



MAGYAR TESTNEVELÉSI
ÉS SPORTTUDOMÁNYI
EGYETEM
BUDAPEST

Könyvtár és Levéltár

Igazgató: Lukácsné Varga Judit
1123 Budapest, Alkotás u. 42-48., K3, T04
+36 1 487 9235
lukacs.judit@tf.hu

**A TF KÖNYVTÁR
2026-2028. KÖZÖTTI IDŐSZAKRA VONATKOZÓ
STRATÉGIAI TERVE**

„TF Könyvtár – több mint papírforma”

Jóváhagyta: Lukácsné Varga Judit könyvtárigazgató

Könyvtár munkatársai részére véleményezésre bocsátva: 2027.06.08.

Minőségirányítási Tanács elfogadta: 2026.07.13.



Tartalom

Bemutakozás	3
Jelenünk – a SWOT elemzés tükrében	5
ERŐSSÉGEK	5
GYENGESÉGEK	6
LEHETŐSÉGEK	8
VESZÉLYEK - KIHÍVÁSOK	10
Helyzetkép számokban, trendmutatók, mérések	13
STRATÉGIÁNK	17
Hogyan tesszük ezt? - Célkitűzéseink	17
Jövőkép és küldetésnyilatkozat	18
Értékeink	19
Stratégiai célkitűzések összhangban az egyetemi törekvésekkel	19
I. Mit tehet a könyvtár a szemléletváltó egyetemért?	21
1. Munkatársak kompetenciafejlesztése	21
2. Felhasználóközpontú szemlélet erősítése a szolgáltatástervezésben	21
3. Oktatók és kutatók bevonása a könyvtári fejlesztésekbe	22
4. Együttműködési és információmegosztási kultúra erősítése	22
5. A könyvtár beépítése az egyetemi tanulási rendszerbe	22
6. A könyvtár integrálása az egyetemi tanulási platformokba	23
II. Mit tehet a könyvtár a szolgáltató egyetemért?	23
1. Felelős gazdálkodás és bevételnövelés lehetősége a szolgáltatások fejlesztésén keresztül	23
2. Infrastrukturális fejlesztések és térhasználati optimalizálás	24
3. A hagyományos és digitális szolgáltatások, tanulástámogató programok és tartalmak fejlesztése	25
4. Hozzájárulás a Healthy Campus programhoz és a közösségi jólléthez	26
5. Kutatástámogatás	26
6. A munkaerő-gazdálkodás megújítása és a szervezeti rugalmasság erősítése	27
7. A tudományos teljesítmény támogatása és a kutatási kultúra erősítése	27
8. Kulturális és sporttudományi programok támogatása a közösségépítés eszközeként ..	28
9. A nemzetköziesítés támogatása és a többnyelvű szolgáltatások fejlesztése	28



III. Mit tehet a könyvtár a fenntartható egyetemért?.....	29
1. Hallgatói elégedettség és szolgáltatások fejlesztése.....	30
2. Környezeti fenntarthatóság.....	30
3. Társadalmi fenntarthatóság	30
4. Szakmai fenntarthatóság.....	30
Összegzés	31



Bemutatkozás

100 évesek lettünk. Büszkék vagyunk arra, hogy Magyarország egyetlen testnevelési és sporttudományi szakkönyvtára vagyunk, melyet Egyetemünk jogelődjével egyidőben alapítottak.

Az újonnan létesült szakkönyvtár már az első, 1925/26-os tanévben támogatta a Magyar Királyi Testnevelési Főiskola elméleti oktatását. A gyűjtemény első néhány kötete a régi tornatanítóképző intézetből átvett kiadványokból állt, a tanév végére azonban már 400 kötetre bővült a gyűjtemény – a vallás és közoktatási miniszter hathatós támogatásával. A könyvtár a következő tanévet már külön helyiségben kezdte, ahol 1142 kötetes gyűjtemény várta a hallgatókat és az oktatókat, a gyarapodás üteme pedig a következő években is fennmaradt.

Az első évtizedek fejlődése – melyet a testnevelés aranykorának is mondanak – a TF könyvtárát is érintette, a szaksajtó rendszeres időközökben tudósított a munkájáról. 1962-ben, az a harminchét éves gyűjtemény már 37 000 kötetet számlált, ami átlagosan évi ezer kötetes gyarapodást jelent, nem említve az aprónyomtatványok számát, mely önmagában százezres nagyságú volt. A TF könyvtárosai elkészítettek egy sportbibliográfiát, illetve kiadták az *Új szerzemények jegyzéke* című periodikát, amely 42 hazai és 22 külföldi folyóiratból adott válogatást. 1969-ben átfogó felújítási program keretében a könyvtár átköltözött a „kinőtt” első emeleti helyéről a főépület földszintjére, és egyúttal korszerűsödött is: ettől az évtől váltak hozzáférhetővé szabadpolcos rendszerben a kézikönyvek, a szakfolyóiratok és a legfontosabb jegyzetek, tankönyvek. Az intézmény vezetése a jobb információszolgáltatás és tudományos munka feltételeinek biztosítása érdekében megalapította a Szakkönyvtár és Dokumentációs Központot. Az állomány rohamosan nőtt, és a könyvtár ettől kezdve nem csupán a helyi igényeket elégítette ki, hanem a teljes hazai sportmozgalom rendelkezésére állt. Közel 25 országból 230 folyóiratot szemléltek, és tájékoztatták a szakembereket a legújabb publikációkról. Az anyagokat postán is igényelhették az ország minden tájáról a sportági szövetségek, egyesületek, sporthivatalok. Jelentősen bővült a nemzetközi szakmai információcsere.

Az 1970-es évek közepén a TF eredményei előremutatóak voltak minden téren, több laboratóriumában magas szintű tudományos kutatások folytak, tudományos diákkörök



alakultak, a hallgatók sikeresen szerepeltek az akkori országos konferenciákon – az intézmény elindult az egyetemmé válás útján. Mindeközben a TF Könyvtár állománya 65 000 könyvre emelkedett, a beiratkozott olvasók száma 1317, a kölcsönzött könyvek száma 27 255 volt, kiadványai széleskörű érdeklődésre tartottak számot.

A TF 1985-től egyetemi rangot kapott, és nagy erőfeszítések árán berendezkedett arra, hogy mint Magyar Testnevelési Egyetem, elődei nyomdokán haladva hosszú távon megerősödjön, és a hazai felsőoktatás erős bástyája legyen. A felsőoktatási integrációs program okán 2000 januárjától az Egyetem a Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Karaként működött tovább és csupán 2014 szeptember elsejével nyerte vissza függetlenségét. Ebben az időszakban a könyvtár - az eltelt forráshiányos évek ellenére - megújította tartalmi és műszaki állományát, új olvasótermek kerültek kialakításra, megújult az olvasószolgálat. Elhivatott, sportot szerető könyvtárosok segítettek át a hallgatókat a vizsgák és a szakdolgoztatás nehézségein. Elindult a digitalizáció, és könyvtári folyóiratok váltak elérhetővé a MATARKA adatbázison keresztül „kívülről” is. A 2015 októberében történt tragikus tüzeset szerencsére nem érintette a könyvtár állományát. Az ezt követő időszakban a már korábban tervezett egyetemi létesítménybővítés és infrastruktúrafejlesztés a könyvtár megújítását is magával hozta. 2021 nyarán végleges helyére, a felújított és könyvtárrá alakított K3 épületbe költözhetett az állomány egy része. Az új terekben az általános és a sporttudományi olvasóterem mellett helyet kapott egy információs labor és a muzeális könyvgyűjtemény is.

Ma a TF Könyvtár – vagy hivatalos nevén a Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem Könyvtár és Levéltár – Magyarország egyetlen testnevelési és sporttudományi szakkönyvtára, amely a hazai és nemzetközi sporttudomány, testnevelés és a felsőoktatás hagyományos és elektronikus dokumentumait gyűjti és bocsátja közre az egyetem polgárai és minden érdeklődő számára. A gyűjtemény több mint 78 ezer kötettel, 17 ezer folyóirattal, elektronikus dokumentumokkal, hazai és külföldi adatbázisokkal, sőt társasjátékokkal és az egyetemi tanulmányokhoz kapcsolódó szemléltetőeszközökkel várja a felhasználókat. A hallgatók a könyvtári szolgáltatásokat elsősorban tanulmányaikhoz kapcsolódóan veszik igénybe de ezenkívül más célokból is bármikor hozzáférhető a gyűjtemény, amelyből nem hiányoznak a magyar szépirodalom és a világirodalom remekei sem. Ez utóbbi gyűjteményrész gondozása talán meglepő lehet, de a mi célunk egy egészséges, ergonomikus és önálló ismeretszerzésre



inspiráló környezet kialakítása könyvtárunkban, mely a mentális feltöltődés helye is egyben. Szépirodalmi gyűjteményük is ezt szolgálja: szórakoztatást, feltöltődést, lehetőséget az irodalmi műveltség kiegészítésére, elmélyítésére.

