

Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů

Studijní text

Verze 2.1

Autor: PhDr. Vít Richter

Konzultant: PhDr. Marie Šedá

Praha 2025

Odborná způsobilost	Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů
Profesní kvalifikace	<i>Samostatný knihovník metodik / samostatná knihovnice metodička (kód: 72-020-R)</i> Samostatný referenční knihovník (kód: 72-009-R) Samostatný knihovník v knihovně pro děti (kód: 72-021-R) Samostatný systémový knihovník (kód: 72-019-R)
Kvalifikační úroveň	6
Klíčová slova	Knihovny, knihovnictví, trendy rozvoje, koncepce rozvoje knihoven, strategie knihovny, SWOT analýza, strategické dokumenty, design služeb, PESTLE analýza, brainstorming, vize, strategické cíle
Anotace	Studijní text uvádí přehled a charakteristiku koncepčních a strategických domácích i zahraničních dokumentů důležitých pro oblast knihoven. Druhá část je věnována postupu přípravy a zpracování strategie knihovny. Text je doplněn řadou příkladů z praxe.

Tvorba studijních textů je realizována za finanční podpory Ministerstva kultury České republiky v rámci projektu Veřejné informační služby knihoven (VISK 1). Aktualizace textu v roce 2025 je realizována z prostředků Národní knihovny ČR.

Zkouška z odborné způsobilosti **Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů** má 5 částí, zkoušený musí splnit tato kritéria hodnocení:

Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů

Kritéria hodnocení	Způsob ověření
a Orientovat se v celostátních a v regionálních koncepčních dokumentech věnovaných rozvoji a dalšímu směřování knihovnictví	Ústní ověření
b Zpracovat podle zadání osnovu nebo bodový realizační plán z oblasti knihovnických a informačních služeb, představit ho a v rozpravě obhájit	Praktické předvedení a ústní ověření
c Vysvětlit pojem prosazování zájmů knihoven ve smyslu anglického ekvivalentu library advocacy, prezentovat příklady dobré praxe v současném českém, případně světovém knihovnictví	Ústní ověření
d Popsat možné zdroje statistických dat o činnosti a působení knihovny, práci se statistikami a jejich využití v plánování a v koncepční práci	Ústní ověření
e Popsat nejčastější metody zjišťování uživatelských potřeb a hodnocení činnosti knihovny, jejich využití v plánování a v koncepční práci	Ústní ověření
Je třeba splnit všechna kritéria.	

6 ●●●●●●○

6 ●●●●●○○○

Tento text pro vás připravil PhDr. Vít Richter, Národní knihovna ČR,
vít.richter@nkp.cz

Text konzultovala PhDr. Marie Šedá, Národní knihovna ČR,
marie.seda@nkp.cz

Aktualizace textu proběhla v roce 2025¹.

¹ Dostupné z: https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-1134-Samostatny_knihovnik_metodik_samostatna_knihovnice_metodicka

