

Stratégiai menedzsment projektmunkák a Manchesteri Egyetem könyvtári és információs tanszékén

A szerzők cikküket azzal a feltételezéssel küldték el közlésre a TMT-be, hogy a benne rejlő (kísérleti szintű) tapasztalatok és eredmények „a magyar képzésben is hasznosak lehetnek”. Az illetékesek próbáljanak meggyőződni róla: helytálló-e ez a feltételezés.

A könyvtári menedzsment szakirodalmában nagy hangsúlyt kap a személyzeti vezetés témaköre, azon belül a team-, azaz csoportmunka. Az egyéni kreativitás az innováció alapja, de a munkatársak körével való együttműködés nélkül aligha lehetséges e vonatkozásban tartós eredményt elérni. Bizonyára fel tudnánk sorolni olyan eseteket, amikor a (könyvtár)vezető sok forrásra épít (pl. költségvetés, állomány, munkaidő), csak a legfontosabbal, a munkatársak ismereteivel nem számol. A vezetés hitele így kétségessé válik.

A csoportvezetésre, de egyáltalán a csoportmunkára való készség személyiségi alkattól függően egyénileg változik, de fejlesztése lehetséges, sőt szükséges is. Legkézenfekvőbb, ha a csoportmunka gyakorlása a majdani kenyérkereső munkára való felkészüléssel együtt történik. Így a könyvtárhozhallgatók esetében meghatározott könyvtári probléma megoldása tűnik célravezetőnek. Fontos, hogy a probléma valós legyen: igazi könyvtárból vagy információs intézményből származzon; a gyakorló könyvtár elgondolása ugyanis több szempontból vitatható.

A nyugati könyvtárosképző intézményekben évek óta jó eredménnyel alkalmazzák a projektmunkát, amely a hallgatók bevonásával a valós könyvtári (és információs) életből ragad ki egy-egy problémát, és igyekszik úgy feldolgozni, illetve megoldani azt, hogy az eredmények a gyakorlatban is alkalmazhatók legyenek. Manchesterben korábban csak a posztgraduális másoddiplomás képzésben alkalmazták ezt a módszert, mivel azonban mindenki számára bevált, kipróbálták a nappali szakon is. E próba első tapasztalatairól számolunk be. A hallgatók tanulmányaik során több projektmunkában vesznek részt, leginkább egyénileg. A most bemutatandó projekt viszont „nagy”, tehát keretében többen és hosszabb időn keresztül foglalkoznak egyazon feladattal.

A projektmunka kiterjesztését több dolog indokolta:

1. *Olcsó*: a szigetország felsőoktatási intézményeiben egyre több hallgató jut egy oktatóra. A projektmunka lehetővé teszi, hogy a hallgatók előre megadott szempontok szerint önállóan dolgozzanak, tanulási idejük jelentős részét oktatói jelenlét nélkül töltsék. Így a fentebb említett arányeltolódás káros hatásai kiküszöbölhetők.
2. *Eredményesebb tanulást biztosít*: lényegesen könnyebb úgy elsajátítani az ismereteket, ha az elméletet gyakorlati próba követi. Ezáltal könnyebbé válik a tanulás: adott idő alatt több ismeretet lehet szerezni. A módszer igazi sikerélményt nyújt a hallgatóknak, ami növeli motivációjukat az ismeretszerzéssel kapcsolatban. Oktatói szempontból nézve: a hallgatókkal egy adott eredményt kevesebb energiával lehet elérni.
3. *A hallgatók csoportokban dolgoznak*, miközben találkoznak azokkal a problémákkal és lehetőségekkel, amelyekkel csak csoportos munka során kerülhetnek szembe. Ez a helyzet sok szempontból hasonlít a későbbi munkahelyi környezetre. Fejlődik kompromisszumkészségük, kommunikációs képességük, szembesülnek a munkamegosztás adta lehetőségekkel.
4. *Az oktatók kevésbé távolodnak el a valós helyzettől*. Az oktatással teljes munkaidőben foglalkozók esetében ui. előfordulhat, hogy az eleendőnél kevesebb kapcsolatot tudnak tartani a szakmával, és ha ez huzamosabb ideig tart, akkor az oktatási anyagot és módszertant tekintve egyaránt torz képet mutatnak a hallgatóknak. A projektmunkák során az oktató tevékenysége rendszeresen szembesül a szakma szempontjaival, így aligha fordul elő, hogy az oktatási célok távol kerüljenek a szakmai krité-

riumoktól. Ez természetesen azt is jelenti, hogy az oktató nem hagyatkozhat a rutinjára, nem hanyagolhatja el szakmai „kész-ségét”, azaz a módszer több energiabefektetésre készíti.