Jelenünk – a SWOT elemzés tükrében

Míg az általános közkönyvtárak változatos és képlékeny felhasználói csoportokat szolgálnak ki – gyakran egymástól teljesen eltérő igényekkel –, addig az egyetemi könyvtár célcsoportja elsősorban a hallgatókra, az oktatókra és kutatókra, illetve kisebb részben az egyéb egyetemi dolgozókra korlátozódik. A felhasználói kör összetétele ennek okán sokkal szűkebb, a diverzitás pedig elsősorban a hallgatói generációk eltérő tanulási szokásaiban és információhasználati igényeiben mutatkozik meg.

ERŐSSÉGEK

A TF Könyvtár 2021-ben költözött jelenlegi, korszerű helyére, amely az egyetem átfogó felújításának eredménye. A fejlesztés során kialakított **tágas, modern, világos terek** kiváló tanulási feltételeket biztosítanak, és hozzájárulnak a mentális jóllét támogatásához. A könyvtár **akadálymentes, jól megközelíthető helyen** található az egyetemi campus szívében. A csendes zónák biztosítják a koncentrált tanulási lehetőségeket, míg a beszélgetős, közösségi terek a közös munkát és az aktív kikapcsolódást támogatják. A **hűtött-fűtött helyiségek és ideális világítási viszonyok** alapvető komfortot garantálnak.

A könyvtár technológiai fejlettségének alapját a **Liberty integrált könyvtári rendszer** jelenti, amely nemcsak helyben, hanem távoli hozzáférést is biztosít. A **Liberty Link mobil applikáció** lehetővé teszi, hogy a felhasználók okoseszközükről kezeljék kölcsönzéseiket, előjegyzéseiket és hosszabbításait személyes jelenlét nélkül.

Az **Infolabor** tanulási és oktatási célokat egyaránt szolgál, számítógépekkel, internet-hozzáféréssel és okos TV-vel felszerelve. A laptop kölcsönzési lehetőség és asztali számítógép használat támogatja a digitális hozzáférési lehetőségeket. A **távrolról elérhető szakirodalmi adatbázisok, az RFID-rendszer, az E-könyvek** a mind a modern könyvtári funkciókat



gazdagítják. Az **RRF projekt** keretében megvalósult informatikai fejlesztések új dimenziókat nyitottak a szolgáltatásokban.

A könyvtár legkiemelkedőbb értéke az **egyedülálló gyűjtemény**, amely a **testnevelési és sporttudományi szakirodalom területéről** kivételesen mély és átfogó képet nyújt. Az országos könyvtárközi kölcsönzési hálózat révén az ország összes nagy könyvtárának állománya elérhető a felhasználók számára. Az aktuális szakirodalom **gyors beszerzése** és a felhasználói igényekhez igazodó gyűjteményfejlesztés mind a felhasználói igények kielégítését szolgálja.

Az **oktatás és kutatás támogató szolgáltatásaink** és programjaink egyaránt szolgálják az egyetemi képzés színvonalának emelését és a kikapcsolódást. Ellátjuk az **MTMT** (Magyar Tudományos Művek Tára) adminisztrátori feladatait, **aktív publikációs támogatást** biztosítunk a tudományos közösség számára. A **SOS Szakdolgozat** tréningek egyéni és csoportos formában nyújtanak segítséget a hallgatóknak.

A **könyvtár munkatársai elkötelezettek** az egyetemi polgárok segítésében. **Ismereteik és készségeik fejlesztésére** figyelmet fordít a menedzsment.

A könyvtár 2024-től kezdődően részmunkaidős minőségirányítási referens segítségével indult el **minőségirányítás elvei szerinti működés** útján.

A változatos **kiállítások és rendezvények** gazdagítják az egyetemi kulturális életet. Az "Időt kérek" programsorozat és Módszertani teadélutánok strukturált keretet adnak a közösségi tevékenységeknek. A **társasjáték tér és jegyzetbolt** működtetése innovatív szolgáltatási elemek a könyvtár életében.

GYENGESÉGEK

A TF Könyvtár belső működésében több olyan terület azonosítható, amely szakmai fejlesztést igényel a szolgáltatások hatékonyabbá tételéhez.

A **belső kommunikációs folyamatokban** tapasztalható hiányosságok különösen a kollégák közötti információáramlás, valamint a munkafolyamatok koordinációja területén jelentkeznek. Az **intézményben tapasztalható együttműködési kultúra** szintén fejlesztést igényel, különös tekintettel arra, hogy a különböző területeken dolgozó munkatársak szakmai tevékenységének kölcsönös megismerése és elismerése erősítést kívánna. A **rugalmasság** kérdése is felmerül,



amikor váratlan feladatok vagy különleges igények kezelése szükséges, ahol a team-munka hatékonysága még nem éri el az optimális szintet.

Az **infrastrukturális adottságokban** rejlő kihívások része, hogy a K2 épületben található raktári területek jelenlegi állapota problematikus: a K2 épület alagsorában jelentkező építészeti-műszaki nehézségek miatt olyan körülmények alakultak ki, amelyek hosszú távon a könyvtári állomány megőrzését veszélyeztetik. A K3 épületben található központi könyvtári szolgáltatások tereit illetően **kapacitásbővítési szükségletek** merülnek fel. Az **épület jelenlegi adottságai korlátokat szabnak** az olvasói terek számának növelésére vonatkozó elképzeléseknek, valamint a közösségi funkciók szélesebb körű kibontásának.

A digitális szolgáltatások terén az intézmény folyamatos fejlesztésre törekszik, ugyanakkor bizonyos technikai kihívások még megoldásra várnak. A **WiFi hálózat stabilitása** időnként ingadozást mutat, ami a felhasználók számára kényelmetlenséget jelenthet. Az egyetem eduroam szolgáltatása ugyan elérhető, azonban a rendszeres karbantartási munkálatok fontossága kiemelt jelentőségű a zavartalan működés biztosítása érdekében. Az **informatikai háttér fejlesztése** stratégiai jelentőségű szükséglet, különösen figyelembe véve, hogy a modern könyvtári szolgáltatások egyre nagyobb mértékben támaszkodnak a digitális megoldásokra.

Az intézmény jelenlegi **nyitvatartási rendje** (hétfő 9.30-17.00, kedd-csütörtök 8.30-17.00, péntek 8.30-15.00) a hallgatói igények egy részét kielégíti, azonban a sportegyetemi specifikus időbeosztás - amely az edzések és versenyek miatti rendkívül feszített programot jelent - további rugalmasságot igényelne. Az este és hétvégi időszakokban történő hozzáférhetőség kérdése megfontolandó lehet a jövőbeni szolgáltatásfejlesztés szempontjából.

Az **inkluzív könyvtári szolgáltatások** terén további fejlesztési lehetőségek azonosíthatók. Bár az intézmény elkötelezett az egyenlő hozzáférés biztosítása mellett, a speciális igényű felhasználók számára nyújtott szolgáltatások körének bővítése még várat magára. Az egyetemi campus jellegéből adódó építészeti sajátosságok figyelembevételével ez a terület fejlesztendő. Az **épületen belüli tájékozódást segítő rendszer** kialakítása szükséges, különös tekintettel a magyar és angol nyelvű feliratok, eligazító táblák optimalizálására. Ez különösen fontos lehet az egyetem nemzetköziesítési törekvéseinek fényében.

A könyvtár működésével kapcsolatos **adminisztratív terhek** csökkentése hatékonyságnövelő potenciált hordoz. A **beszerzési és vásárlási folyamatok bürokratikus jellege** időnként



jelentősen lassítja, nehezíti a gyors reagálást a felhasználói igényekre. Az egyetemi modellváltás ellenére bizonyos adminisztratív terhek nem mérséklődtek a várt mértékben, ami a napi működés szempontjából kihívást jelent.

A könyvtár **digitális kommunikációs stratégiája** fejlesztendő terület. A könyvtár a jelenleginél gyakoribb megjelenítése az egyetem közösségi média platformjain még kihívásokkal küzd. A **tartalomkészítés és -megosztás rendszeressége**, valamint a könyvtári állomány és aktuális események összekapcsolása innovatív megközelítést kívánna.

A **finanszírozási környezet** változásai hatással vannak a könyvtár működésére. Az infláció nem követése helyett a felhasználható összegek csökkentése a beszerzési lehetőségek korlátozásában nyilvánul meg, ami a szakirodalom-ellátás szempontjából stratégiai kérdés. A külső felhasználók számára alkalmazott **díjszabás** versenyképességének fenntartása szintén figyelmet érdemel.

A könyvtár munkatársainak **folyamatos képzése és kompetenciafejlesztése** kulcsfontosságú. Különösen fontos az új technológiák és szolgáltatási formák elsajátítása, valamint a változó felhasználói szokásokhoz való alkalmazkodás. A munkacsoportos munkamódszerek hatékonyságának növelése szintén fejlesztendő terület. Az **oktatói karral való együttműködés** növelése stratégiai fontosságú terület. A **hallgatók körében a könyvtári szolgáltatások ismertebbé tétele**, valamint a kutatási tevékenységek támogatásában betöltött szerep az egyetem intézményfejlesztési tervének is sarkalatos pontja.