OBSAH

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍHO TEXTU	7
1 KNIHOVNY V ČASE ZMĚN	8
1.1 Současné trendy v knihovnictví	8
1.2 Význam strategie pro knihovny	11
2 METODIKA PŘÍPRAVY VEŘEJNÝCH STRATEGIÍ	13
3 STRATEGICKÉ DOKUMENTY ČR VE VZTAHU KE KNIHOVNÁM.....	17
3.1 Ministerstvo kultury ČR.....	18
3.1.1 Státní kulturní politika na léta 2026–2030+	18
3.2 Ministerstvo pro místní rozvoj	19
3.3 Ministerstvo průmyslu a obchodu.....	22
3.4 Ministerstvo práce a sociálních věcí	24
3.5 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	24
4 STRATEGICKÉ DOKUMENTY PRO ROZVOJE KNIHOVEN – SVĚTOVÝ A EVROPSKÝ PROSTOR	26
4.1 Strategie IFLA 2024–2029.....	26
4.2 IFLA Trend Report	27
4.3 Skills Agenda	29
4.4 Cíle udržitelného rozvoje OSN (SDGs) a Zelená knihovna	31
4.5 Strategie EBLIDA.....	32
4.6 Americká asociace knihoven – Centrum pro budoucnost knihoven.....	33
5 KONCEPČNÍ DOKUMENTY KNIHOVNICTVÍ V ČR	35
5.1 Celostátní (národní) dokumenty.....	35
5.2 Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030.....	36
5.3 Koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků	39
5.4 Národní koncepce dlouhodobé ochrany digitálních dat v knihovnách	40
5.5 Národní strategie digitalizace novodobých knihovních fondů.....	41
5.6 Regionální (krajské) dokumenty	42
5.7 Strategické prováděcí dokumenty	43
6 JAK ZPRACOVAT STRATEGII ROZVOJE KNIHOVNY	45
6.1 Rozhodnutí o přípravě strategie knihovny	45
6.1.1 Metodika přípravy strategie	46

6.1.2	Cílové období strategie a termíny	49
6.1.3	Příprava týmu pro zpracování strategie	49
6.1.4	Komunikace strategie	50
6.2	Analýza a hodnocení současného stavu knihovny	51
6.2.1	Analýza vnitřní situace knihovny	51
6.2.2	Metoda BCG	54
6.2.3	Analýza vnějších faktorů	55
6.2.4	SWOT analýza	56
6.2.5	Metoda PESTLE	58
6.3	Využití umělé inteligence při analytické fázi.....	60
6.3.1	Postup s využitím AI.....	60
6.4	Formulace vize, hodnoty, funkce a poslání knihovny.....	62
6.4.1	Brainstorming	62
6.4.2	Vize budoucí knihovny	65
6.4.3	Hodnoty knihovny	67
6.5	Mise a poslání knihovny	69
6.6	Strategické cíle	69
7	FINANCOVÁNÍ STRATEGIE	71
8	IMPLEMENTACE NOVÉ STRATEGIE KNIHOVNY – REALIZAČNÍ PLÁN	
	72	
1.	Rozdělení strategických cílů na konkrétní aktivity.....	72
2.	Stanovení časové osy a rozpočtu	72
3.	Zapojení týmu a zainteresovaných stran.....	73
4.	Implementace a monitorování pokroku	73
5.	Propagace a komunikace s komunitou.....	73
6.	Zajistit kybernetickou bezpečnost a etické standardy.....	74
7.	Hodnocení a aktualizace plánu	74
8.1	Hodnocení a aktualizace strategie	77
8.2	Vzorová struktura dokumentu strategie	78
9	LIBRARY ADVOCACY	81
9.1	Cíle obhajoby knihoven	81
9.2	Klíčové argumenty (tzv. <i>advocacy messages</i>)	81
9.3	Nástroje a metody advocacy	82
9.4	Praktické tipy	82

9.5	Vzdělávání – e-learningový kurz	83
9.6	Příklady dobré praxe	83
10	CVIČENÍ	85
10.1	Příprava strategie knihovny	85
10.2	Osnova plánu VKIS.....	87
11	ZÁVĚR	90
	PŘÍLOHY	91
	SHRNUTÍ STUDIJNÍHO TEXTU.....	110
	LITERATURA	111

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍHO TEXTU

ÚVOD

Studijní text Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů se zabývá koncepčními dokumenty, které jsou pro rozvoj knihoven a knihovnictví v České republice významné. Zvláštní kapitolu tvoří strategické dokumenty vybraných ministerstev, jednotlivých krajů, konkrétně krajských knihoven.

Období, na která jsou jednotlivé dokumenty zpracovávány, se většinou odvíjejí od etapy, na kterou je vládním usnesením přijata celostátní strategie.

