal kapcsolatos gondolatok, valamint további reflexiót igénylő kérdések társulnak, az alábbiak:

1. **A tudásgyakorlatok változnak** – a jövő egyszerre kínál lehetőségeket és kihívásokat a tudásrendszerek méltányosságának javítására. Ez olyan kérdéseket vet fel, mint hogy mit tekintünk tudásnak, hogyan vonhatunk be különböző nézőpontokat, valamint hogyan növekszik az álinformációkkal kapcsolatos tudatosság.
2. **A mesterséges intelligencia és más technológiák átalakítják a társadalmat** – a generatív MI és az új technológiák megváltoztatják az információ előállításának, megosztásának és felhasználásának módját. Ez a trendfókusz az MI és a deepfake technológiák következményeit vizsgálja, valamint azt a lehetőséget, hogy a technológia hogyan teremthet új módokat az információ kezelésére és védelmére.

3. **A bizalom újratárgyalása** – a kormányzatba és a médiába vetett bizalom helyreállítása központi jelentőségű társadalmaink jólétéhez. Ez a rész az intézményekbe, valamint az újságírásba és a nyílt mozgalmakba vetett bizalom trendjeit vizsgálja, mielőtt belevágna a személyiségi jogok és személyi adatok védelmével kapcsolatos kérdések vizsgálatába.
4. **A készségek és képességek egyre összetettebbé válnak** – az embereknek gyakorlati, kritikai és digitális készségekre is szükségük lesz a boldoguláshoz. Ez rámutat a növekvő készségigényekre, valamint arra, hogy egy magasabb információs műveltséggel rendelkező társadalom milyen előnyökkel rendelkezhet, de egyben a kevésbé képzett rétegek számára rejlő kockázatokra is rávilágít.
5. **A digitális technológiák egyenlőtlenül oszlanak el** – a digitális befogadás növelheti az egyenlőséget. Ez a trend-fókusz rámutat a növekvő digitális szakadékra, valamint azokra a problémákra, amelyek a szolgáltatások kizárólag online térbe való átállásával járnak. Ugyanakkor előrevetíti egy befogadóbb kulturális információs keretrendszer lehetőségét is.
6. **Az információs rendszerek egyre több erőforrást használnak** – információigényünk hatással van a bolygóra. Ez a pont hangsúlyozza a zöld gazdasághoz való csatlakozás szükségességét, és azt, hogy olyan megoldásokat kell találni, amelyek egyszerre kezelik a környezeti és társadalmi egyenlőségi kihívásokat. A növekvő e-hulladék és az erőforrás-felhasználás kiemelt prioritást élveznek.
7. **Az emberek közösségi kapcsolatokra vágnak** – a közös terek és erőforrások megosztására alkalmas helyek létrehozása kulcsfontosságú egy méltányos társadalom építésében. Ez magában foglalja az elszigetelődés és a közösségépítő helyi kezdeményezések erősödésének trendjeit is. Emellett szó esik az új kapcsolódási formákról, az online közösségek lehetséges előnyeiről, valamint a rugalmasabb munkavégzési formák hatásairól.

A könyvtár jövőképe, küldetésnyilatkozata alapján megfogalmazott célok eléréséhez a következő stratégiai kulcsterületeket jelöltük ki:

1. Korszerű, innovatív és fenntartható szolgáltatásfejlesztés
2. Digitális befogadás, digitális műveltség. Digitális könyvtári szolgáltatások
3. Egész életen át tartó tanulás támogatása, az olvasás népszerűsítése, olvasáskultúra fejlesztése
4. A közkönyvtár mint harmadik hely. Kulturális értékközösség - közösségfejlesztés, közösségek támogatása, közösségi beágyazottság
5. Társadalmi felelősségvállalás a hozzáférésért és befogadásért
6. Fenntarthatóság és környezettudatos működés

A stratégia megvalósítását az alábbi eszközök kiemelten támogatják:

1. Minőségközpontú szemlélet
2. Partnerközpontúság
3. Szervezeti erőforrások fejlesztése
4. Kommunikáció, PR, marketing erősítése



Kulcsterületek 2025-2030

1. cél: Korszerű, innovatív és fenntartható szolgáltatásfejlesztés

A korszerű, innovatív és fenntartható szolgáltatásfejlesztés a magyarországi közkönyvtárakban kiemelten fontos a 21. századi kihívásokra való adekvát válaszadáshoz. Ezek a fejlesztések egyszerre szolgálják a felhasználói igények minél magasabb szintű kielégítését, a technológiai fejlődés adta lehetőségek kiaknázását és a környezeti szempontok figyelembevételét.