LEHETŐSÉGEK

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem Könyvtára számára kínálkozó fejlesztési lehetőségek széles spektruma az infrastrukturális fejlesztésektől a digitális innovációkig, a közösségépítéstől a nemzetköziesítésig terjed. Ezen lehetőségek stratégiai megvalósítása révén a könyvtár megerősítheti pozícióját nemcsak az egyetemi közösségben, hanem a magyar könyvtári és sporttudományi területen is.

A fejlesztési lehetőségek között kiemelkedő helyet foglal el az **akadálymentesség** további optimalizálása. Az egyetemi környezet sajátosságainak figyelembevételével az akadálymentes hozzáférés biztosítása nemcsak jogi kötelezettség, hanem társadalmi felelősségvállalás is. A **környezeti elemek tudatos fejlesztése** jelentős potenciált hordoz. A növényzet gondozása és



további virágokkal való gazdagítás hozzájárulhat a tanulási környezet minőségének emeléséhez. A bejáratnál található kiállítói vitrinek lehetőséget teremtenek a gyűjtemény különleges darabjainak bemutatására és aktuális témák vizuális megjelenítésére. A tájékoztatói rendszer modernizálása is időszerűvé vált, a jól látható helyen elhelyezett **plakátok és molinók, a kétnyelvű (magyar és angol) eligazító rendszerek** kialakítása támogathatja az egyetem nemzetköziesítési törekvéseit és segíti a külföldi hallgatók tájékozódását.

A **digitális jelenlét erősítése** stratégiai fontosságú lehetőség. Az egyetemi social media oldalakon aktívabb megjelenés, tudatosabb tartalomkezelés lehetőségének megteremtése növelhetné a hatékonyságot.

Partnerkapcsolatok bővítése terén komoly fejlődési potenciál mutatkozik. A jelenlegi ad-hoc jellegű vagy informális kapcsolatainkat fejleszteni szükséges. Kapcsolatépítésünk formális keretek között a lehetséges partnereinkkel együttműködési lehetőségeket teremt. A kerület felé való nyitás és nagyobb publicitást biztosító **programok, kiállítások** szélesebb közönség elérését teheti lehetővé.

A **saját intézményi repozitórium** fejlesztése stratégiai jelentőségű technológiai innovációt jelentene az egyetemi tudományos élet támogatása tekintetében. A tananyag-repozitórium és jegyzetek **digitalizálása** modern oktatástámogatást biztosíthat. Az **Open Access publikálás elősegítése** és az **E-learning rendszerben való aktívabb jelenlét** támogatja az egyetem digitalizációs törekvéseit. A **sporttudományi adatbázis-előfizetések bővítése** pedig a kutatási lehetőségek szélesítését szolgálhatja. A **honlapunk folyamatos fejlesztése** a professzionális megjelenésen túl növelheti a szolgáltatások elérhetőségét és minőségét, javíthatja a felhasználói élményt, erősítheti a könyvtár presztízsét, és szándékaink szerint támogatja az oktatási-kutatási tevékenységet.

A Healthy Campus projekttel való szorosabb kapcsolódás lehetőséget teremt az **egészségtudatos szolgáltatások** fejlesztésére. Az egészséges könyvtár koncepció (például szobabicikli beállítása) innovatív megközelítést jelenthet a programban. A **sakk sport népszerűsítése** (Szellemi Sportok Szakosztályának gyakorlólóhelyeként) és a mentálhigiénés támogatás speciális szolgáltatási területeket jelenthet.

A **minőségirányítás** eszközeinek tudatos alkalmazása, a munkafolyamatok **PDCA-ciklus** elvei szerinti felülvizsgálata és alakítása biztosíthatják a könyvtári szolgáltatások folyamatos



javítását. A **belső kultúra támogatására** csapatépítő délutánok és könyvtári zárt műhelynapok szervezése nyújthatna lehetőséget, programok, melyek a munkatársi kohézió erősítését szolgálják. Az egyetemi programokon való gyakoribb **közös részvétel** szélesítené a közösségi tapasztalatokat. A szakmai képzések és tréningek, valamint a kompetenciafejlesztés biztosítják a munkatársak folyamatos fejlődését. A szervezeti kultúra fejlesztése pedig a hatékonyabb működést támogatja.

VESZÉLYEK - KIHÍVÁSOK

Mint a kultúra szinte minden területén, a könyvtárban is éreztetik hatásukat a gazdasági nehézségek. Mérsékelt bevételek mellett a gyűjteményfejlesztéshez rendelkezésre álló összegek nem tudnak versenyezni az árak növekedési ütemével. A költségek növekedését nem csupán a könyvtár, hanem az egész egyetem gazdálkodása tekintetében figyelembe kell venni, a **finanszírozási nehézségek** az egész intézményt érintik. A **korlátozott költségvetési mozgástér** közvetlen hatást gyakorol a szolgáltatások színvonalának fenntarthatóságára. Mivel az éves költségvetési keret nem tudja követni az infláció mértékét, a könyvtár **beszerzési kapacitása folyamatosan csökken**, miközben az aktuális szakirodalom beszerzése kulcsfontosságú lenne. A bizonytalan gazdasági helyzet költségvetésre gyakorolt hatása hosszú távú **tervezési nehézségeket** okoz.

2025-ben a **könyvtárosság alacsony megbecsültségű szakma**, és egyre veszít a presztízsből. A szakma társadalmi elismertségének és **anyagi megbecsülésének mértéke** nem segíti elő az elköteleződést és a szakmai motivációra is negatív hatással van. Ez **toborzási nehézségeket** okozhat, és kihat a könyvtári szolgáltatások értékének felismerésére is. A „Mennyire tartják fontosnak a könyvtárat a felhasználóink és a fenntartó?” kérdése alapvető fontosságú. Ha a **kulcsszereplők nem ismerik fel a könyvtár stratégiai értékét**, akkor a támogatottság és a források biztosítása nehézkessé válik.

A felhasználói szokások változása, különösen a folyamatosan változó hallgatói igények kielégítése a korábbiaknál nagyobb kihívásokat jelent. A **különböző generációk eltérő igényei egyszerre jelennek meg** a könyvtárban, hiszen felhasználóink az X generációtól egészen a Z generációig képviseltetik magukat, és rövidesen megjelenik a hallgatók között az Alfa generáció is. Tapasztalható, hogy a 40 évnél fiatalabbak esetében a könyvtárhasználati szokások



erősen digitalizáltak. Az Y generáció a digitális átmenet gyermekei, a Z generáció pedig már digitális bennszülött, ugyanakkor szokásaikban van még egyfajta nyomtatott és digitális egyensúly. Ők a fizikai és digitális könyvtári szolgáltatásokat egyaránt igénybe veszik, de már egyhetes várakozást is hosszúnak találnak. A rövidesen egyetemistává váló Alfa generáció teljesen digitális környezetben nevelkedik, ahol az online és interaktív tartalmak dominálnak. Mindezek mellett az online hozzáférés, **mobil- és egyéb digitális eszközhasználat** kulcsfontosságú a könyvtárhasználatukban, és a könyvtári szolgáltatásoktól **azonnali, zavartalan technológiai élményt** várnak. Egyértelmű, hogy az azonnaliság elvárása új kihívásokat teremt, a jövő felhasználói a digitális korszak szülöttei, ők türelmetlenebbek, akiket rövid ideig lehet lekötni, ami pedig óriási kihívást jelent egy hagyományos könyvtári környezetben.

A gyorsan változó technológiai környezet szintén kihívás elé állítja könyvtárunkat, a **technológiai lemaradás** veszélye fenyeget. Az **időhiány** az új technológiák és rendszerek készség szintű elsajátítása tekintetében komoly szakmai kockázatot jelent. A **digitalizálás nem halad a megfelelő ütemben**, ez pedig versenyhátrányhoz vezethet. A **mesterséges intelligencia** megjelenése kihívást jelent mind a felsőoktatási módszerekre, mind a hagyományos könyvtári működési modellekre, és átalakulásra kényszeríti mind az egyetemi, mind pedig a könyvtári közeget, új kompetenciák elsajátítását igényli.

Az átlagos egyetemi könyvtári kihívásokat meghaladó nehézség nálunk, hogy a sportegyetemi jelleg miatt **a hallgatók időbeosztása feszebb az átlagosnál (edzés-képzés)**, ezért a könyvtári bevonás egyedülálló kihívást jelent. Ez nemcsak a nyitvatartási időre, hanem a programszervezésre és szolgáltatás-tervezésre is hatással van. Ennek kapcsán fontos megemlíteni, hogy az **oktatói együttműködés** hiánya sok esetben akadályozza a könyvtár és az oktatási folyamat integrációját (például figyelmen kívül hagyják az adatbázisok használatára való figyelemfelhívást, vagy nem küldik meg a könyvtár számára a tantárgyuk kötelező irodalmát, tartalmát nem egyeztetik az illetékes könyvtárossal). Ez különösen problematikus egy felsőoktatási könyvtárban, ahol az oktatói támogatás kulcsfontosságú.