Nejdůležitější částí studijního textu je metodika postupu zpracování strategie rozvoje knihovny, která zahrnuje popis hlavních metod pro provádění analýz a hodnocení činnosti knihoven. Text byl rozšířen o možnosti využití umělé inteligence při přípravě strategických dokumentů.

Kapitola je doplněna řadou příkladů pro zpracování SWOT analýzy a pro vytvoření struktury strategie knihovny.

PO PROSTUDOVÁNÍ STUDIJNÍHO TEXTU BUDETE UMĚT

- orientovat se v základní legislativě k této problematice,
- seznámíte se s významnými dokumenty pro rozvoj knihoven v evropském prostoru,
- orientovat se v jednotlivých koncepčních dokumentech platných v České republice,
- poznáte, jakými strategickými a koncepčními dokumenty se řídí knihovny v jednotlivých krajích,
- budete znát postup přípravy a zpracování strategie knihovny
- získáte přehled o základních metodách, které je možné využít při přípravě strategických dokumentů, například design služeb, SWOT analýza apod.
- budete znát základní možnosti využití umělé inteligence (AI) při přípravě strategie knihovny,
- zkusíte si připravit návrh strategie pro vlastní knihovnu.

KLÍČOVÁ SLOVA STUDIJNÍ OPORY

Knihovny, knihovnictví, trendy rozvoje, koncepce rozvoje knihoven, strategie knihovny, SWOT analýza, strategické dokumenty, design služeb, PESTLE analýza, brainstorming, vize, strategické cíle.

1 KNIHOVNY V ČASE ZMĚN

Knihovny jsou institucemi, které se neustále vyvíjejí v reakci na technologické, společenské a environmentální změny. Od svých počátků jako úložišť písemných záznamů až po moderní digitální centra hrají knihovny zásadní roli při uchovávání kulturního dědictví, podpoře vzdělávání, vědy a posilování komunitního života. Porozumění minulým a současným trendům je nezbytné pro tvorbu strategií, které zajistí, že knihovny zůstanou relevantní a přínosné pro své uživatele i pro společnost jako celek.

Po celá staletí byly knihovny budovány jako sbírky psaných nebo tištěných dokumentů. V polovině 60. let 20. století do knihoven vstoupily poprvé počítače. V první fázi byly využívány především pro optimalizaci provozu a správy knihovny, ale vedle toho se počítače staly nástrojem pro vznik textů a dokumentů v elektronické podobě. Vznik internetu v 90. letech 20. století znamenal další přelomový moment. Internet umožnil snadnou a rychlou komunikaci a přenos elektronických textů na dálku. Knihovny začaly budovat digitální knihovny a digitalizovat své sbírky. Informační a komunikační technologie přinesly nové druhy médií, vznik sociálních i streamovacích služeb a změnily způsob, jakým lidé získávají a využívají informace.

1.1 Současné trendy v knihovnictví

Současné trendy odrážejí reakci knihoven na digitální transformaci, společenské změny a globální výzvy. Zahrnují technologické inovace, sociální odpovědnost a environmentální aspekty. Vedle toho ale zůstává požadavek, aby knihovny rozvíjely své tradiční funkce a role.

Digitální služby a platformy

- **Rozšíření digitálních zdrojů:** Knihovny nabízejí e-knihy, e-audioknihy, digitální knihovny, elektronické informační zdroje, streamovaná videa i online katalogy a portály (Knihovny.cz, Česká digitální knihovna). Aktuální je udržitelnost digitálních služeb, např. energetická náročnost datových center nebo dlouhodobá archivace digitálních sbírek.
- **Sociální sítě a virtuální akce:** Sociální sítě, jako Facebook, Instagram, X a další se staly klíčovými nástroji pro marketing, zejména po pandemii COVID-19. Knihovny pořádají virtuální akce pro své uživatele i širší veřejnost.
- **Nové trendy:** Digitální sbírky dosahují bodu zlomu kvůli rostoucím nákladům na úhradu licenčních poplatků (např. e-knihy, e-audioknihy, díla nedostupná na trhu), což vede k omezení dostupnosti a redukci titulů. Existují snahy o legislativní řešení funkce knihoven v digitálním prostoru
- **Výzvy:** Technická infrastruktura, financování, vzdělávání pracovníků, autorská práva a zajištění přístupnosti pro všechny uživatele, včetně těch