Beavatkozások

- Korszerűség:
 - Digitalizáció és online hozzáférés (állomány, katalógusok, mobilapplikációk, online ügyintézés).
 - Web 2.0 és közösségi média (kommunikáció, programnépszerűsítés, közösség-építés).
 - Korszerű és biztonságos IT infrastruktúra fejlesztése.
 - Sokcsatornás belépési pontok megvalósítása.
 - Online életmódhoz kapcsolódó szolgáltatáskínálat kidolgozása.
- Innováció:
 - Multifunkcionális közösségi terek kialakítása (tanulás, kreativitás, találkozás).
 - Modern technológiák bevezetése (3D nyomtatók, VR/AR eszközök).
 - Felhasználó-központú szolgáltatásfejlesztés (UX kutatások).
 - Új, innovatív módszerek alkalmazása a közösség-szervezési folyamatokban és a felhasználói élmény vizsgálata.
 - A meglévő könyvtári terek funkcionális és mobil környezetként való kreatív átalakítása.
 - A "Könyvtár, mint az alkotás helye" koncepcióhoz kapcsolódó programok megvalósítása.
 - Szerepváltás/paradigmaváltás: egyéb belépési pontok és hagyományostól eltérő szolgáltatásfejlesztés (háztartási eszközkölcsonzés, magkönyvtár, alternatívenergia tanácsadás, tudás és tanulásközpont, online támogatószolgálat, helyi médiaközpont stb.). A könyvtár szerepkörének átalakulása és differenciálódása a helyi igényekhez igazítva.

A magyarországi közkönyvtárak számos jó példával rendelkeznek a korszerű, innovatív és fenntartható szolgáltatásfejlesztés terén. A jövőben még nagyobb hangsúlyt kell fektetni a technológiai fejlődés integrálására, a felhasználói igények folyamatos figyelemmel kísérésére és a fenntarthatósági szempontok érvényesítésére a könyvtári szolgáltatások minden területén.

Szinergia a fenntartó önkormányzat stratégiai terveivel⁶

⁶ A stratégiai célok hogyan kapcsolódnak a települési önkormányzatok helyi stratégiájához

A stratégiai cél kapcsolódása az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz:



2. cél: Digitális befogadás, digitális műveltség. Digitális könyvtári szolgáltatások

Az információs és mobil technológia változása a könyvtáraktól is naprakészséget, folyamatos fejlesztést követel. A meglévő, korszerű informatikai infrastruktúra rendszeres frissítése, tervszerű fejlesztése elengedhetetlen, tekintve az új információhordozókat, platformokat és mobil eszközöket, az adatbiztonsági feladatokat, illetve az online életmód, szórakozás és kulturálódás terjedését, az online szolgáltatások iránti igény erősödését.

Beavatkozások

- Széleskörű hozzáférés és minőségi, releváns online szolgáltatások (0-24 órában, honlap, CMS, digitális repozitórium, helyismereti tartalmak).
- Egyedi dokumentumok folyamatos digitalizálása és szabad elérése a szemantikus web elvei szerint.
- Proaktív szerepvállalás a digitális műveltség támogatásában virtuális szolgáltatásokkal.
- Mobilapplikációk és online tanulást segítő játékok tervezése és bevezetése.
- Hátrányos helyzetű társadalmi rétegek információs hozzáféréseinek támogatása.
- Esélyteremtés a digitális tartalmak szabad hozzáféréseivel, tanulástámogatás.
- Közösségi terek a digitális kompetenciák fejlesztésére (makerspace).

A magyarországi közkönyvtárak kulcsszerepet töltenek be a digitális társadalom építésében azáltal, hogy mindenki számára hozzáférhetővé teszik a digitális világot és segítik a digitális műveltség elsajátítását. A korszerű és innovatív digitális szolgáltatások révén a könyvtárak továbbra is fontos közösségi terekként és a tudásközvetítés nélkülözhetetlen intézményeiként működhetnek.

Szinergia a fenntartó önkormányzat stratégiai terveivel

A stratégiai cél kapcsolódása az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz:



3. cél: Egész életen át tartó tanulás támogatása, az olvasás népszerűsítése, olvasáskultúra fejlesztése

A magyarországi közkönyvtárak kiemelt célja az **egész életen át tartó tanulás támogatása**, az **olvasás népszerűsítése** és az **olvasáskultúra fejlesztése**. Ennek a komplex célkitűzésnek a megvalósítása érdekében a könyvtárak számos tevékenységet és szolgáltatást kínálnak, amelyek a társadalom széles rétegeit érintik a születéstől az idős korig.

Beavatkozások

- Hozzáférés biztosítása sokszínű dokumentumkínálathoz és nyugodt tanulási terekhez.
- Non-formális és informális képzések és workshopok szervezése a különböző készségek elsajátítására (beleértve a digitális kompetenciákat).
- Információs műveltség fejlesztése a megbízható információk megtalálásához és kritikus értékeléséhez.
- Életvezetési tanácsadás és információs szolgáltatás.
- Olvasásösztönző, olvasásnépszerűsítő programok és irodalmi események szervezése.
- Tematikus könyvajánlók és kiállítások készítése, valamint az állomány folyamatos fejlesztése.
- Digitális olvasás népszerűsítése (e-könyvek, hangoskönyvek).
- Könyvtárhasználat népszerűsítése és a könyvtárosok szerepének erősítése olvasási tanácsadóként.
- Együttműködés oktatási intézményekkel az olvasási szokások megalapozása érdekében.
- Kritikus olvasási készségek fejlesztése programokkal és foglalkozásokkal.
- Közösségi tanulási lehetőségek teremtése (olvasóköri, tematikus klubok).