Sajnos általánosságban is megállapítható, hogy **csökken a műveltség és a tudás elsajátításának színvonala** az egyetemen, és ez a tendencia általános társadalmi problémát



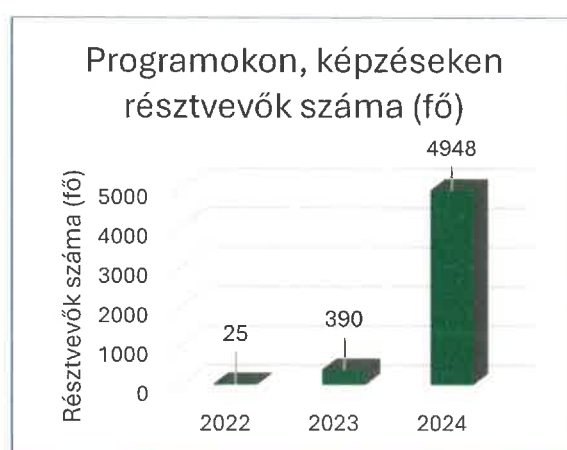
tükröz. Az **internetes források kritikátlan használatának** elterjedése veszélyt jelent mind az oktatásban, mind könyvtárhasználatban, ami aláássa a könyvtár szakmai tanácsadói szerepét.



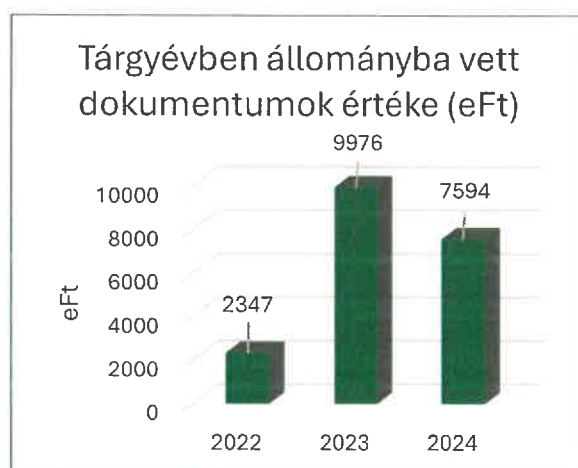
Összességében a kulcskérdés az, hogy mit adhat az egyetemi könyvtár a jelen és a jövő felhasználóinak? Képes-e megújulni, alkalmazkodni a változásokhoz? Ez egyszerre kihívás és lehetőség. Folyamatosan bizonyítanunk kell relevanciánkat és hozzáadott értékünket. A hallgatók elérése és tájékoztatása új kompetenciákat és erőforrásokat igényel. E kihívások kezeléséhez komplex stratégiai megközelítésre van szükség. A könyvtárnak nem csupán reagálnia kell a változásokra, hanem proaktívan kell alakítania saját jövőjét. A finanszírozási nehézségeket kreatív megoldásokkal, a technológiai kihívásokat folyamatos tanulással, a társadalmi elismerés problémáit pedig a szolgáltatások értékének tudatos kommunikálásával lehet kezelni. A TF Könyvtár helyzete nem egyedi - ezek a kihívások az egyetemi könyvtári szféra általános problémái. A sikeres válaszadás kulcsa a szakmai kiválóság fenntartása mellett

a rugalmas alkalmazkodás és az innovatív megoldások keresése lehet. A TF Könyvtára előtt álló kihívások komplexek és sokrétűek, de nem legyőzhetetlenek. A tudatos stratégiai tervezés, a partnerek bevonása és a folyamatos megújulás révén ezek a kihívások fejlesztési lehetőségekké alakíthatók át.

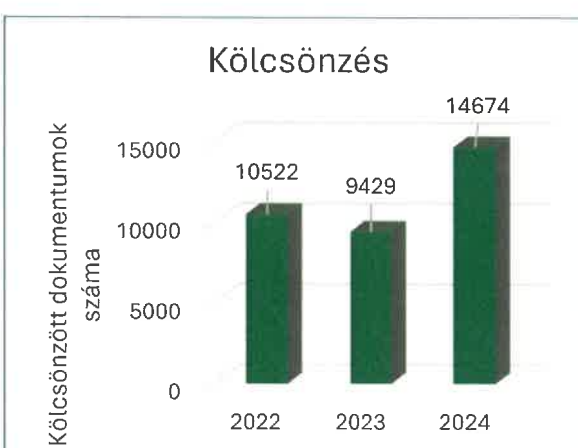
Helyzetkép számokban, trendmutatók, mérések



Bár a 2025. évi adatok még nem állnak rendelkezésre, látható, hogy a könyvtár által szervezett programok és képzések száma dinamikusan növekszik. Ez egy tudatos profilbővítés, a könyvtár ebben a közösségi és oktatást támogató szerepkörben is az Egyetem céljainak megvalósítását támogatja, nem csupán dokumentumszolgáltató szervezetként funkcionál. A programokon és képzéseken részt vevők száma még erőteljes növekedést mutat, ami örömeinkre szolgál: ez azt mutatja, hogy nemcsak a kínálatunk bővült, hanem a felhasználói igény és a könyvtár láthatósága is jelentősen nőtt, a kínált szolgáltatások relevánsak az egyetemi közösség számára.

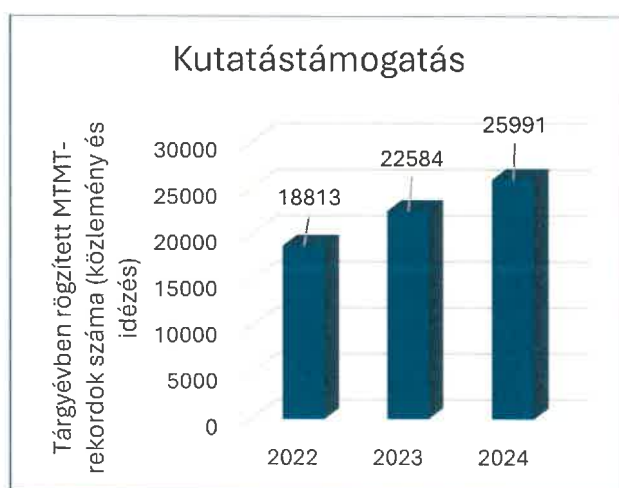


Az állományba vett dokumentumok darabszámának és összértékének alakulása sajnos nem mutat emelkedő ütemet, a könyvtár anyagi lehetőségei korlátozottak. Az adatok alapján megfigyelhető, hogy az egyes években a dokumentumszám változása nem feltétlenül jár együtt az összérték azonos arányú növekedésével vagy csökkenésével. A 2025. évi adatok összesítése még hiányzik, de általánosságban elmondható, hogy a dokumentumok egységárának általános növekedési ütemét a költségvetés nem tudja maradéktalanul kompenzálni a jelenlegi gazdasági helyzetben. Könyvtárunk igyekszik alkalmazkodni, és az állományfejlesztést egyre inkább az Egyetem oktatási és kutatási prioritásaihoz igazítja, és nem pusztán a dokumentumok számának növelése a cél.



A beiratkozott használók számának és az általuk kölcsönzött dokumentumok mennyiségének összevetése jól mutatja a könyvtár valós használati intenzitását. Az adatok alapján úgy tűnik, hogy a beiratkozások számának változása nem eredményez feltétlenül kölcsönzésszám-növekedést, de meg kell említeni, hogy a kölcsönzések számának 2022-ben tapasztalható

magasabb értéke összefüggésbe hozható a COVID–19 járvány hatásaival. A pandémiát követő időszakban az oktatás még részben hibrid vagy korlátozott jelenléti formában zajlott, ami növelhette a fizikai dokumentumok iránti igényt az otthoni tanulás támogatása okán. Ebben az időszakban a könyvtár hagyományos kölcsönzési funkciója átmenetileg felértékelődött, miközben a használói szokások már átalakulóban voltak. Ma már a kölcsönzés mellett nagy szerepet kapnak az elektronikus források és a helyben igénybe vehető szolgáltatások. Ezt értelmezhetjük pozitív folyamatként is, ha figyelembe vesszük, hogy a könyvtár egyre inkább tanulási, információs és közösségi térként is működik.



Az MTMT adatbázisban rögzített rekordok száma a könyvtár kutatástámogatási tevékenységének fontos indikátora. Az adatok azt mutatják, hogy a könyvtár aktív szerepet vállal az egyetemi publikációs teljesítmény adminisztratív és szakmai támogatásában. A könyvtár által rögzített rekordok száma nem pusztán technikai mutató, hanem az egyetem kutatási láthatóságának és versenyképességének egyik záloga. Ez a tevékenység egyértelműen túlmutat a klasszikus könyvtári feladatokon, és a könyvtárat az intézmény stratégiai partnerévé emeli a kutatástámogatás területén.

