

Segédlet az önálló vagy integrált települési könyvtár vezetői pályázatának elkészítéséhez

I.

A könyvtárosok bölcsek. Mert az a bölcs, aki látja a jövőt. A jövő pedig a trendekben van megírva! A trendekhez pedig mérésekkel juthatunk. Ahogy a meteorológusok is teszik. Szenzoraik vannak mindenhol a világban, ami méri a hőt, a napfényt, a szelet, a páratartalmat, a mozgásirányokat. S ebből minden kiszámítható.

A könyvtárosok maguk is, úgy működnek, mint a szenzor. Mérnek. Adatolnak. Gyűjtik, rendszerezik az információkat, majd trenddé varázsolva teszik a felhasználók elé.

De szüksége lesz-e a világnak a könyvtárosokra mint szenzorokra, ha hamarosan okos mérők és okos eszközök milliói fognak automatikusan feldolgozni, gyarapítani és szolgáltatni, trendjelentéseket készíteni.

A válasz: igen! A digitális szenzor ugyanis mérni tud, de nem tud örülni. A szenzor jelez, de nem tud szeretni.

A könyvtárosok úgy működnek szenzorként, hogy közben a boldogságot szolgálják. Boldogságot közvetítenek. Mert a boldogság átadható. Minden társadalomnak szüksége van boldog emberekre! A könyvtárosság legalapvetőbb küldetése a kulturális és tudományos kincsekkel való foglalkozás során a boldogság megélése és a megélt boldogság (öröm, rajongás) átadása, közvetítése. A minta felmutatása. Példakép szolgálat. A mechanikai szenzorok sem megélni, sem átadni nem tudják a boldogságot. Boldoggá ember által válik az ember! Ha úgy tetszik: ez az a trend, amely a könyvtárosság jövőjét és szükségességét alátámasztja.

Sosem felejthetjük el, hogy valójában mit is akarunk, ha könyvtárvezetők leszünk.

Olyan szervezet élén szeretnénk tevékenykedni, amely világhálózatban működik, és ami bölcs, és a bölcsességével az őt körülvevő és használó közösség boldogságát szolgálja, annak eléréséhez mutat utat.

II.

Vezetői pályázatuk megírása közben gyakran keresnek meg azzal a kérdéssel a kollégák, hogy miről szóljon a vezetői programjuk. A válasz nagyon nehéz. Hiszen minden könyvtárnak más vezetői programra van szüksége. Pontosabban saját, adott időben, adott pillanatban értelmezhető vezetői programra van szüksége, amit akkor és ott kell megfogalmazni, egyedi tartalommal.

De nem csak a könyvtár oldaláról jelenik meg az egyediség. Szerencsés esetben a pályázó személyisége is egyedivé teszi a pályázatot. A pályázatból ki kell, hogy derüljön: én mint pályázó alkalmas vagyok a szervezet vezetésére. Ha sok a probléma, akkor azzal, hogy képes vagyok a kihívásokat, a nehézségeket lehetőségként értelmezni, az előre jutáshoz csapatot építeni. Ha sikeres szervezetet vezethetek tovább, akkor azzal, hogy milyen új célokat tudok felvillantani. Ha a meglévő vezetéshez képest szeretnék mást, akkor azzal, hogy ezt a változást, a változás ígérteit pontosan megfogalmazom. Ha kívülről jövök, és pillanatnyilag a pozícióban látok fantáziát a közösség és a személyes életutam szempontjából is, akkor azzal, hogy ezt írom le. Ha ambícióm van, akkor azzal, hogy ezt az ambíciót építem fel.

Az őszinte sorok átütőek lesznek.

Gyakran látok olyan megoldást, hogy a program célok helyett módszerekről szól, vagy keveri a módszert és a célokat. Cél lehet pl. hogy többet olvassanak az emberek. Módszer ehhez pl. egy vetélkedő vagy családi program lebonyolítása stb. Nem szerencsés, ha így fogalmazunk: céloom, hogy családi napokat szervezzünk.

Azért nem szerencsés, mert a kiválasztott módszer megköti a pályázó kezét, ragaszkodni kezd hozzá. Pedig a céljainkhoz kell ragaszkodnunk, a célokhoz vezető utat (amiből mindig több van!) elég akkor kiválasztanunk, amikor rá akarunk lépni. Ráadásul a kiválasztásba így a kollektíva is bele tud szólni, ez pedig a csapatot építi. Ha deklarálom a csapatban való működést és gondolkodást, akkor a módszerek meghatározása ezt máris agyoncsapja.