s omezeným přístupem k technologiím. Dlouhodobá archivace digitálních dat vyžaduje strategii pro zajištění jejich dostupnosti v budoucnost (např. formáty odolné proti zastarávání).

- **Doporučení:** Investovat do uživatelsky přívětivých platforem a digitálních marketingových strategií. Spolupráce s technologickými firmami na udržitelných řešeních.

Knihovna jako komunitní centrum – inkluze a diverzita

- **Knihovna rozšiřuje své funkce jako komunitní centrum:** Knihovna poskytuje prostor pro různé zájmové skupiny obyvatel, prostor pro setkávání a výměnu názorů.
- **Služby pro znevýhodněné skupiny:** Knihovny se zaměřují na služby pro seniory, migranty a další znevýhodněné skupiny jako jsou lidé s mentálním postižením, nebo osoby s kombinovaným postižením – podporují bezbariérovost prostor, webu, služeb, aplikují standardy přístupnosti.
- **Výzvy:** Financování, vzdělávání pracovníků a překonávání jazykových a kulturních bariér. Školení pracovníků o komunikaci s návštěvníky se specifickými potřebami. Inkluzivita je klíčovou prioritou moderních knihoven, a přístupnost neznamena pouze fyzickou bezbariérovost, ale také přizpůsobení služeb a komunikace různým potřebám.
- **Doporučení:** Provádět analýzy potřeb komunity a spolupracovat s neziskovými organizacemi. Získávat zdroje z dotačních programů na podporu bezbariérovosti, budování prostor pro setkávání a trávení volného času.

Udržitelnost a environmentální odpovědnost

- **Sdílení zdrojů a digitální formáty:** Knihovny podporují udržitelnost prostřednictvím sdílení zdrojů (např. „knihovna věcí“) a digitálních formátů, které snižují spotřebu papíru.
- **Finanční udržitelnost knihoven:** efektivní využití zdrojů, získávání alternativních zdrojů financování (crowdfundingové kampaně, partnerství s místními firmami, granty od soukromých nadací). Digitální služby, jako jsou cloudové katalogy nebo streamovací platformy, mají značnou ekologickou stopu, což je v rozporu s principy zelených knihoven.
- **Ekologické budovy a vzdělávání:** knihovny aplikují principy Zelené knihovny, zefektivňují provoz vlastní instituce, pořádají vzdělávací akce pro veřejnost.
- **Nové trendy:** Zvýšený důraz na environmentální programy, jako jsou workshopy o obnovitelné energii, snižování odpadu, ochrana přírody a ekologických aktivitách pro všechny věkové skupiny.
- **Výzvy:** Vysoké náklady na udržitelné iniciativy a zajištění ekologičnosti digitálních služeb.

- **Doporučení:** Začít s malými kroky, jako je recyklace, a hledat dotační programy na větší projekty. Komunikovat hodnotu služeb knihovny zřizovatelům a sponzorům, pro získání větší finanční podpory. Spolupráce s technologickými firmami.