A kvantitatív statisztikai adatok elemzése mellett figyelmet fordítottunk a könyvtár legnagyobb felhasználói csoportját alkotó **hallgatók véleményének feltárására** is. Az egyetem hallgatói a könyvtári szolgáltatások elsődleges és legfontosabb célközönségét jelentik, hiszen tanulmányi eredményességük és sikeres előrehaladásuk közvetlenül hozzájárul az intézmény országos és



nemzetközi rangsorokban elfoglalt helyének javításához. E felismerésből kiindulva 2024-ben **kérdőíves felmérések és személyes interjúk** segítségével szisztematikus módon gyűjtöttük össze a **hallgatók tapasztalatait, elvárásait és visszajelzéseit**, amelyeket a **stratégiai tervezés megalapozására használtunk fel**. A hallgatói vélemények alapján a könyvtár alapvetően pozitív megítélésű: a válaszok többségében a „szuper”, „jó”, „hasznos”, „szeretem” jellegű minősítések dominálnak, különösen a tanulási környezet és az olvasótermi funkciók kapcsán. Többen elsősorban tanulási térként tekintenek a könyvtárra, nem pusztán könyvkölcsönző helyként, és kifejezetten az olvasói tereket, a csendes tanulást, illetve a szakirodalomhoz való hozzáférést emelik ki. Úgy látják, hogy a gyűjtemény tartalmi irányai megfelelnek a képzési profilnak: a sport, a pszichológia, a pedagógia, az edzéselmélet, egészségtudomány gyakran jelenik meg a válaszokban mint keresett szakterület. Az egyetemi miliőben a könyvtár „másságát” leginkább a barátságos, emberléptékű és hallgatóközpontú jellegben látják. Egy válasz például így fogalmaz: *„Kevés összehasonlítási alapom van, de itt mindig segítőkészek és nyugodt a légkör.”* Az olyan innovatív, nem hagyományos szolgáltatásokat, mint például a társasjátékok, az ingyenes számítógéphasználat, a fénymásolási lehetőség, kifejezetten értékeli. Ugyanakkor a könyvtári szolgáltatások ismertsége egyenetlen: sokan aktívan használják a könyvtár fizikai tereit, ám a digitális lehetőségek (adatbázisok, Liberty App, Infolabor) több válasz alapján kevéssé ismertek. A könyvtári rendezvények iránt alapvetően nyitottak a hallgatók, de információhiány miatt sokan nem vettek még részt rajtuk. Gyakori válasz: *„Nem tudtam róla.”* – ez azonban kommunikációs hiányosságra utal, nem tartalmi problémára. A jövőbeli rendezvényeinken szakmailag releváns, gyakorlatorientált témákat várnak el a következő területeken: sportpszichológia, teljesítmény, egészség, karrier, edzői tapasztalatok, sikeres sportolók vagy oktatók. A válaszok összkepe nem elégedetlenséget, hanem kihasználatlan lehetőséget tükröz: a könyvtár kínálata erős, de láthatósága és beágyazottsága még növelhető. A hallgatók változtatásra, fejlesztésre tett javaslatok konkrétak és megvalósíthatók, ami arra utal, hogy valóban partnerként tekintenek a könyvtárra.

Összefoglalva: a hallgatói visszajelzések alapján a TF Könyvtár szakmailag megbízható, emberközpontú és tanulást támogató intézményként él a köztudatban, ugyanakkor a szolgáltatások egy része még nem épült be kellő mélységben a hallgatók mindennapi tanulmányi gyakorlatába. A legnagyobb stratégiai potenciál nem új funkciók kitalálásában,



hanem a meglévő értékek láthatóbbá, elérhetőbbé és az egyetemi tanulmányok szerves részévé tételében rejlik.

STRATÉGIÁNK

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem küldetése, hogy fenntartható, nemzetközi szinten versenyképes magyar sportegyetemmé váljon. A TF Könyvtár ebben kíván támogatást nyújtani.

Hogyan tesszük ezt? - Célkitűzéseink

Fő célkitűzéseink megfogalmazásakor a legfőbb hangsúlyt arra helyeztük, hogy saját fejlődési utunk kijelölésével, és stratégiánk megvalósításán keresztül támogassuk fentartónkat, a Testnevelési Egyetemet abban, hogy céljai szerint megerősítse jelenlétét a felsőoktatási piacon.

Stratégiai céljaink 4 fő elem köré épülnek:

- **felhasználóközpontúság**
- **kutatástámogatás**
- **digitalizáció**
- **fenntarthatóság**

Mit jelent ez? - Rendszeresen kutatjuk és elemezzük felhasználóink igényeit annak érdekében, hogy szolgáltatásaink fejlesztését és korszerűsítését tudatosan, a felmerülő igényekre reagálva valósítsuk meg. Szolgáltatásaink középpontjában a felhasználói élmény áll: célunk, hogy a könyvtár minden hallgató és oktató számára inspiráló, támogató tanulási és kutatási környezetet biztosítson. Küldetésünk megvalósítása érdekében a kutatástámogatás terén új modellek kidolgozásán gondolkodunk. Szeretnénk olyan környezetet kialakítani, ahol az egyetem oktatói és kutatói számára a tudományos és publikációs tevékenység háttérbázisa valóban hatékony és hozzáférhető. Ez megköveteli, hogy mélyebben értsük meg a kutatók tényleges igényeit és akadályait, valamint fejlesszük infrastruktúránkat és szolgáltatásainkat ennek megfelelően.



Digitalizációs tevékenységünket az oktatás és kutatás szolgálatába állítjuk, elősegítve a digitális tanulási környezet fejlődését, a tudományos és kulturális tartalmak szélesebb körű hozzáférhetőségét. A fenntarthatóság terén elkötelezettségünk új gondolkodásmódot igényel: tudatos erőforrás-gazdálkodással, felelős beszerzésekkel és a környezettudatos szemlélet erősítésével – erőnkhöz és lehetőségeinkhez mérten – szeretnénk hozzájárulni az egyetem fenntarthatósági törekvéseihez és takarékos szemléletének megvalósításához.

Jövőkép és küldetésnyilatkozat

A TF Könyvtár jövőképe és küldetésnyilatkozata egy átfogó és ambiciózus tervet vázol fel a szervezet számára. A két dokumentum szorosan összekapcsolódik, kiegészítve egymást a célok és azok megvalósítási módjainak tekintetében.

Jövőképük szerint a TF Könyvtár egy innovatív és dinamikus szervezet, mely az Egyetemmel szoros együttműködésben támogatja a sporttudományok területén végzett oktatást és kutatást. A könyvtár már most is több mint egyszerű információforrás, a jövőben pedig olyan inspiráló környezet megteremtését tervezi, amely ösztönzi az élethosszig tartó tanulást és a legfrissebb kutatási eredmények gyors felhasználását. Kiemelt célunk a személyre szabott, célirányos szolgáltatások nyújtása, amelyek hatékonyságát rendszeres visszajelzések alapján finomítjuk. Hiszünk a közösségi tudás erejében, ezért különböző programokkal segítjük elő a tanulócsoportok és egyéb hallgatói szerveződések létrejöttét. Az egyetemi célkitűzésekkel összhangban fontos küldetésünknek tekintjük az általános egészségmegőrzés támogatását. Végso céljuk, hogy a TF Könyvtár olyan helyé váljon, ahol a tudomány és a sport kéz a kézben fejlődhet, elősegítve az emberek mentális és fizikai jóllétét.

A TF Könyvtár jövőképe a „TF Könyvtár – több mint papírforma” mottó köré épül, amely tükrözi az intézmény innovatív szemléletét, és ambiciózus, átalakító jellegű jövőképet állítottunk fel.

A küldetésnyilatkozat részletezi azokat az egyedi jellemzőket, módszereket és eszközöket, amelyekkel a jövőképben megfogalmazott célokat kívánjuk elérni:

1. **Szakmai egyediség:** Magyarország egyetlen testnevelési és sporttudományi szakkönyvtáraként működünk



2. **Átfogó gyűjtemény:** Hazai és nemzetközi sporttudomány, testnevelés és felsőoktatás dokumentumainak gyűjtése és közreadása
3. **A megvalósítás pillérei:** Szakértelem, személyes segítségnyújtás, odafigyelés és elköteleződés a sport és parasport iránt – *Sportszívből jövő inkluzivitás.*
4. **Digitális fejlődés:** 21. századi keresőplatform biztosítása a felhasználók számára
5. **Hagyományőrzés:** Az egyetem muzeális dokumentumainak megőrzése és kutathatóvá tétele
6. **Együttműködés:** Más könyvtárakkal való kooperáció a gyors információszolgáltatás érdekében
7. **Inspiráló környezet:** Egészséges, ergonomikus tér kialakítása az önálló ismeretszerzéshez és mentális feltöltődéshez

A jövőkép és a küldetésnyilatkozat együttesen egy olyan modern, felhasználóbarát és innovatív könyvtár képét rajzolja meg, amely nemcsak információbázisként szolgál, hanem aktívan hozzájárul a sporttudományok fejlődéséhez, a közösségépítéshez és az egészséges életmód népszerűsítéséhez.