Sokszor kiérződik, hogy a pályázatban rögzített ötletelhalom a pályázó büszkesége. Mennyi mindent tudok felkínálni nektek. Még ezt is. Még azt is. Ez nagyon szép, de valójában a pályázatnak nem kirakatnak, önmagamat megvalósító szándéknyilatkozatnak kellene lennie. A vezetői megbízás lehetőség és szolgálat. Nem hatalmat és nem is önmegvalósítási lehetőséget, hanem feladatot nyer el a pályázó, ha megbízzák. Ezt kell komolyan venni.

III.

A települési könyvtári ellátás kiemelt célcsoportjai a gyermekek, a fiatal felnőttek, a nyugdíjasok, a hátrányos helyzetűek, a nemzetiségiek, a tanulmányokat folytatók. A könyvtár küldetése jelentős az olvasás népszerűsítésében, a helyi értékek közvetítésében, az irodalmi és általában a művészeti műveltség népszerűsítésében, az élethosszig tartó tanulás támogatásában, az esélyegyenlőség megteremtésében, az öntudatos közösségi polgár információs menedzselésében, a digitális írni-olvasni tudás segítésében, az ezekhez szükséges könyvtárhasználati, információkezelési képzések szervezésében.

A települési könyvtár küldetését ezek alapján átfogóan a 'közösségépítés' gondolatkörrel jellemezhetjük. A fogalom összetett jelentéssel bír, és magába foglal számos elemet, köztük az alábbiakat:

- a tudásátadást, és annak számtalan formáját (olvasás, digitális tartalom használat, egyéb képiés hang-információk alkalmazása, képzés, foglalkozás, előadás, játék, bemutató)
- a segítséget, a menedzselést (közösségek és közösségi tagok számára nyújtott „élő”, azaz nem gépi „help” funkció. Ez valójában nem más, mint az esélyteremtés biztosítása, a hátrányos helyzet kiegyenlítése valamennyi érintett számára)
- a matéria (könyvtári anyagok, azaz a gyűjtemény, beleértve a hagyományos és az elektronikus dokumentumokat is) fenntartását (gondozás, újratermelés, feltárás, hozzáférhetővé tétel, esetenként megosztás) – mindazon anyagokét, amelyek a könyvtári küldetés sikeres megvalósításához szükségesek a közösségépítés folyamatában.
- az olvasóvá nevelést (a szövegértés fejlesztése, az olvasásélményekhez juttatás az információ szolgáltatás mellett mindig is könyvtári alapfunkció volt. Egy közösség közös olvasmányélményei alapot adnak az erős összetartozáshoz)
- a partnerséget (a könyvtárak partnerségét elektronikus eszközök és lehetőségek biztosítják. A 21. századra megváltoztak az információkeresési szokások. Intézmények helyett felületeket, eszközöket használunk, ezek segítségével elégítjük ki kíváncsiságunkat. A könyvtár az Internetre költözött. Ezzel új korszak nyílt. Ugyanakkor a közhiedelemmel ellentétben az a meglepő tapasztalatunk, hogy az intézmények intézményi szerepe mégsem csökkent, hanem megerősödött! Többen, gyakrabban használják a könyvtárakat, mint korábban, hiszen a technológiai lehetőségek révén sokkal több embernek fér bele az idejébe a könyvtárak által

biztosított felületek és szolgáltatások távoli elérése. A világismeret hordozó tartalmak összességét újra fel kell dolgozni, egyre mélyebben. A helyismeret gondozása óriási jelentőségű lett. E könyvtárosi alapfunkciók is automatizálódnak, de mindig emberi irányításúak maradnak! A könyvtárhasználat jellege valóban átalakult. A könyvtár már nem elsősorban információs lelőhely és tudásbázis, hanem mindinkább az információkeresés és az oktatás/tanulás technikai, technológiai (robotika, informatika, digitális írás-olvasás) és szakirodalmi támogatója. Az intézményi többletet az intézmény közösségek számára megnyitott terei biztosítják. A könyvtár közösségi otthon, ahol mindennapos a szórakoztató olvasás és a máshol nem megszerezhető közösségi élmény, amit előmozdít a település tágabb és szűkebb közösségeivel való partnerség.)