5. A projekt témáját adó *könyvtár* vagy más információs intézmény *viszonylag olcsón található megoldást problémáira*. Az eljárás egyszerű: az oktatási intézmény számára mindössze fel kell kínálni a problémát, s ha ezt elfogadják, a projektmunka keretében akár három, fiatalokból álló munkacsoport is (a bemutatott példában valóban annyi) elindulhat a lehetséges megoldás felé. A könyvtár így megtakaríthatja a szakértőre fordított összeget, újszerű megoldásokat kaphat (a hallgatók ugyanis a legkorszerűbb ismeretek birtokában vannak), a problémamegoldások között még válogathat is a szakértői (oktatói) értékelés után.
6. *A hallgatók megalapozhatják későbbi munkájukat*: a projekt alkalmat nyújt arra, hogy a potenciális munkaadók megismerhessék a friss szakemberkínálatot, s kiválaszthassák belőle azokat, akiket később szívesen látnának munkatársként.

Példának a *Manchester Egyetem könyvtári és információs tanszéke* MA (Master of Art) kurzusán részt vevő hallgatók *stratégiai könyvtári menedzsment* témájú „nagy” projektmunkáját vesszük. E projekt tulajdonképpen a stratégiai menedzsment modul (tantárgyblokk) lezárása. Jó lehetőség tehát arra, hogy a hallgatók a gyakorlatban adjanak számot szerzett tudásukról.

A projektet három dokumentum segítségével kívánjuk bemutatni. Mindháromat a projekt vezetői készítették a „nagy” projektmunka folyamatában.

* * *

1. dokumentum: A hallgatók előzetes tájékoztatása a projektmunkával kapcsolatos tudnivalókról

A projektmunka témája: üzleti információ a Lancashire-i Nyilvános Könyvtárban.

A három csoportban külön-külön elkészített projektdolgozatot megvitatják és értékelik. Az egyes változatokért kapható pontszám maximálisan 100, amelynek egyik felét az oktatók, a másikat a projektben részt vevő hallgatók adják. A tanterv alábbi részletei a bírálóbizottság jogosítványait és felelősségmegosztását tartalmazzák:

A „nagy” projektmunkát és a hozzá tartozó beszámolót belső bírálók felsőoktatási és szakmai kritériumok alapján értékelik. Kritérium például a beszámoló minősége, az érvek erőssége, és a bemutatás hatékonysága.

A munkacsoport viselkedését és szerveztségét hallgatói csoport értékeli, saját elképzelése

szerinti kritériumokat határozva meg a csoporton belüli szerepekre (pl. együttműködés és egymás munkájának támogatása, személyek közötti kapcsolatok, a döntéshozás módszereinek hatékonysága). A projektcsoportok elfogadják az ilyen módon kapott értékelést. A témavezetőnek nincs módja vétóra, vagy az értékelés módosítására, de a hallgatóknak a választott kritériumokat az éppen vizsgázó csoport előtt indokolniuk kell.

Az értékelésért felelős csoportok a korábbi tapasztalatok birtokában már kialakították saját kritériumrendszerüket, de ez az idő folyamán tovább csiszolódik. Az oktatók kritériumrendszerének részletei később derülnek ki, de annyi bizonyos, hogy a jelentés tartalmán túl a tárgyalás és a demonstráció (bemutatás) minőségét is figyelembe veszik.

A projektcsoportok rövid írott beszámolót készítenek, többek között a külső konzulensek számára; ugyanis nem kizárt, hogy ők is részt kívánnak venni a bemutatáson.