Értékeink

Könyvtárunk értékeit az **esélyegyenlőség**, az **inkluzivitás**, a **közösségteremtés**, az **elkötelezettség**, az **innováció** és a **profizmus** határozzák meg. Hiszünk abban, hogy minden felhasználónk és munkatársunk egyenrangú partner, és törekszünk egy nyitott, támogató, mindenki számára hozzáférhető könyvtári környezet megteremtésére. Közösségünk ereje és a hagyományaink iránti hűség adja munkánk alapját, miközben elkötelezetten segítjük az egyetemi oktatást és kutatást. Folyamatosan keressük az új megoldásokat és technológiai fejlesztéseket, hogy korszerű, megbízható és magas színvonalú szolgáltatásokat nyújthassunk. Szakmaiságunk és felhasználóink iránti felelősségünk biztosítja, hogy könyvtárunk a tudás, az együttműködés és az inspiráció központja maradjon.

Stratégiai célkitűzések összhangban az egyetemi törekvésekkel

Az egyetemünk intézményfejlesztési stratégiája 2025-2030 közötti időszakra összpontosít, célja a társadalmi és gazdasági környezethez való alkalmazkodás, a képzési portfólió



fejlesztése, a kutatás-fejlesztési tevékenységek erősítése, valamint az intézményirányítás és infrastruktúra korszerűsítése. **Az egyetemi stratégia részeként a TF Könyvtárra az a feladat hárul, hogy aktívan támogassa az oktatási és kutatási tevékenységeket, biztosítsa a korszerű tanulási forrásokat és információs infrastruktúrát, valamint segítse elő a tudományos eredmények elérését és hasznosítását.** Ha a TF Könyvtár sikeresen betölti ezt a szerepét, úgy hozzájárulhat az oktatás és kutatás minőségének javításához, a tananyagok és tanulási eszközök fejlesztéséhez, valamint a fenntarthatósági és innovációs célok megvalósításához az egyetemen. A korszerű információs és tanulási források biztosítása eszköz lehet abban, hogy mind a hallgatók mind az oktatók alkalmazkodni tudjanak a változó munkaerőpiaci és társadalmi trendekhez, és a kutatás-fejlesztési tevékenységek eredményességét is sikerrel támogathatják. Ezek az előnyök pedig elősegíthetik az egyetem versenyképességét és innovációs potenciálját a régióban. A könyvtári szolgáltatások fejlesztése tud hozzájárulni az egyetem társadalmi felelősségvállalási céljaihoz, valamint az intézmény gazdasági környezetében megjelenő kihívások kezeléséhez.

A stratégiai céljaink meghatározásában tehát a helyzetelemzésünk eredményei mellett az egyetemi stratégiai célok szempontrendszerét vettük figyelembe, és három fontos mérföldkőhöz kötötten fogalmaztuk meg azokat:

- I. Szemléletváltó egyetem
- II. Szolgáltató egyetem
- III. Fenntartható egyetem

A szemléletváltás mindenekelőtt a modellváltáshoz kötött gondolat. Az állami fenntatással járó rugalmatlan gazdálkodás, a közalkalmazotti szféra korlátjai és egyéb bürokratikus folyamatok már nem kötik a szervezetet. Ezek felszámolása után a hatékony, korszerű és versenyképes oktatás megvalósítása a cél, egy erős, professzionális menedzsmenttel.



I. Mit tehet a könyvtár a szemléletváltó egyetemért?

A szemléletváltó Egyetem célja a

- képzések korszerűsítése, a szakok modern tartalmú tananyagokkal és digitális eszközökkel történő megújítása, a tananyagok digitalizálása.
- Nyitás a világ felé: nemzetköziesítés, az idegennyelvű szakok számának növelése, a nemzetközi hallgatói létszám növelése.
- A kutatói teljesítmény és intézményi presztízs erősítése a kiemelt (Q1–Q2) tudományos lapokban való publikálások számának növelésével.
- Az aktív életmód előmozdítása és a testmozgás társadalmi népszerűsítése az egészségtudatos, fizikailag és mentálisan kiegyensúlyozott magyar társadalom megteremtése érdekében.

A TF Könyvtár az Egyetem stratégiai partnereként az alábbi területeken vállal aktív szerepet a szemléletváltás megvalósításában:

1. Munkatársak kompetenciafejlesztése

A könyvtár fejlesztési törekvéseinek alapját a munkatársak felkészültsége adja. Ennek érdekében kiemelt cél a **szakembereink kompetenciáinak fejlesztése**, különösen az alábbi területeken:

- digitális írástudás és digitális tanulástámogató készségek,
- angol nyelvi kommunikáció, a nemzetközi szolgáltatások erősítése érdekében,
- kutatótámogatás és publikációs tanácsadás.

2. Felhasználóközpontú szemlélet erősítése a szolgáltatástervezésben

A könyvtár a szolgáltatásainak fejlesztését a hallgatók, oktatók és kutatók tényleges igényeire alapozza. Ennek érdekében rendszeres felhasználói igényfelméréseket, elégedettség-vizsgálatokat és fókuszcsoportos egyeztetéseket végez, amelyek eredményeire reagálva alakítja szolgáltatásait, nyitva tartását, kommunikációját és digitális szolgáltatásait.



3. Oktatók és kutatók bevonása a könyvtári fejlesztésekbe

A könyvtár fejlesztési folyamataiban **partnerként** tekint az egyetem oktatóira és kutatóira. A cél olyan **közös tervezési és visszajelzési mechanizmusok kialakítása** (munkacsoportok, szakmai egyeztetések, konzultációk), amelyek biztosítják, hogy a könyvtári szolgáltatások közvetlenül támogassák az oktatói-kutatói munka mindennapi igényeit és stratégiai irányait.

4. Együttműködési és információmegosztási kultúra erősítése

A könyvtár működésének hatékonyságát alapvetően meghatározza a belső szakmai párbeszéd, a közös tervezés és a munkatársak közötti gördülékeny információáramlás. Ennek fejlesztése érdekében a könyvtár olyan **belső együttműködési gyakorlatokat**, rendszeres megbeszéléseket és kommunikációs csatornákat alakít ki, amelyek elősegítik:

- a feladatok és folyamatok átláthatóságát,
- a munkatársak közötti tudásmegosztást és szakmai támogatást,
- a közös célok mentén történő összehangolt munkavégzést,
- a támogató, nyitott és konstruktív szervezeti kultúra kialakulását.

E fejlesztések célja, hogy a könyvtár belső működése stabil, együttműködő, és szakmailag megerősödött alapot biztosítson a külső felhasználók felé irányuló szolgáltatások folyamatos fejlesztéséhez.

5. A könyvtár beépítése az egyetemi tanulási rendszerbe

A könyvtár olyan tanulási környezet kialakítására törekszik, amely szervesen kapcsolódik az egyetem oktatási folyamataihoz. Ennek részei:

- tantárgyi integráció: a könyvtári források és kompetenciák beépítése a kurzusokba;
- vegyes tanulási formák támogatása: digitális tananyagok, adatbázisok és online tanulási eszközök biztosítása;
- oktatók támogatása a tananyagfejlesztésben (ajánlott szakirodalom összeállítása, szerzői jogi tanácsadás);
- hallgatók készségfejlesztése: információkeresési, forráshasználati és digitális tanulási készségek oktatása;
- online szolgáltatások bővítése, amelyek a tanulást távoli eléréssel is támogatják.



6. A könyvtár integrálása az egyetemi tanulási platformokba

A könyvtár törekszik arra, hogy szolgáltatásai és forrásai közvetlenül elérhetők legyenek az egyetem digitális tanulási tereiben. Ennek keretében biztosítani kívánja, hogy a könyvtári adatbázisok, útmutatók és digitális gyűjtemények közvetlenül linkelve jelenjenek meg a kurzusok online felületein, és aktívan részt vesz a platformok fejlesztésében a felhasználói élmény javítása érdekében.

II. Mit tehet a könyvtár a szolgáltató egyetemért?

A szolgáltató Egyetem célja az

- átlátható, egységes, színvonalas szolgáltatások biztosítása, belső kontrollrendszer kialakítása mellett,
- önfinanszírozás, saját bevételből származó jövedelem növelése, munkavállalói érdekeltségi rendszer kialakítása mellett,
- infrastruktúra és munkaerő optimalizálása, teljesítményalapú kultúra erősítése, egyetemi közösség egészségének és jóllétének fejlesztése,
- a kutatási projektek számának és az abból származó bevétel növelése – ennek érdekében a könyvtár szolgáltató szerepének erősítése,
- nemzetköziesítés, toborzás külföldön, angol nyelvű tananyagok, szolgáltatások, nemzetközi portfólió,
- szolgáltatásbővítés, szolgáltatások profitábilissá tétele.

1. Felelős gazdálkodás és bevételnövelés lehetősége a szolgáltatások fejlesztésén keresztül

A könyvtár önfinanszírozási lehetőségei korlátozottak, ezért a **bevételnövelés csak körülmények között**, a felhasználói élmény megőrzésével érhető el. A díjszabási döntéseknél kiemelten fontos a felhasználói viselkedés modellezése, az **árérzékenység vizsgálata** és a **fokozatosság elve**.