A könyvtári közösségépítés kötődésen alapul. Az identitás kialakításához a könyvtár felhasználja saját épületét, benne a tárgyakat, a könyveket, az elektronikus vagy hagyományos dokumentumokat, online tereket, az ezekben megjelenő információs tartalmakat. S mindezt olvasmány-, látás- vagy hallásélményként építi be a felhasználó személy ismereteibe.

A fenntartói elvárások és a helyi közösség írott és íratlan igényei mellett az 1997. évi CXL. törvény¹ mondja ki, hogy melyek a teljesítendő nyilvános könyvtári alapkövetelmények és alapfeladatok. Ellátandó alapkövetelményként, alapfeladatként az alábbiakat jelöli meg:

- mindenki által használható és megközelíthető
- rendelkezik kizárólagosan könyvtári szolgáltatások céljaira alkalmas helyiséggel
- rendszeresen, a felhasználók többsége számára megfelelő időpontban, ötezer fő feletti településen működő települési könyvtár esetében legalább heti 25 órában, továbbá legalább havonta két hétvégi napon tart nyitva
- vezetője a könyvtárakban foglalkoztatottak képzési követelményeire és jogviszonyára irányadó jogszabályokban meghatározott végzettséggel és szakképzettséggel rendelkezik
- könyvtári szakembert alkalmaz
- helyben nyújtott alapszolgáltatásai ingyenesek
- statisztikai adatokat szolgáltat
- éves szakmai munkaterv alapján ellátja az 55. § (1) bekezdésében felsorolt alapfeladatokat, tevékenységéről éves szakmai beszámolót készít
- részt vesz a kulturális alapellátás kiterjesztésében
- elnevezésében megjelenik a könyvtár kifejezés
- a fenntartó által kiadott alapító okiratban és a szervezeti és működési szabályzatban meghatározott fő céljait küldetésnyilatkozatban közzé teszi
- gyűjteményét folyamatosan fejleszti, feltárja, megőrzi, gondozza és rendelkezésre bocsátja
- tájékoztat a könyvtár és a nyilvános könyvtári rendszer dokumentumairól és szolgáltatásairól
- biztosítja más könyvtárak állományának és szolgáltatásainak elérését
- részt vesz a könyvtárak közötti dokumentum- és információcserében
- biztosítja az elektronikus könyvtári dokumentumok elérhetőségét
- a könyvtárhasználókat segíti a digitális írástudás, az információs műveltség elsajátításában, az egész életen át tartó tanulás folyamatában
- segíti az oktatásban, képzésben részt vevők információellátását, a tudományos kutatás és az adatbázisokból történő információkérés lehetőségét
- kulturális, közösségi, közművelődési rendezvényeket és egyéb programokat szervez

¹ 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről. 54. §. és 55. §.

- tudás-, információ- és kultúraközvetítő tevékenységével hozzájárul az életminőség javításához, az ország versenyképességének növeléséhez
- a szolgáltatásait a könyvtári minőségirányítás szempontjait figyelembe véve szervezi
- a fenntartó kiegészítő feladatokat is meghatározhat

Ezeket a pontokat érdemes egyesével jól átgondolni. Tegyük fel a kérdést magunknak: mit is kell érteni azon, hogy „mindenki által használható és megközelíthető” stb. Ha a válaszban bizonytalanok lennénk, érdemes konzultálnunk akár a könyvtár dolgozóival, akár a megyei módszertanos kollégákkal vagy a Könyvtári Intézet munkatársaival.

Ezeket az alapfeladatokat a törvény ugyanis nem véletlenül írja elő. *Azért kell ezeknek megfelelni, hogy a könyvtár teljesítse küldetését, azaz a fenntartó önkormányzat és a fenntartó közösség sikerességének előmozdítását.* Ebben a relációban kulcskérdés, hogy a lakosság, valamint az értük tevékenykedő önkormányzat mikor tekinthető sikeresnek.

Feltehetően akkor, ha az emberek

- a településhez kötődve tervezik a jövőjüket (biztonság a munkában, az egészségügyben, a jövőben),
- ha gyermekeik jövőjét is biztosítottak látják, mert vannak jó iskolák, közösségi terek, színvonalas szabadidő (kultúra, sport) eltöltési lehetőségek,
- ha az intézmények emberközpontúak, személyesek, szolgálatkészek és magas szakmai színvonalat képviselnek,
- ha az intézmények segítenek az élethelyzeti krízisek feloldásában,
- ha a mikroközösségek az intézményekben otthonra lelnek,
- ha az intézmények patronálni tudják a civil kezdeményezéseket és értékeket, maguk is kreatívak, de kreativitásra ösztönöznek.