Összességében a magyarországi közkönyvtárak központi célja, hogy **mindenki számára biztosítsák a hozzáférést a tudáshoz és az olvasás öröméhez**, ezzel támogatva az egyéni fejlődést, a társadalmi kohéziót és a művelt társadalom megteremtését. Tevékenységeikkel aktívan hozzájárulnak az egész életen át tartó tanulás kultúrájának elterjedéséhez és az olvasás szeretetének generációkon átívelő továbbadásához.

4. cél: A közkönyvtár mint harmadik hely. Kulturális értékközösség - közösségfejlesztés, közösségek támogatása, közösségi beágyazottság

A hagyományos értelemben vett könyvtári szolgáltatások a Kulturális törvényben rögzített alapfeladatok alapján még tovább szélesednek a kulturális, közösségi és egyéb könyvtári programok szervezésével, családbarát szolgáltatások nyújtásával, tudás-, információ- és kultúrákövetítő tevékenységgel. A mai könyvtárak olyan kultúrákövetítő intézmények, amelyek nyilvános programoknak, beszélgetéseknek adnak helyet, emellett az alkotás, a tanulás, a közösségek találkozásának mindenki számára elérhető színterei. Nyitottak a legkülönbözőbb célcsoportok igényeire, az egyének, a kis- és nagyobb közösségek befogadására. A magyarországi közkönyvtárak egyre inkább felismerik és aktívan építik szerepüket a **"harmadik helyként"**, valamint a **kulturális értékközösségek** megteremtésében és a **közösségfejlesztésben**. Ez a megközelítés túlmutat a hagyományos könyvkölcsönző funkción, és a könyvtárakat a helyi közösségek élő, dinamikus központjaivá alakítja.

Beavatkozások:

- Nyitott, hozzáférhető és befogadó tér biztosítása a társas érintkezésre és kikapcsolódásra ("harmadik hely").
- Sokszínű közösségi programok és rendezvények szervezése a helyi kulturális élet gazdátására.

- Helyi kulturális örökség megőrzése és bemutatása (helytörténeti gyűjtemények, digitalizált archívumok, helyi szerzők).
- Helyi igényekre adott helyi válaszok (modern irodatér, online tanulási központ).
- Közösségi identitás erősítése.
- Intergenerációs programok szervezése a generációk közötti párbeszéd elősegítésére.
- Tér biztosítása civil szervezetek számára találkozókhöz és információmegosztáshoz.
- Közösségi adatbázisok létrehozása és közösségi együttműködést segítő szolgáltatások működtetése.
- A közösség szükségleteire épített működés és szolgáltatásfejlesztés rendszeres konzultációval.
- Barátságos, befogadó és elfogadó szemlélet a közösségi kapcsolatok támogatására.

A magyarországi közkönyvtárak egyre tudatosabban törekednek arra, hogy betöltsék a "harmadik hely" szerepét, erősítsék a kulturális értékközösségeket, támogassák a helyi közösségeket és mélyítsék közösségi beágyazottságukat. Ez a szemléletváltás elengedhetetlen ahhoz, hogy a könyvtárak továbbra is releváns és nélkülözhetetlen intézmények maradjanak a 21. századi társadalomban, valódi közösségi központokként szolgálva a helyi lakosság javát.

Szinergia a fenntartó önkormányzat stratégiai terveivel

A stratégiai cél kapcsolódása az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz:



5. cél: Társadalmi felelősségvállalás a hozzáférésért és befogadásért

A magyarországi közkönyvtárak társadalmi felelősségvállalása sokrétű és egyre hangsúlyosabbá válik a 21. századi kihívásokra adott válaszként. Ez a felelősségvállalás túlmutat a hagyományos könyvkölcsönzésen és a közösség széleskörű igényeinek kielégítésére irányul.

Beavatkozások:

- Ingyenes alapszolgáltatások biztosítása mindenki számára.
- Digitális szakadék áthidalása ingyenes internet- és számítógép-használattal.
- Akadálymentesítés az épületekben és a digitális tartalmakban mindenki számára.
- Speciális szolgáltatások és programok kidolgozása a hátrányos helyzetű csoportok számára.
- Esélyteremtés a digitális és analóg tartalmakhoz való hozzáférés támogatásával.
- A könyvtár vonzóvá tétele és a programok széleskörű népszerűsítése a közösségi beágyazottság érdekében.
- Folyamatos párbeszéd a közösséggel és partnerségek kialakítása helyi intézményekkel.
- Személyre szabott szolgáltatások kidolgozása a különböző célcsoportok számára.
- A helytörténeti gyűjtemények dokumentumainak teljeskörű gyűjtése, megőrzése és hozzáférhetővé tétele.