Meg kell vizsgálni az önköltség- és hatékonyságalapú működés fejlesztési lehetőségeit, amelyek nem a szolgáltatási díjak növelésében, hanem a folyamatok átalakításában jelennek meg. Ennek érdekében a könyvtár az alábbi területeket veszi górcső alá a stratégiai időszakban:

- munkafolyamatok korszerűsítése (automatizálás, digitális ügyintézés),
- raktári és szolgáltatási kapacitások ésszerűsítése,
- energia- és eszközhasználati költségek csökkentése.

Ezen területek optimalizálása együttesen olyan fenntartható bevétel-növelő modellt eredményezhetnek, amely támogatja az egyetem önfinanszírozási törekvéseit anélkül, hogy a könyvtár alapfunkciói sérülnének.

2. Infrastrukturális fejlesztések és térhasználati optimalizálás

A szolgáltató egyetem működéséhez a könyvtár olyan fizikai környezetet kíván biztosítani, amely egyszerre támogatja a tanulást, a kutatást, a közösségi életet és a munkavégzést. Ennek érdekében a könyvtár kiemelt figyelmet fordít az olvasói és munkavállalói terek tudatos alakítására. A berendezés, bútorzat bővítése a látogatók kényelmét, ergonomiai igényét szolgálja: Az egészséges és kényelmes ülés, ittlet érdekében idéntől **ékpárnák és hengerpárnák is kérhetők**, igénybe vehetők. A barátságos, egészséges környezet érdekében zöldítési akciónk keretében évről évre növelni tervezzük a zöld növények számát. Az **olvasótermek kihasználtságának folyamatos vizsgálata** lehetővé teszi, hogy a **könyvtár rugalmasan reagáljon** az igények változására: ott növeli a kapacitást és az ülőhelyek számát, ahol a forgalom indokolja, máshol pedig új funkciók kialakítására nyílnak tér, mint például a csendes olvasóban kialakított sakk-sarok. A hallgatók mentális kikapcsolódását ugyanis a szellemi sportok is segítik, ezért lehetőség van a könyvtár nyitvatartási idejében bármikor igénybe venni **sakkjátékokat, társasjátékokat**, de ezek akár hosszabb távra kölcsönözhetők is.

A munkavállalói irodák elosztásának újragondolása is várat magára. Fontos része lenne a megújuló szolgáltatói szemléletnek, ugyanakkor a meghatározott fizikai korlátok kihívást jelentenek ezen a területen. A közösség erősítése érdekében nagy **szüksége lenne a közös, a kreatív együttműködést is támogató helyiségek** kialakítására. A könyvtár elvi célja, hogy olyan **irodastruktúrát alakítson ki, amely egyszerre hatékony, ergonomikus és támogató**



munkakörnyezetet kínál. Mindezeket kiegészíti a környezeti minőség további fejlesztése: a **zajszintek összehangolása, a felhasználóbarát tájékozódást segítő vizuális elemek és a kényelmes, egészséges testtartást támogató bútorzat.** A könyvtár így nem csupán fizikai infrastruktúrát biztosítana, hanem olyan munkakörnyezetet, amely a XXI. századi egyetemi élet minden szereplője számára értéket teremt.

3. A hagyományos és digitális szolgáltatások, tanulástámogató programok és tartalmak fejlesztése

A TF Könyvtár kiemelt célja a **hallgatói életút támogatása, az önfejlesztés ösztönzése, a mentális egészség megőrzésének segítése.** Törekedünk a személyre szabott figyelemre, **egyéni tanácsadást** biztosítunk az azt igénylő hallgatók számára a teljes egyetemi idejük alatt. Az idei évtől kezdődően már a tanulmányok megkezdésekor minden olyan információról értesülnek a hallgatók, melyek szükségesek számukra a könyvtár használatához, igénybevételéhez. Szintén kiemelt figyelmet kap a hallgatók szakdolgozat/diplomadolgozat leadását megelőző időszak, melyet a könyvtár erre rendszeresített **“SOS” Szakdolgozat/diplomadolgozat tréningjeivel** segíti. Terveink szerint rövidesen **tanulásmódszertani kiscsoportos alkalmak** is támogatják majd a hallgatók eredményes tanulását.

A **Liberty** egy modern, innovatív integrált könyvtári rendszer és katalógus, és a hozzá kapcsolódó alkalmazás, a **Liberty Link** app segíti a felhasználókat, így több olvasói szolgáltatás elérhető mobiltelefonról is.

A szolgáltató egyetem digitális átállását a könyvtár a saját működésében is érvényesíteni kívánja. Ennek részeként **cél a könyvtári képzések és információs anyagok teljes körű digitalizálása,** hogy a hallgatók és oktatók idő- és helyfüggetlen módon férhessenek hozzá a tanulást és kutatást támogató tartalmakhoz. A rövid, könnyen érthető **videók, az interaktív útmutatók és az online tanulási modulok** nem csupán gyorsabbá és önállóbbá teszik a tájékozódást, hanem jelentősen növelik a könyvtár elérését is.

A digitális szolgáltatások fejlesztése túlmutat az oktatási anyagok közzétételén: a könyvtár olyan online tanácsadási formákat vesz fel a kínálatába, mint például a **távoli konzultáció.** A cél egy olyan egységesen felépített, naprakész digitális környezet kialakítása, amelyben a



felhasználók minden szükséges tudást megtalálják – a szakirodalom-kereséstől a kutatási adatok kezeléséig.

Az Infolabor termünkben jelenleg 5 **asztali számítógép** áll rendelkezésre, ezek mellett pedig 2025-től **laptopok** kérhetők helyben használatra valamint kölcsönzésre is a hallgatók számára, és a könyvtár egész területén a gyors **eduroam wifi** elérés biztosított.

4. Hozzájárulás a Healthy Campus programhoz és a közösségi jólléthez

A könyvtár kiemelt szerepet vállal az egyetemi közösség testi-lelki jóllétének támogatásában. A Healthy Campus programhoz való csatlakozással a könyvtár nem csupán **helyszínt biztosít egészségmegőrző események és tanácsadások számára**, hanem **aktív szervezőként is részt vesz a programok megvalósításában**. Egy-egy alkalom során szerepet kap a közösségépítés, az inspirálódás, a mentális kikapcsolódás és az önfejlesztés is.

A már beszerzett **ergonómiai szempontból fejlett bútorok** és a **tanulóterek kényelmi fejlesztése** hozzájárulnak ahhoz, hogy a hallgatók hosszabb távon is komfortosan, terhelés nélkül vehessék igénybe a szolgáltatásokat.

A könyvtár célja, hogy olyan **kiegyensúlyozott és nyugodt környezetet hozzon létre, amely ösztönzi a mentális regenerációt is**. A csendes zónák kialakítása, pihenőterek létrehozása és a rekreációs programok szervezése egyaránt azt szolgálják, hogy a könyvtár ne pusztán tanulási helyszín legyen, hanem a közösség jóllétének egyik fontos pillére.

5. Kutatástámogatás

Egyetemünkön a **Magyar Tudományos Művek Tára adatbázisának építésével** három könyvtáros foglalkozik, akik szükség szerint publikációs, illetve tudományometriai riportokat készítenek, az idézettség számításokat, tudományos statisztikákat és pályázati adatszolgáltatásokat naprakész adatokkal támogatják.

A könyvtár biztosítja az egyetemi publikációs tevékenység átlátható és egységes megjelenítését az MTMT-ben. Lehetőséget biztosítunk arra, hogy az oktatók és kutatók új publikációikat, valamint az ezekre érkező idézeteket a könyvtári MTMT-adminisztrátorok közreműködésével rögzítsék és kezeltessék; a friss tartalmak bejelentésére külön erre a célra létrehozott e-mail címet biztosítunk.



A könyvtár támogatja az Open Access publikálást is. Az EISZ-en keresztül előfizetett adatbázisok Read & Publish megállapodásai lehetővé teszik, hogy a szerzők nyílt hozzáféréssel, jellemzően díjmentesen jelentessék meg munkáikat. Amennyiben a kiválasztott folyóirat nem szerepel ezeken a listákon, további megjelenési támogatás igényelhető az egyetemtől.

6.A munkaerő-gazdálkodás megújítása és a szervezeti rugalmasság erősítése

A szolgáltató egyetem működésének minőségét alapvetően meghatározza a könyvtár szakmai csapatának felkészültsége, motivációja és szervezeti kultúrája. Ennek érdekében a könyvtár **létszámgazdálkodási tervet** dolgoz ki, amely a feladatokhoz igazodó kapacitásokat, a funkciókhoz illeszkedő kompetenciákat és a rugalmas munkaszervezési lehetőségeket egyaránt figyelembe veszi. A munkaköri struktúra korszerűsítése során kiemelt szerepet fog kapni a **kompetenciaalapú munkaszervezés**, amely lehetővé teszi az egyéni erősségek jobb kihasználását, valamint elősegíti a **hatékony helyettesíthetőséget**. A **teljesítményértékelési rendszerhez objektív és transzparens kereteket** alakítunk ki, ami hozzájárul a munkatársak fejlődéséhez, a szervezet belső igazságérzetének erősítéséhez és a szakmai minőség javításához.