Ha boldogok (derülátók, jövőben bízók) az emberek. A vezetői pályázatnak utat kell mutatni ehhez.

IV.

A helyzetértékelés. Leggyakrabban ezzel kezdődik a programunk, és ez fontos is. Lehetőleg azokról a témákról, szakterületekről adjunk elsősorban számokkal, összehasonlító adatokkal, konkrét elemzésekkel helyzetképet, amelyekről később jövőképet is megosztunk. A helyzetelemző részben nem szükséges minősíteni, sőt javasolt a minősítés elkerülése! A vezetői pályázatnak ugyanis nem feladata az eddig felmutatott teljesítmény értékelése. A teljesítményt, a pillanatnyi helyzetet adottságnak kell tekinteni, eszerint kell bemutatni. A pályázat célja, hogy a pályázó a fenntartó döntéshozói elé tárja saját, a felsorolt adottságokra épülő céljait, a céljai értelmezését. Amivel bemutatja, hogy a célok elérése hogyan szolgálja a könyvtár jövőjét és a közösséget.

A helyzetértékelés tehát legyen rövid, tényszerű, adatcentrikus és ítéletektől mentes.

A SWOT-analízis módszerét nem a helyzetértékeléshez, inkább a fejlesztéshez javaslom felhasználni. Hiszen a jövőt tervezve és nem az adottságokat értékelve veszem számításba az erősségeket, a gyengeségeket, a lehetőségeket és a veszélyeket, hogy kapaszkodót találjak az elvégzendő feladatokhoz. Találkoztam olyan pályázattal, ami a könyvtári működés számos részterületéről külön-külön közölt SWOT-ot. Ez háttéranyagként nagyon jó, de a pályázati anyagot értékelhetetlen méretűvé duzzasztja.

V.

A vezetői programban végiggondolásra javasolt jövőkép elemek:

- A könyvtári stratégiához való illeszkedés. Hogyan, milyen módon sikerülhet, melyek a gátló tényezők, milyenek az eredmények. Hívószavak lehetnek: információ-közvetítés, közösségépítés, hozzáférés szélesítés, esélykiegyenlítés, olvasáskultúra fejlesztés, családok támogatása, életminőség, versenyképesség, kulturális alapellátás.
- A könyvtár helyzete. Hogyan illeszkedik a könyvtár a környezetébe, az összevont intézmény, az iskola, az egyéb intézmények, a civil közösségek, a nemzetiségi, a település és a tágabb régió életébe. Milyen a hatása, értéke, szerepe, térségi vonatkozásban a kisugárzása.
- A működés személyi körülményei. Hiányok, gyengeségek, erősségek (mire van ember, és mire nincs), a feladatok és a tennivalók hogyan aránylanak a létszámhoz.
- A működés pénzügyi körülményei. Költségek, fejlesztési források, gazdálkodás, épület, üzemeltetés stb.
- A működés szabályozottsága. Jogszabályok, útmutatók, szabványok. Működési dokumentumok, ezek naprakészsége.
- A könyvtár épülete, elhelyezése, térkiképzése, berendezése, adottságai. Gátló tényezők, lehetséges kitörési pontok.
- Eszköz felszereltség.
- Informatizáció. Hardver és szoftver(!) helyzet. Az eszközök használatához szükséges kompetenciák megléte vagy hiánya, utóbbi esetben a kompetencia elsajátításának lehetőségei.
- Az állomány. Minőségi és mennyiségi összetétel. Az állomány szerkezete, tagoltsága, elhelyezése. Összhang a gyűjtőkori szabállyal. Az állomány fejlesztése – alakítása. Szerzeményezés. Az állomány tartalmi megfelelősége. Apasztás. A fejlesztés pénzügyi támogatottsága. Állomány-együtműködések. Könyvtárközi kölcsönzés. Letétek átadása, kérése. Digitalizálás, saját elektronikus állomány, saját digitális könyvtár, helyismereti tár építése.
- Az állomány tárolása. Szabadpolc. Raktári helyzet, raktári rend. Nem könyv jellegű dokumentumok tárolása. A tárolási pozíciók hatása a szolgáltatásra, az élőmunka igényre.
- Az állomány nyilvántartása. Nyilvántartás és jelzeteles.
- Az állomány feltárása, a feltárás eszközei. Együtműködés a feltárás során.
- Az állomány gondozása. Ellenőrzés, védelem. Muzeális gyűjtemény. Archiv állomány.
- Működési mutatók a könyvtári statisztika alapján. Az adatok a Könyvtári Intézet honlapján (<https://ki.oszk.hu/informacioszolgalatas/magyarorszag-konyvtarak-statisztikai-adatai>) megtalálhatóak.
- Szolgáltatások vizsgálata. Szolgáltatáspolitiká, szolgáltatástípusok. Az egyes szolgáltatások technikai, tárgyi és személyi feltételeinek megfelelősége.
- A használói igények és elvárások összhangja a szolgáltatási kínálattal. Speciális használói igények és szolgáltatások, pl. nemzetiségi ellátás. Igény- és elégedettségvizsgálatok e tárgyban.
- A könyvtári rendszer által biztosított központi szolgáltatások közvetítése, alkalmazása.
- Közhasznú információ. Ez kiemelt szolgáltatás!
- Helytörténet. Ha lehet így mondani, akkor ez még hangsúlyosabb könyvtári feladat!
- Kapcsolatok, marketing tevékenység. Rendezvények, események, ezek feltételrendszere. Honlap, reklám, megjelenés a sajtóban, médiában.
- Pályázati tevékenység, az erre fordított erőforrások és eredmények. Megvalósult fejlesztések. Közös (konzorciumi) pályázatok.
- Térségi szerepkör, kisugárzás. Földrajzi értelemben térség, de ez lehet szakterületi térség is! Térségi szolgáltatások.