A magyarországi közkönyvtárak tehát aktívan törekednek arra, hogy ne csupán könyvtárak legyenek, hanem a helyi közösségek aktív, felelős tagjaiként járuljanak hozzá a társadalmi, kulturális és gazdasági fejlődéshez. Ezen a területen folyamatosan keresik az új lehetőségeket és fejlesztik szolgáltatásaikat a közösség változó igényeinek megfelelően.

6. cél: Fenntarthatóság és környezettudatos működés

A környezettudatos szemlélet erősítése egyrészt a társadalmi, gazdasági-pénzügyi és környezeti szempontok szerinti folyamatos és tudatos vizsgálatát, másrészt pedig az ENSZ fenntartható fejlesztési célok megvalósításának könyvtári eszközökkel történő támogatását, a szempontok széleskörű népszerűsítését jelenti.

Beavatkozások

- Zöldkönyvtári gyakorlatok alkalmazása (energiahatékonyság, víztakarékosság, hulladék-gazdálkodás, zöld beszerzés).
- Információszerzés és programok a fenntarthatóság és környezetvédelem témájában.
- A könyvtár környezetvédelmi auditjának kidolgozása és elfogadása.
- Energiatudatos könyvtári telephelyek működtetése.
- Az ökotudatosság erősítése a munkatársak és a könyvtárhasználók körében.
- A "Könyvtár a falakon túl" program fejlesztése a zöld területeken.
- A környezetvédelemmel kapcsolatos dokumentumok tudatos gyűjtése és kiemelése.
- Közösségi gyűjtőpontok üzemeltetése a könyvtárban.
- Zöld területek kialakítása a könyvtár környékén vagy belső tereiben.
- "Zöld kölcsönzés" és "csináld magad" műhelyek a fenntarthatóság jegyében.
- Kerékpárbarát intézkedések bevezetése.
- A könyvtár mint "jó példa" a környezettudatos intézkedések kommunikálásával.

A magyarországi közkönyvtárak számára a környezettudatos szemlélet erősítése és a zöldkönyvtári modell megvalósítása nem csupán egy aktuális trend követése, hanem egy hosszú távú elkötelezettség a fenntartható jövőért. Ezen a területen tett erőfeszítéseik hozzájárulnak a környezeti tudatosság növeléséhez, a fenntartható életmód elterjedéséhez és a helyi közösségek környezeti lábnyomának csökkentéséhez.

Szinergia a fenntartó önkormányzat stratégiai terveivel

A stratégiai cél kapcsolódása az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz:



Eszközök a stratégia megvalósításához

A stratégia megvalósítását az alábbi eszközök kiemelten támogatják:

1. Minőségközpontú szemlélet

- **Felhasználói igények fókuszba helyezése:** A könyvtár rendszeresen felméri a felhasználók elégedettségét és igényeit különböző módszerekkel (kérdőívek, interjúk), a visszajelzéseket pedig elemzi és beépíti a szolgáltatások fejlesztésébe. A szolgáltatások, a honlap és a terek kialakításakor a könnyű használhatóság és a pozitív felhasználói élmény a cél.
- **Folyamatos minőségfejlesztés:** A könyvtár belső auditokat és önértékeléseket végez a működés hatékonyságának vizsgálatára. Teljesítményindikátorokat (KPI-k) határoz meg és követ nyomon a fejlődés mérésére. Emellett figyelemmel kíséri és adaptálja a más könyvtárak által alkalmazott legjobb gyakorlatokat, és folyamatosan keresi az innovatív megoldásokat.
- **Szakmai színvonal biztosítása:** A könyvtár kiemelt figyelmet fordít a munkatársak folyamatos képzésére és továbbképzésére a szakmai ismeretek bővítése érdekében. Betartja a szakmai standardokat és irányelveket, és lehetőség szerint minőségirányítási rendszereket alkalmaz a működés szabályozására.

2. Partnerközpontúság

- **Helyi közösséggel való szoros együttműködés:** A könyvtár rendszeres párbeszédet folytat a közösség tagjaival és szervezeteivel az igények megértése érdekében, és közös programokat, projekteket valósít meg helyi partnerekkel (civil szervezetek, oktatási intézmények, önkormányzat). Tudatosan kommunikálja a könyvtár szerepét és értékét a helyi környezetben.
- **Szakmai partnerségek építése:** A könyvtár együttműködik más hazai és nemzetközi könyvtárakkal a tudásmegosztás és közös projektek érdekében. Kapcsolatot tart szakmai szervezetekkel és szövetségekkel, valamint felsőoktatási és kutatóintézetekkel közös kutatások és szakmai gyakorlatok megvalósítására.
- **Üzleti és civil szektorral való együttműködés:** A könyvtár aktívan keres szponzorációkat és támogatásokat helyi vállalkozásoktól és alapítványoktól. Bevonja az önkénteseket a munkájába, és együttműködik vállalatokkal társadalmi felelősségvállalási programok keretében.