Knihovna jako vzdělávací a kreativní centrum – boj proti dezinformacím

- **Ověřené informace:** Knihovny hrají klíčovou roli v poskytování důvěryhodných informací a vzdělávání uživatelů v rozlišování pravdivých zdrojů.
- **Nové trendy:** Knihovny rozšiřují své funkce jako instituce neformálního vzdělávání. Jsou ideálními institucemi pro vzdělávání veřejnosti v kritickém myšlení a ověřování zdrojů. Téma je zvláště důležité pro mladší generace a seniory, kteří jsou často cílem dezinformačních kampaní. Knihovny budují kreativní dílny a makerspace. Rostoucí spolupráce se školami a mediálními organizacemi na podporu mediální gramotnosti. Problémy spojené s AI-generovaným obsahem v akademických časopisech a digitálních sbírkách, což vyžaduje nové politiky a tlak na distributory k odhalování AI autorství. Nové strategie pro přilákání mladé generace (např. Gen Z, mladí dospělí), kteří často preferují digitální služby a interaktivní formáty.
- **Výzvy:** Zvýšený objem dezinformací, potřeba vzdělávání pracovníků i uživatelů, financování.
- **Doporučení:** Rozšíření prostor knihovny jako vzdělávacího a kreativního centra, rozvíjení programů mediální gramotnosti, nabízení vzdělávacích aktivit na aktuální témata.

Umělá inteligence v knihovnách

- **Automatizace a personalizace:** Umělá inteligence (AI) se využívá k automatizaci procesů, jako je katalogizace a optické rozpoznávání znaků (OCR) při digitalizaci, a k poskytování personalizovaných doporučení knih na základě preferencí uživatelů.
- **Chatboti a analýza dat:** AI poháněné chatboti odpovídají na běžné dotazy uživatelů, zatímco analýza dat pomáhá knihovnám lépe porozumět potřebám uživatelů a optimalizovat služby.
- **Nové trendy:** Rostoucí počet knihoven využívající specifických AI nástrojů, např. (Ptejte se knihovny, Česká digitální knihovna), a důraz na rozvoj AI gramotnosti u pracovníků a uživatelů, aby mohli efektivně využívat a hodnotit AI systémy.
- **Výzvy:** Vysoké náklady na implementaci, etické otázky spojené s ochranou soukromí a potřeba vzdělávání pracovníků včetně tématu etického využití AI. Prevence diskriminace menšin, transparentnost algoritmů, soulad s předpisy.
- **Doporučení:** Začít s jednoduššími nástroji, jako jsou chatboti, a spolupracovat s technologickými partnery.

Podpora čtenářské gramotnosti

- **Čtení a kritické myšlení:** Knihovny podporují čtenářskou gramotnost a kritické myšlení jako klíčové dovednosti v digitálním světě, kde je pozornost často rozptylována.
- **Nové trendy:** Zvýšený důraz na digitální čtení, na AI gramotnost a bezpečnost na internetu, včetně vzdělávání o rizicích spojených s AI chatboty, jako je podpora sebepoškození nebo závislost (AI chatbot). Těsná spolupráce s školami a rodiči. Gamifikované čtenářské programy, využití virtuální reality (např. virtuální prohlídky knihovny) nebo spolupráce s influencery na TikToku.
- **Výzvy:** Konkurence digitálních médií a potřeba přilákat mladší generace ke čtení.
- **Doporučení:** Pořádat interaktivní čtenářské programy a workshopy zaměřené na digitální dovednosti. Podporovat a inovovat tradiční aktivity a programy na podporu čtenářství: S knížkou do života Bookstart, Knížka pro prvňáčka, Noc s Andersenem a další. Provádět průzkum potřeb mladých uživatelů a zapojit je do tvorby služeb.

Knihovny dnes představují víc než jen místo, kde si lze půjčit knihu. Jsou otevřeným prostorem pro vzdělávání, inovace, demokracii a kulturní dialog. Aby obstály v rychle se měnícím světě, musí se stát aktivními aktéry společenských změn – a zároveň zůstat věrné svému základnímu poslání: zprostředkovávat vědění a podporovat rovný přístup k informacím.

1.2 Význam strategie pro knihovny

Transformace knihoven a jejich služeb je mimořádně složitý a finančně náročný proces, který vyžaduje trvalé a systematické úsilí vedení knihoven a jejich pracovníků, ale také provozovatelů knihoven a v širším kontextu všech, kterým knihovny mohou sloužit.