A „nagy” projektmunkának a következő *céljai* vannak:

- a tanulmányok során eddig összegyűjtött modellek, eljárások és egyéb ismeretek alkalmazása az adott problémára;
- további csoportos döntés-előkészítési tapasztalatok és csoportvezetési ismeretek szerzése;
- olyan jelentés készítése, amely valós szervezet számára is értékes;
- olyan eljárás, amely az értékelésnek újszerű formát ad.

A projekt tartalmát az alábbi *feladvány* formában közöljük:

Ön a Lancashire-i Nyilvános Könyvtár által alkalmazott szakértői csoport tagjaként azt a feladatot kapta, hogy vizsgálja meg a könyvtár üzleti információs szolgáltatásait. Ennek keretében:

1. Tekintse át a Lancashire-i Nyilvános Könyvtár jelenlegi üzleti információs szolgáltatásainak módszereit, valamint a lakosság üzleti információs igényeit, majd tegyen javaslatokat a szolgáltatások fejlesztésére.
2. A fentiekre való tekintettel mérlegelje, hogy érdemes-e (és ha igen, mennyire) a könyvtárnak a prestoni University of Central Lancashire könyvtárával közös vállalkozást indítania.

Szükség lesz a kurzus folyamán bemutatott anyagok és módszerek hasznosítására. Az alábbi elemeket ugyancsak be kell emelnie beszámolójába:

- *kutatási módszerek* (minimálisan a kutatás vázlatos tervét kell prezentálni);
- *menedzsmentgyakorlatok* (bizonyítani kell, hogy ismerősként mozog ezen a területen, például a változás eszközeinek megtervezésénél, vagy a finanszírozási, személyzeti vezetési ajánlásaiban);

- *technikai készségek* (a szakterületi technika, pl. a CD-ROM-ok, az online rendszerek kezelésében való jártasságot kell dokumentálni);
- *szervezeti elméletek* (a megfelelő szervezeti modellek és elméletek ismeretének tükröződnie kell az elbeszélgetésben és az ajánlási részben).

A munkához számos tanulmány áll rendelkezésre. Ezek természetesen csak példák a gyorsan növekvő irodalom tengeréből, de bennük olyan fontos területek is sorra kerülnek, mint a térítéses szolgáltatások, a más szervezetekkel való együttműködés, a helyi üzleti információs igények és a szakkönyvtárak velük kapcsolatos tapasztalatai.

* * *

A hallgatók kézhez kapva a fenti dokumentumot, munkához láttak, terveztek, konzultáltak az oktatóval, és a januártól számított hat csoportos megbeszélés után elkészítették a projektmunkát, majd felkészültek a beszámolóra, az értékelésre.

Az írás- és szóbeli beszámoló után az oktatók és a hallgatói csoportok elkészítették értékelésüket. Az alábbiakban az oktatói értékelést olvashatjuk.

* * *

2. dokumentum: A projektmunka oktatói értékelése

(Ez a dokumentum bevezető részében a tényleges értékelés követelményeit – a formai előírásoknak való megfelelés fokát, a stratégiai könyvtári menedzsment c. kurzus tartalmainak, illetve a projekt témája által megkívánt tartalmaknak a projektdolgozatokban való szerepeltetési módját és mértékét, a beszámoló beszélgetés elbírálási szempontjait, a javaslatok minősítésének tudnivalóit és a demonstráció/bemutató színvonalának emberi és technikai elemeit – írja le. Ezután következik az egyes csoportok, az egyaránt 4-4 főből álló „A” és „B” csoport, valamint az 5 fős „C” csoport munkájának oktatói értékelése, illetve a hallgatói önértékelés eredményének oktatói véleményezése.)