3. Szervezeti erőforrások fejlesztése

- **Humán erőforrás fejlesztése:** A munkakörök kompetencia alapúak, a teljesítményt rendszeresen értékelik, és támogatják a munkatársak karriertervezését és -fejlesztését képzésekkel. A könyvtár törekszik a munkavállalói elégedettség növelésére és a könyvtárosok szakmai elismertségének erősítésére. **Fókuszba kerül a meglévő és jövőbeli könyvtárosok szakmai és egyéni támogatása, nem speciálisan könyvtári ismeretek fejlesztése** (pl. marketing, kommunikáció, konfliktuskezelés, nyelvtudás) illetve az erkölcsi és anyagi megbecsülés elsősorban intézményszinteken (versenyképesebb fizetés, egyéb juttatások).

- **Pénzügyi erőforrás fejlesztése:** A könyvtár diverzifikált finanszírozási forrásokat keres (pályázatok, szponzorációk), hatékonyan tervezi és gazdálkodik a költségvetésével, és aktívan pályázik hazai és nemzetközi forrásokra. A pénzügyi működés átlátható és elszámoltatható.
- **Infrastrukturális erőforrás fejlesztése:** A könyvtár korszerű és funkcionális tereket alakít ki a felhasználók számára, fejleszti a technológiai infrastruktúrát, átgondolt gyűjteményfejlesztési stratégiát követ, és lehetőség szerint fenntartható infrastrukturális megoldásokat alkalmaz.

4. Kommunikáció, PR, Marketing erősítése

- **Célzott kommunikációs stratégiák kidolgozása:** A könyvtár a különböző célcsoportokhoz igazítja kommunikációs üzeneteit és eszközeit.
- **Sokoldalú kommunikációs csatornák használata:** A könyvtár erősíti online jelenlétét (honlap, közösségi média), de hagyományos eszközöket is alkalmaz. Fejleszti a belső kommunikációt a munkatársak között.
- **Pozitív imázs építése (PR):** A könyvtár kapcsolatot tart a médiával, részt vesz közösségi eseményeken, megosztja sikertörténeteit, és hangsúlyozza társadalmi szerepét.
- **Marketing tevékenységek erősítése:** A könyvtár népszerűsíti szolgáltatásait és programjait kreatív marketingkampányokkal, építi a márkáját, és hatékonyan promotálja rendezvényeit az új felhasználók megszólítása és a meglévők megtartása érdekében. A kommunikációs tevékenységeket visszaméri és értékeli.

Ezek a részletes paraméterek segítik a magyarországi közkönyvtáraknak abban, hogy a minőségközpontú szemlélet, a partnerközpontúság, a szervezeti erőforrások fejlesztése, valamint a kommunikáció, PR és marketing erősítése révén hatékonyan támogassák a kitűzött 6 stratégiai cél megvalósítását.

Értékválasztásaink

Változások a könyvtárak életében⁷

Az értékek a kultúra azon elemei, amelyek megmutatják egy közösség tagjai számára, hogy mi a fontos, a hasznos, az elérendő. Az emberi értékek képviselik vezérelveinket, tágabb értelemben vett motivációinkat; hatással vannak hozzáállásunkra és arra, ahogyan cselekszünk. Az azonos vagy hasonló értékrend megkönnyíti az emberi kapcsolatok harmonikus működtetését, az értékrendekben fennálló eltérések ezzel szemben kulturális és/vagy kommunikációs konfliktusok forrásaivá válhatnak. Egy szervezet (könyvtári hálózat) eredményes működése szempontjából is meghatározó a benne dolgozók értékrendje, az értékek hasonlósága vagy különbözősége és illeszkedése a szervezet céljaihoz, egész rendszeréhez.