A **hibrid munkavégzés** kérdését a könyvtár sajátos szolgáltatói működése miatt **különös körülményekkel** közelíti meg. A cél nem a távmunkára való széleskörű átállás, hanem az, hogy a munkaszervezés – a szolgáltatások zavartalanságának elsődleges szempontjával – rugalmasan és átlátható elvek mentén működjön.

7. A tudományos teljesítmény támogatása és a kutatási kultúra erősítése

A könyvtár a tudományos kiválóság támogatásában stratégiai szerepet tölt be. A publikációs teljesítmény növeléséhez hozzájárul azzal, hogy **szakmai partnerként részt vesz az akadémiai ösztönzőrendszer kialakításában**, különös tekintettel a publikációs mutatók értékelésére és a teljesítmény elszámolhatóságára.

A könyvtár feladatai az utóbbi években egyre inkább kiegészültek olyan kutatástámogatási tevékenységekkel, amelyek a kutatók mindennapi munkáját segítik. Bár ezeknek a szolgáltatásoknak a rendszere még kialakulóban van, már most látható, hogy több területen is érdemi hozzáadott értéket jelenthet a könyvtár jelenléte. Ide tartozik például az **open access**



publikálással kapcsolatos tájékoztatás, az adatkezelési és adatmenedzsment-kérdésekben adott útmutatás, vagy a kutatási információs rendszerek használatának támogatása. A cél az, hogy a könyvtár olyan információs és módszertani segítséget nyújtson, amely átláthatóbbá és gördülékenyebbé teszi a kutatási projektek előkészítését és lebonyolítását. A szolgáltatások fejlesztése ugyan még folyamatban van, de hosszabb távon hozzájárulhat ahhoz, hogy az egyetem hatékonyabban kezelje kutatási tevékenységeinek adminisztratív és szakmai hátterét, ami a pályázati sikerességben is pozitív hatást eredményezhet.

8. Kulturális és sporttudományi programok támogatása a közösségépítés eszközeként

A könyvtár a kulturális és sporttudományi profil erősítésével hozzájárul az egyetem egyedi identitásának építéséhez. A **sporttudományi előadások és tematikus rendezvénysorozatok** egyszerre szolgálják a hallgatók szakmai érdeklődését és az egészségtudatos életmód támogatását. A könyvtár gyűjteményére épített **sporttörténeti kiállítások** lehetőséget teremtenek arra, hogy az egyetem múltja, hagyományai és személyiségei a hallgatók számára is könnyen hozzáférhetővé váljanak. A parasportolók bevonásával szervezett **érzékenyítő programok** pedig olyan befogadó egyetemi kultúrát ösztönöznek, amely a közösségi kohéziót és az esélyegyenlőséget is erősíti.

Az **önkéntes hallgatók befogadása** kialakítása növeli a hallgatói aktivitást, és lehetőséget ad a könyvtárnak arra, hogy valódi közösségi térként működjön, ahol a hallgatók nemcsak tanulnak, hanem értéket is teremthetnek maguknak és hallgatótársaiknak.

9. A nemzetköziesítés támogatása és a többnyelvű szolgáltatások fejlesztése

A könyvtár a stratégiai időszakban szeretné megerősíteni a nemzetköziesítéshez való hozzájárulását. Ennek részeként tervben van az **angol nyelvű tájékoztató anyagok és eligazodást segítő feliratok bővítése**, valamint a külföldi hallgatók számára készülő **online információs tartalmak fejlesztése**. Ezek a lépések még előkészítési fázisban vannak, céljuk azonban az, hogy a nemzetközi felhasználók könnyebben és magabiztosabban tudják igénybe venni a könyvtár szolgáltatásait.



A nemzetköziesítés sikerének egyik elengedhetetlen kulcsa a munkatársaink **nyelvi kompetenciáinak megerősítése**, ebben a könyvtár elsősorban az egyetemi nyelvtanulási programokba kíván becsatlakozni.

A könyvtár a jövőben szeretné jobban **feltérképezni a külföldi hallgatók és oktatók igényeit**, és ezek ismeretében olyan fejlesztéseket kialakítani, amelyek kényelmesebbé teszik számukra a könyvtárhasználatot. Bár ezek a kezdeményezések még tervezési szakaszban vannak, hosszabb távon hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a könyvtár szolgáltatási környezete a nemzetközi közösség számára is átláthatóbb és támogatóbb legyen.

III. Mit tehet a könyvtár a fenntartható egyetemért?

A fenntartható egyetem célja, hogy

- növelje hazai és nemzetközi láthatóságát, hozzájárulva a hallgatói létszám emelkedéséhez és a versenyképesség erősítéséhez;
- korszerűsítse és bővítse képzési portfólióját, új képzési formák és szakok bevezetésével, igazodva az aktuális piaci trendekhez;
- fokozza a hallgatói elégedettséget a szolgáltatások szélesítésével, hatékony kommunikációval és a lemorzsolódást csökkentő intézkedésekkel;
- jelentősen növelje saját bevételeinek arányát öt éven belül, a fenntartható működés erősítése érdekében;
- elmélyítse a befektetői szemléletet a munkatársak körében, elősegítve a költséghatékony és értékteremtő működés kultúráját.

A könyvtár a fenntartható egyetem stratégiai törekvéseit több dimenzióban kívánja támogatni, figyelembe véve a hallgatói, oktatói és munkatársi igényeket, valamint a környezeti, társadalmi és szakmai fenntarthatóság szempontjait. Fenntarthatósági programunk kidolgozása során irányadónak tekintjük az ENSZ fenntartható fejlődési céljait (SDG), különös tekintettel a minőségi oktatás, a fenntartható városok és közösségek, valamint az egészséges élet és jólét előmozdítása tekintetében.



1. Hallgatói elégedettség és szolgáltatások fejlesztése

Célunk a hallgatói elégedettség folyamatos növelése. Ennek érdekében kérdőíves felméréseket végzünk, és az eredmények alapján alakítjuk a szolgáltatásokat. Újításként bevezettük a **BiblioBox** rendszert, amely lehetővé teszi a könyvek visszahozatalát a nyitvatartási időn kívül, közvetlenül a bejáratnál elhelyezett gyűjtőbe. A nyitvatartás felhasználóbarát meghatározásával és a kommunikáció hatékonyságának növelésével igyekszünk a könyvtár „láthatóságát” erősíteni, hogy minden hallgató és oktató számára ismertek legyenek a szolgáltatások.

2. Környezeti fenntarthatóság

A **Zöld Campus** kezdeményezés részeként a könyvtár aktívan csökkenti működésének környezeti lábnyomát. **Szelektív hulladékgyűjtést** vezetünk, és a műanyag palackok használatát csökkentettük azzal, hogy kollégáinknak **vízszűrő kancsókat** biztosítottunk, így a palackozott víz helyett fenntarthatóbb alternatívát használunk. Ezek az intézkedések jól illeszkednek az egyetem fenntartható működésére vonatkozó célkitűzéseikhez, és a stratégiai időszak alatt fokozatosan tervezünk további környezettudatos fejlesztéseket.

3. Társadalmi fenntarthatóság

A könyvtár törekszik arra, hogy minden hallgató és dolgozó számára hozzáférhető legyen, különös tekintettel a fogyatékkal élőkre. Jelenleg adatgyűjtést végzünk az egyetemen élő fogyatékkal élőkről, hogy az igényeknek megfelelő, **célzott akadálymentességi programokat** tudjunk kialakítani.

4. Szakmai fenntarthatóság

A könyvtár a stratégiai időszak alatt folyamatosan fejleszteni kívánja **munkatársai kompetenciáit, felülvizsgálja és korszerűsíti a folyamatokat**, bővíti a **digitális tartalmak hozzáférhetőségét**. Ezzel biztosítjuk, hogy a szolgáltatások hosszú távon is stabilak, minőségiek és fenntarthatóak maradjanak, egyaránt szolgálva a hallgatók, az oktatók és az egyetemi közösség érdekeit.



Összegzés

A könyvtár fent leírt stratégiai terve világosan kijelöli, hogyan tudunk hozzájárulni a fenntartható, hallgatóbarát, oktató- és kutatótámogató egyetem megvalósításához. A meghatározott célok, fejlesztési irányok és mérőszámok lehetővé teszik, hogy tevékenységeinket folyamatosan értékeljük, a visszajelzések alapján finomítsuk, és hosszú távon is biztosítsuk szolgáltatásaink minőségét és relevanciáját. E stratégia nem csupán a jelenlegi fejlesztési feladatok iránytűje, hanem alapja annak, hogy a könyvtár aktív, innovatív és fenntartható szereplője legyen az egyetem életének, támogatva hallgatóink, oktatóink és a teljes egyetemi közösség igényeit.

A TF Könyvtár Stratégiáját a TF Könyvtár Minőségirányítási Tanácsa 2026. július 13-i ülésén megtárgyalta és elfogadta.



Lukácsné Varga Judit
könyvtárigazgató

Pandur Erika
MIT elnök