A csoportok munkájának oktatói értékelése

„A” csoport

Az írásbeli beszámoló gyakorlatias megközelítést mutat. Van néhány „bemenet” a kutatásmetodika és más könyvtárak beszámolóit, valamint az ide vágó szakirodalom alapján. A csoport tagjai jelentős technikai készségről tettek tanúbizonyosságot, beszámolójuk rendszerszervezési ismeretekre utal. Nincs, vagy csak alig van benne szervezelméletre vagy szervezeti modellre való kitérés. Ez volt az egyetlen beszámoló, amely a felmerülő

költségek kérdésével is foglalkozott. A javaslatok logikusnak tűnnek, bár a 23. oldalon citált cheshire-i modell több okból kifolyólag nem alkalmazható Lancashire-ben.

A bemutatás (demonstráció) érthetőségének szempontjából ez a csoport volt a leggyengébb. Volt ugyan néhány erősségük a tartalommal illetően: csak tagjai hívták fel a figyelmet a munkatársak képzésének ügyére az üzleti információs ismeretek terén, továbbá ők fogalmazták meg legvilágosabban a versenytársak helyzetét. Így Lancashire számára ők határozták meg a legjobb stratégiát. A csoport minden tagja részt vett a bemutatáson.

A projekt folyamatában és a korábbi megbeszéléseken a csoportkohézió nem mutatkozott erősnek, a tagok nem dolgoztak jól egymással. Jobban sújtották őket – mint a többi csapatot – a hiányzások és az alacsony motiváltság hátulütői.

„B” csoport

A csoport jelentése jól strukturált, az érvek sorrendje áttekinthető, s ezáltal a jelentés könnyen olvasható. A három csoporté közül ez közelít leginkább a professzionális szakértői jelentésre; tudatos, világos és meggyőző. Nincs, vagy kevés benne a szervezeti modellre utaló referencia, ugyanakkor a technikai feltételek, a menedzsmenteszközök (pl. a marketing és az üzleti tervezés), a kutatómetodika ismeretei mind jelen vannak lapjain. Jó lett volna azonban tartalomjegyzéket is csatolni hozzá.

A csoport bemutatója – amelyben az összes résztvevő szerepelt – kiválóan sikerült. Beszámolójukat tudatosan a lancashire-i előjáróknak címezték, miközben azért erre a momentumra a szükségesnél több időt fordítottak, mint arra, hogy a hallgatósságot meggyőzzék az üzleti információ fontoságáról – erre pedig nagy szükség lett volna.

A megbeszélések során a csoport tagjai eredményesen kooperáltak egymással, jó írásbeli tervet készítettek, a munka elején és a végén ugyanilyen jól foglalták össze az eredményeket, megosztva egymás között a szereplést és az összegyűjtött információt.

„C” csoport

Jelentésük szerkezetét illetően profi munka; az elején összefoglalással, ajánlással a végén. De: célszerű lett volna tartalomjegyzéket is mellékelniük. Csak az ő jelentésük vetette fel, hogy együttműködés esetén a manchesteri elektronikus információs szolgáltató központ lehetséges partnerként jöhet szóba. A „C” csoport az „A”-nál sokkal inkább hangsúlyozta a Lancashire Enterprises (vállalkozói központ) potenciális szerepét. (A „B” csoportnál ez nem merült fel.) A „C” csoport használta fel leginkább a kurzus folyamán tanultakat, különösen a változási modelleket, a SWOT-analízist stb.

A bemutatás felettébb színvonalas, jól szervezett volt. A csoportnak csak három tagja vett részt a bemutatásban, ami valószínűleg jó döntés volt, hiszen ha mind az öten részt vettek volna benne, akkor nehezkessé válhatott volna. A másik két csoporthoz képest mondanivalójukat profi módon címezték a hallgatóságnak.

A megbeszélések során a csoporttagok kiemelkedően jól dolgoztak együtt, megosztották a munkát, támogatták egymást, és általában egy összekötött team benyomását keltették.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a „B” és „C” csoport által elért szint között nehéz különbséget tenni, és hogy az „A” kitapinthatóan gyengébben teljesített, mint a másik kettő.

Úgy érezzük, hogy az „A” csoport 30/50 (60%-os) minősítést, a „B” és a „C” pedig 35/50 (70%-osat) érdemel.