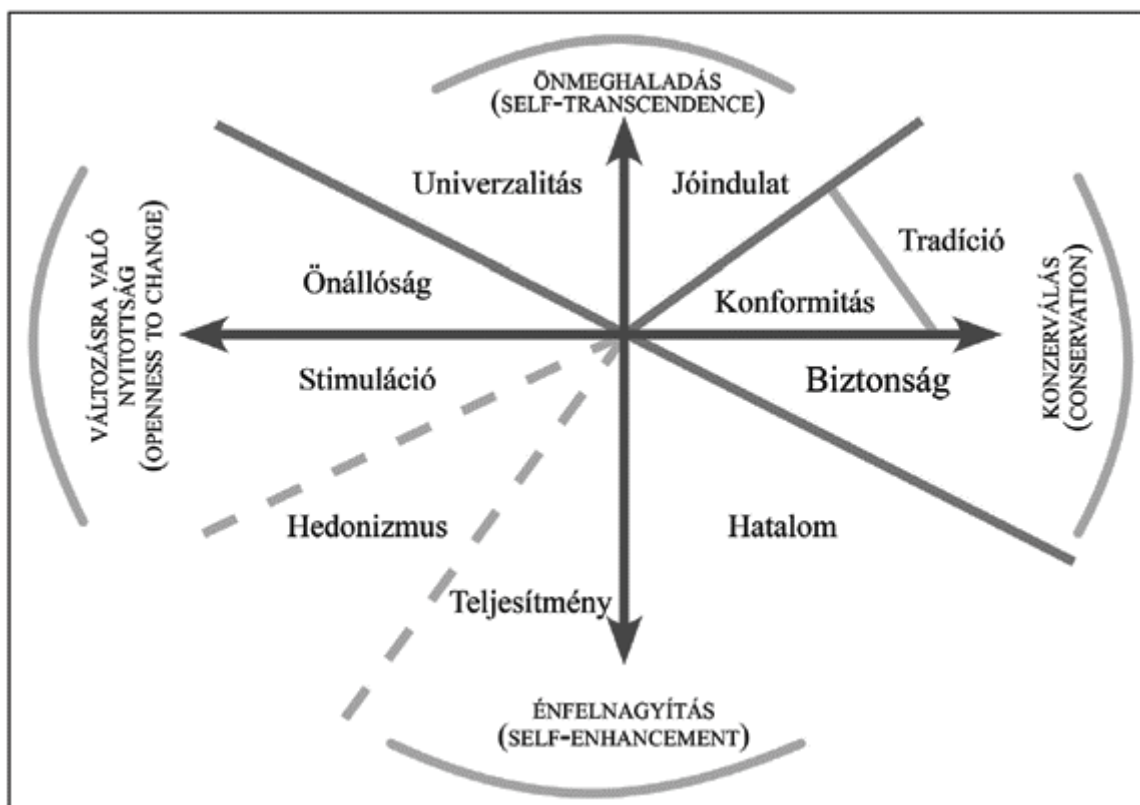
Az emberi értékek a társadalom építőkövei, lehetővé teszik az emberek közös, eredményes tevékenységeit. A közös értékrend által gyorsabban, jobb eredmény érhető el, a közös értékrend nélkülözhetetlen a működő közösségek fenntartásához. Az értékek vizsgálatával kiterjedt nemzetközi kutatások és kultúrközi elemzések foglalkoznak. A több évtizedes kutatások eredményeként az értékutatások egyik meghatározó személyisége Schwartz és munkatársai 58 egyetemen előforduló érték tényezőt tártak fel, amelyek a következő tíz értékcsoportha sorolhatók⁸:

- 1. önállóság:** önálló gondolkodás és cselekvés, alkotás, felfedezés,
- 2. stimuláció:** izgalom, újdonság, kihívás keresése az életben,
- 3. hedonizmus:** öröm, kedvtelés,
- 4. teljesítmény:** a társadalmi standardoknak megfelelő siker,
- 5. hatalom:** társadalmi státusz és presztízs, emberek és erőforrások feletti kontroll,
- 6. biztonság:** biztonság, harmónia, az állam és a kapcsolatok stabilitása,
- 7. konformitás:** tartózkodás az olyan viselkedéstől, amely mások számára sértő vagy ártalmas lehet, illetve megsértheti a társadalmi normákat és elvárásokat,
- 8. tradíció:** a tradicionális kultúrához, illetve valláshoz köthető eszmék és szokások elfogadása és tisztelete,
- 9. jóindulat:** biztosítani és növelni azok jólétét, akikkel az illető szoros kapcsolatban áll,
- 10. univerzalizmus:** megértés, megbecsülés, tolerancia, a társadalom jólétének biztosítása, a környezet védelme.

Schwartz a tíz alapvető értéket két egymásra merőleges tengely mentén négy csoportba, négy magasabb rendű értékbe, és azokat egy körbe rendezi, értékmodelljét a következő ábra mutatja be.

⁷ A workshopon értéktérképet készítettünk. A csoportok résztvevőitől azt kértük, soroljanak fel olyan értékeket, tulajdonságokat (legyenek azok pozitívak, semlegesek vagy negatívak), amik véleményük szerint jelenleg jellemzik a könyvtári hálózatot, és döntsék el, mely értékeket lenne érdemes megtartani, melyeket elhagyni, és mik azok az értékek, melyek hiányoznak.

⁸ Schwartz S., 2006.