- Partneri együttműködés, partnerség. Könyvtári rendszerrel közös beszerzés, feldolgozás, katalógus vagy adatbázis építés, közös honlap, egymást támogató marketing stb. Partnerség sajátos olvasói csoportokkal, közösségekkel. Partnerség a fenntartóval. Partnerség a környezettel.
- A dolgozók elkötelezettsége, a lelkesedés fokozása, jutalmazás, a munka, a tevékenység elismerése. Helyi, intézményi specialitások (pl. helyi kitüntetés).
- Kreativitás (támogatása), innováció.
- Minőségpolitika. Kompetencia-fejlesztés. Fenntarthatóság.
- Szervezetfejlesztés.
- Jövőtervezés. Pályázati kereten túlnyúló fejlesztési irányok, merre és miért. A legfontosabb jövőbeni célok, az elérésükhöz hiányzó/meglévő feltételek.
- Különlegességek, intézményi specialitások, pl. speciális kompetencia, speciális gyűjtemény, hagyaték stb.

Természetesen a lista bővíthető is és szűkíthető is. Arról és annyit kell elmondani, amiről és amennyi ismeret a céljaink vázolásához kell és rendelkezésre áll. A lista egyes pontjai szabadon csoportosíthatók, a felsorolás nem tükröz együvé tartozási vagy fontossági sorrendet.

VI.

Integrált intézmény esetében gyakran előfordul, hogy nem könyvtáros a pályázó. Leggyakrabban ebben a helyzetben találkozom azzal, hogy a pályázó a könyvtárról nem is tesz említést, minimális említést tesz, esetleg azt említi meg, hogy a könyvtár felelős vezetője fogja a könyvtári kérdésekben a döntéseket meghozni.

Az korrekt hozzáállás, ha a vezető nem akar bölcsebbnek mutatkozni a szakértő kollégától, és ezt deklarálja is. Ugyanakkor a vezetőnek az irányítása alá tartozó szakterületek vonatkozásában operatív és stratégia-alkotó felelőssége is van, ami mással nem megosztható. Ezért mindenképpen lépéseket kell tennie az alapvető könyvtári ismeretek megszerzésére, a megfelelő szakértői támogatás megnyerésére akár intézményen belülről, akár kívülről, például a megyei hatókörű városi könyvtár módszertani munkatársaitól vagy a Könyvtári Intézettől. Az erre irányuló lépések, kezdeményezések vezetői pályázatban történő említése már elköteleződésként értelmezhető.

Budapest, 2020. 03. 23.

Fehér Miklós