A hallgatói önértékelés

A korábbi kurzusokon a hallgatók oktatói támogatást kaptak a csoportmenedzsmenttel és a csoportmunkával kapcsolatban, továbbá az őszi szemeszter során is, amikor két gyakorlaton vettek részt. Ezekre a tapasztalatokra és saját elhatározásukra támaszkodva minden csoport felállította saját kritérium- és értékelési rendszerét. Ezeket a beszámoló értékelésére használták, osztályzataikat pedig az oktatói bizottságnak az értékelés napján nyújtották át. Az oktatók miközben semmit sem változtattak rajtuk, minden csoportot felkértek rá, hogy indokolja meg saját önértékelését.

Az oktatóknak általában véve az a véleményük, hogy az egyes csoportok önértékelésük közben korrekt módon és ésszerűen jártak el. Első látásra ugyan az „A” csoport érdemjegye a „B” csoportéhoz képest liberális, minthogy a két csoport különböző szinten teljesített, ugyanakkor az „A” csoportnak több problémával kellett megküzdenie, s így önértékelését el lehet fogadni.

A csoportok önminősítésének eredményei a következők: „A” csoport: 35, „B” csoport: 35, „C” csoport: 37.

A kapott jegyek összegzése:

	„A” csoport	„B” csoport	„C” csoport
Oktatói érdemjegyek	30	35	35
Hallgatói érdemjegyek	35	35	37
Összesen	65	70	72

Egy korábbi megegyezés értelmében a lecke-könyvbe a fentiek folyamatában szerzett csoportos érdemjegyet a hallgatói érdemjegy összetevőjeként jegyezték be.

* * *

A kísérleteknek talán legfontosabb része az eredmények összefoglalása, a tapasztalatok hozzáférhetővé tétele mások számára is. A kísérlet jellegéből fakad, hogy némelyik dolog sikerül benne, némelyik nem. Természetesen az utóbbi is közölni érdemes eredménynek számít, hogy az általa felvetett problémák megoldásába mások is bekapcsolódhassanak.

* * *

3. dokumentum: Jelentés a „nagy” projektmunka tapasztalatairól

... E dokumentum célja, hogy az oktatói bizottság számára rövid tájékoztatást adjon a projekt szervezése és haladása közben szerzett tapasztalatokról, ideértve az elbírálással kapcsolatos problémákat, amelyeket a hallgatók és az oktatók egyaránt felvetettek.

... Noha az értékelés végeredménye még nem áll rendelkezésre, már most is elmondható, hogy mindhárom csoport munkája érdemnek bizonyult. Technikailag az eredményeket a bírálóbizottság fogja megerősíteni, ... ami minden bizonnyal formalitás lesz.

Szervezés és háttér

A projekt az egész tavaszi szemesztert kitöltötte. ... A munka megszervezése – tűnt ki időközben – megfelelő volt, és számtalan adat gyűlt össze, illetve sokféle eredmény született a projekttel kapcsolatban. ... Kétségtelen, hogy néhány probléma is felmerült: betegségek és előre nem látható hiányzások is zavarták „lefutását”. Néhány hallgató arra a következtetésre jutott, hogy több időt kellett volna szánni egy-egy téma alaposabb kimunkálására. E tájékoztató készítője úgy vélekedik, hogy a csoportok jól gazdálkodtak a rendelkezésre álló idővel, és elég energiájuk maradt arra, hogy szinte profi színvonalú jelentéseket készítsenek.

Az önértékelés problémái

A fő problémák a csoportok önértékelésével kapcsolatban merültek fel. ... A gondok lényege az volt, hogy

- mint minden hasonló értékelésnél, itt sem voltak használható útmutatók;
- a csoportoknak csak saját munkájukkal kapcsolatban voltak tapasztalataik, s ezért nemigen tudtak viszonyítani.

Ezzel szemben az oktatóknak volt lehetőségük a három projektdolgozat egybevetésére, illetve volt tapasztalatuk a korábbi évek hasonló, nagyobb szabású projektjeinek lefolyásáról és eredményeiről, a posztgraduális hallgatók ez irányú munkáiról is. A korábbi években a hallgatók sohasem vettek

részt az értékelésben, ami az eddigi rendszer kétségtelen hibája volt.