Az értékcsoporthoz körbe rendezhetők, és ha egy adott érték aktivizálódik, akkor a körben szomszédos értékek is aktivizálódni fognak (tovagyűrűző hatás). Ugyanakkor a sokra tartott és/vagy aktivizálódott értékekkel szemben, a kör ellentétes oldalán található értékek sokkal kevésbé lesznek fontosak, vagy el lesznek nyomva (libikóka – effektus). Például azok, akik nagyra becsülik a teljesítményt, sokkal alacsonyabbra fogják becsülni a jóindulatot. A teljesítmény és a hatalom megerősítése ennél fogva az egyetemesség és a jóindulat gyengülését jelenti.⁹

A workshopon beazonosított értékek a Schwartz-féle csoportosítás szerint:

	Megtartandó értékek	Elhagyható „értékek”	Vágyott értékek
1. önállóság	Kreativitás Kezdeményezőképeség	Tehetetlenség	
2. stimuláció	Nyitottság Tanulásvágy Innovatív szemlélet Problémamegoldás Optimizmus Tetterekészség Hivatástudat	Demotiváltság Passzivitás Pesszimizmus Lepukkant könyvtárépületek Lepukkant technika	Bátorság Kockázatt vállalás Kitekintési lehetőségek Update továbbképzés
3. hedonizmus	Jó hangulat	Rosszkedv Negativitás Kiegész	Humor Vagányság
4. teljesítmény	Kitartás Kompetencia Szaktudás		Trendiség Hatékonyaság

⁹ Holmes et al, 2011.

	Tudás Szorgalom		
5. hatalom	Tudásközvetítő képesség Gyűjtemény Kollégák Olvasók Digitális világ ismerete	Kishitűség Létezésünk szükségessé- gének folytonos bizonyít- gatása	Összefogás Anyagi támogatás Pályázat
6. biztonság	Hitelesség Lojalitás Szakmai összefogás Elkötelezettség Felelősségvállalás Szabálykövetés IKR	Bizalmatlanság Túlszabályozottság Jogszabályi bizonytalan- ság Gazdanélküliség Ellentét az NMI és köz- tünk Előregedés Fluktuáció Pénzügyi bizonytalanság Politikai hatás	Érdekképviselő Életpályamodell
7. konformitás	Alkalmazkodóképesség		
8. tradíció	Kultúraközvetítés Nyugalom Közösség Élethosszig tartó tanulás		
9. jóindulat	Esélyegyenlőség Befogadás Szociális érzékenység Ügyfélközpontúság		Társadalmi megbecsült- ség
10. univerzaliz- mus	Sokszínűség Empátia Türelem Fenntartható gondolkodás Rugalmasság	Rugalmatlanság	

Leggyakrabban említett értékcsoporthat a megtartandó értékek alapján (az említések számát is figyelembe véve):

1. Biztonság
2. Stimuláció
3. Hatalom

Leginkább elhagyható „értékek” (nagyon érdekes, hogy ugyanazok, mint a megtartandóknál)

1. Biztonság
2. Stimuláció
3. Hatalom

És amik leginkább vágyunk:

1. Stimuláció
2. Hatalom

Az értékek átfedése azt jelzi, hogy ezek azok az érték kategóriák, melyeket a könyvtárosok fontosnak tartanak. Célszerű lenne azonban a többi érték mentén is gondolkodni.

A szervezeti értékek vizsgálat során jól alkalmazható Super munkaérték modellje is. Super 15 féle értékcsoporthoz különböztet meg rendszerében, amelyek a következők: (Budavári-Takács, 2011).

A szellemi ösztönzés olyan munkához kapcsolódik, amely lehetővé teszi a független gondolkodást, és annak megismerését, hogy a dolgok hogyan és miként működnek.

A munkateljesítmény az a munkához kapcsolódó érték, amely a teljesítés érzését hozza a jó munkavégzésbe. A teljesítmény megmutatkozik a feladatra orientáltságban és a látható, kézzelfogható eredményeket hozó munka preferálásában.

Az önérvényesítés értéke olyan típusú munkával kapcsolatos, amely lehetővé teszi, hogy az egyén elképzelése szerint válasszon életformát, életmódot. Az önérvényesítés leginkább a pálya szeretetéhez, a hivatástudathoz kötődik, nem pedig az érdeklődések és a képességek speciális típusaiból, tehát egyfajta érettség, szakmai vagy életkori érettség szükséges az önérvényesítés értékének felismeréséhez.

Az anyagi ellenszolgáltatás, mint érték vagy cél, azzal a munkával kapcsolatos, amely jól fizet és lehetőséget ad az egyén számára fontos dolgok, tárgyak birtoklására és megszerzésére.

Az altruizmus munkaértékként abban a munkában jelenik meg, amelyben lehetővé válik mások boldogulásának előmozdítása, önzetlen segítése. Az altruizmus felbecsüli a szociális kapcsolatokban megnyilvánuló értékeket és érdekeket.

A kreativitás, mint érték olyan munkához kapcsolódik, amely lehetőséget nyújt új dolgok bevezetésére, új termékek megtervezésére vagy új elméletek kidolgozására – nem feltétlenül művészi értelemben, tudományos érdeklődéssel is összekapcsolható ez az érték.

A társas kapcsolatok olyan munkavégzéshez köthető, amely a kedvelt munkatársakkal való kapcsolat megteremtését biztosítja

A presztízs azzal a munkával kapcsolatos, amely rangot jelent mások szemében, és tiszteletet ébreszt. A presztízs értékdimenzió inkább a mások általi tisztelet és megbecsülés vágyát fejezi ki, mint a státusz vagy a hatalom iránti vágyat. Ennek ellenére a presztízs nem választható el általában a státustól, gyakran a státusz által meghatározott.