A következő projektek ebből a szempontból is gondos előkészítést igényelnek. E ponton több lehetőség kínálkozik. Közülük itt:

- Az értékelést ki lehet venni a hallgatók kezéből, és azt csak az oktatókra bízni, akik a csoportok működését és az elkészült projektek tartalmát egyaránt minősítik. Ez a lehetőség ugyan elosztatná az említett gondokat, de a projektek egyik célját, azt ti., hogy a hallgatók felismerjék a csoportok aktivitásának fontosságát, eliminálná.
- A hallgatói értékelést fenn lehet tartani, de módosítva, hogy kevésbé legyen problematikus, kevésbé szigorú és „félelemkeltő”. Például a hallgatók által adható pontok számát csökkenteni lehetne, a százból 50 helyett – mondjuk – 20-ra vagy 25-re. ... Az is elképzelhető, hogy

az oktatók osztják az érdemjegyeket, de azt a csoportok ön- és egymás értékelése alapján tennék.

Az itt leírtakra reflektáló észrevételeket a tanácsk minden oldalról szívesen látja, hogy felhasználhassa őket a következő projektek tervezésénél.

* * *

A fent idézett dokumentumok alapján talán kitűnik, hogy a projekt munka a magyarországi szakemberképzésben is eredményesen alkalmazható. Vannak – természetesen – olyan projektelemek is, amelyek nálunk valószínűleg más hatást váltanának ki. Egyébként a bemutatott projekt Manchesterben is kísérleti jellegű volt: eredményeket produkált, tapasztalatokat halmozott fel. Ezek pedig a magyar képzésben is hasznosak lehetnek.

Beérkezett: 1995. IV. 10-én.

Előzetes árkalkulációk az 1997. évi folyóirat-előfizetésekhez

A kiadók jelezték az EBSCO-nak, hogy az ún. alap-árnövekedés 1997-re némileg alacsonyabb lesz az 1996. évinél. (Az alap-árnövekedés azt az árváltozást jelenti, amelyik a megjelenési országban várható ennek az országnak a pénznemében. Más országok előfizetői számára a valutaátváltásból származó többletköltség vagy kiegyenlítődik, vagy az előfizetői és megjelenési ország valutaárfolyamának átszámításával kombinálják.)

A kiadóktól az első negyedévben kapott tájékoztatás alapján az EBSCO az 1997. évi előfizetéseknél az alap-árnövekedést 9–11%-ra becsüli. Az árak előjelzése ebben az időszakban még nehéz, mivel a folyóiratok áraira ható számos tényező még ismeretlen, mint például a terjedelem változása, az előfizetések törlése, az infláció, a postai tarifaváltozás. Az EBSCO általában azt ajánlja, hogy a meglepetések elkerülésére az előfizetők további 2–5%-ot számítsanak hozzá a más országokban megjelenő folyóiratok áraihoz.

Az EBSCO folyamatosan tartja a kapcsolatot a legnagyobb kiadókkal, hogy követni tudja a változások előrejelzését, amelyet később ismét közre fog adni.

/EBSCO-sajtóközlemény, 1996. február 22./

(V. P. É.)

Az
Országgyűlési Könyvtár
segít Önnek eligazodni a közéleti
sajtóban
**naprakész számítógépes
adatbázissalval :**
PRESSDOK™
a magyar sajtóban megjelent cikkek
számítógépes mutatója
HUNDOK
a külföldi sajtó magyar, közép- és
kelet-európai vonatkozású cikkeinek
számítógépes mutatója
JOG
külföldi és hazai jogi szakfolyóiratok
cikkeinek számítógépes mutatója

Az adatbázisokhoz hozzájuthat éves
előfizetés keretében havi floppy
diszkes frissítéssel, vagy
CD-ROM -on félféves frissítéssel,
vagy
online lekérdezési lehetőséggel
telefonon (modem) vagy X-25 -ön
keresztül.
Eseti információkereséseket is
vállalunk.
A visszakeresett cikkekről másolatot
szolgáltatunk.

Dokumentációs és Információs
Osztály
T: 268-4105 Fax: 268-4853