Irányítás (vezetés). Azzal a munkával kapcsolatos, amely lehetővé teszi a mások által végzett vagy végzendő munka megtervezését, megteremtését, megszervezését. Vezetési igények jellemzik az ebben a kategóriában magas értékeket adókat.

Változatosság. A munkatevékenységhez kapcsolódóan inkább az élvezetet, örömkeresést, mint a feladatorientációt tükrözi. A változatosság relatív fontossága az egyén lelki alkatától, a szubkultúrától, és azokról a körülményektől függ, amelyben él.

Az esztétikum, mint érték abban a munkában rejlik, amely lehetővé teszi szép dolgok létrehozását, és hozzásegít a világ szebbé tételéhez.

A függetlenség azzal a munkával kapcsolatos, amely lehetővé teszi, hogy az egyén saját ritmusa szerint dolgozzon. Például olyan tempóban, olyan módszereket használva, ahogyan akar. Magába foglalja ez az érték az autonómiát, a saját magatartást, cselekvést és az aktivitás ellenőrzési fokát.

A felügyeleti viszonyok vagy hierarchia az igazságos ellenőrzés alatt elvégzendő munkához kapcsolódó értékdimenzió. Az emberek szeretik tudni, hogyan és milyen alapon ítélik meg őket; a felügyeleti viszonyok a főnökkel, vezetőséggel való összeférhetőség fontosságát fejezik ki.

A munkával kapcsolatos biztonság. Olyan munkát tartunk fontosnak, amelynek a révén mindig biztosított a megélhetésünk. Kevésbé fontos, amit csinálunk, fontosabb, hogy nem fenyeget a munkahely elvesztésének lehetősége, így egzisztenciális biztonságot nyújtva számunkra.

A fizikai környezet esetében a munkát végző számára fontos az a hely, helyzet, amiben a munkatevékenységet végzi, mert ez befolyásolja a közérzetét.

A workshopon jegyzett értékek a Super beosztás szerint:

	Megtartandó értékek	Elhagyható „értékek”	Vágyott értékek
1. A szellemi ösztönzés	Kezdeményezőképes-ség Nyitottság Tanulásvágy Optimizmus	Demotiváltság Pesszimizmus Rosszkedv Negativitás	Kitekintési lehetőségek Update továbbképzés
2. A munkateljesítmény	Problémamegoldás Tettrekészség Kitartás Szorgalom	Passzivitás Kishitűség	Hatékonyság
3. Az önérvényesítés	Hivatástudat Elkötelezettség	Tehetetlenség Kiegész	Bátorság Érdekképviselő Életpályamodell
4. Az anyagi ellenszolgáltatás		Pénzügyi bizonytalanság	Anyagi támogatás Pályázat
5. Az altruizmus	Tudásközvetítő képes-ség Gyűjtemény Lojalitás Esélyegyenlőség Befogadás Szociális érzékenység Ügyfélközpontúság Empátia Türelem	Létezésünk szükség-ségének folytonos bizonyítgatása	
6. A kreativitás	Kreativitás Innovatív szemlélet Alkalmazkodóképesség		Kockázatvállalás Humor Vagányság Trendiség
7. A társas kapcsolatok	Jó hangulat Szakmai összefogás	Ellentét az NMI és köztünk	Összefogás
8. A presztízs	Digitális világ ismerete Kompetencia Szaktudás Tudás Hitelesség	Bizalmatlanság	Társadalmi megbecsültség
9. Irányítás (vezetés)	Szabálykövetés		
10. Változatosság	Kollégák Olvasók Sokszínűség Rugalmasság	Rugalmatlanság	
11. Az esztétikum	Kultúráközvetítés Közösség		

	Élethosszig tartó tanulás Fenntartható gondolkodás		
12. A függetlenség ellenőrzési foka	Felelősségvállalás	Politikai hatás	Politikai függetlenség
13. A felügyeleti viszonyok		Túlszabályozottság Jogszabályi bizonytalanság Gazdanélküliség	
14. A munkával kapcsolatos biztonság	Nyugalom	Előregedés Fluktuáció	Magasabb fizetés
15. A fizikai környezet	IKR	Lepukkant könyvtár- épületek Lepukkant technika	

Ebből az látszik, hogy számunkra nagyon fontos az altruizmus, a presztizs, a változatosság és az esztétikum. Leginkább a szellemi ösztönzésre, a kreativitásra és az önérvényesítésre vágyunk. És aminek a működésével jelenleg a leginkább elégedetlenek vagyunk: a felügyeleti viszonyok és a szellemi ösztönzés (említés szintjén pedig a pénzügyi ellenszolgáltatás).¹⁰

¹⁰ Mikolasek Zsófia. Tatabánya, 2025. február 6.