Mít vlastní strategický plán, mít jasnou představu o své budoucnosti, je v současné době životně důležité pro každou knihovnu nezávisle na tom, zda se jedná o knihovnu malou či velkou. Připravit dobrou strategii či koncepci není jednoduchou záležitostí a zejména pro malé knihovny s omezeným počtem pracovníků se může jednat o nelehký proces. Je to ale nezbytné!

Strategické plánování by mělo pomoci s vymezením budoucích cílů a zdůvodněním rozhodnutí o změnách a také identifikovat kritické faktory. Obecně platí, že knihovny pracují s omezenými zdroji. Efektivní využití existujících zdrojů a hledání nových pro budoucí rozvoj patří k základním úkolům vedení knihovny. Jedná se také o dobrý podklad pro rozhodovací procesy, který umožňuje objektivně hodnotit činnost knihovny, její růst a vývoj v čase.

Zpracování koncepce knihovny je příležitostí oslovit provozovatele knihovny a další důležité instituce, které jsou podstatné pro činnost a rozvoj knihovny. Knihovny ve své komunitě nebývají příliš viditelné. Z tohoto hlediska je nová strategie velmi dobrou příležitostí k seznámení zastupitelů i širší veřejnosti se současnými i budoucími službami knihovny. Umožňuje přizpůsobit služby knihovny novým potřebám komunity.

Příprava strategie je také správným krokem k zahájení diskuze o poslání knihovny a jak reagovat na zúžené pojetí knihovny jako půjčovny knih. Je možné blíže vysvětlit, k čemu je knihovna užitečná a jak slouží své komunitě. A také přesvědčit všechny zainteresované, proč je nezbytné investovat do rozvoje knihovny a reagovat na současné a budoucí změny. Významným přínosem bude získání pracovníků knihovny k realizaci společných cílů.

V neposlední řadě je strategie nezbytná také v případě, že se knihovna připravuje na výstavbu, přestavbu či rekonstrukci knihovny. V těchto případech knihovna má mít zformulovány cíle a cesty, kterými se bude ubírat v dalších letech. To a další faktory ovlivňují plánování služeb, využití prostor a zavedení dalších činností do života knihovny.

Cílem tohoto studijního textu je podat základní informaci o domácích i zahraničních koncepčních a strategických dokumentech zaměřených na oblast knihoven. Druhou částí textu je charakteristika základních postupů a metod pro přípravu strategického dokumentu knihovny, která by měla pomoci při zpracování vlastní strategie knihovny.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Příprava strategie je správným krokem k zahájení diskuze o poslání knihovny a jak reagovat na zúžené pojetí knihovny jako půjčovny knih. Je možné blíže vysvětlit, k čemu je knihovna užitečná a jak slouží své komunitě.

Měla by přesvědčit všechny zainteresované, proč je nezbytné investovat do rozvoje knihovny a reagovat na současné a budoucí změny. Významným přínosem je získání pracovníků knihovny k realizaci společných cílů.

2 METODIKA PŘÍPRAVY VEŘEJNÝCH STRATEGIÍ

Střednědobé koncepce knihovnictví jsou základním prvkem úvah o zaměření českého knihovnictví. Podkladem pro zpracování těchto dokumentů jsou **celostátní strategické dokumenty** týkající se rozvoje kultury, vzdělávání a rozvoje společnosti v ČR.

Východiskem tvorby střednědobých koncepcí jsou priority vlády obsažené v jejím programovém prohlášení². Rámec pro ně vytváří vize rozvoje, která se vypracovává na období 15 let a obsahuje základní trendy a jejich předpokládané důsledky v daném období.

Střednědobé koncepce se zpracovávají na základě jednotné metodiky, jež umožňuje efektivní koordinaci celého procesu tvorby střednědobých koncepcí. Smyslem koordinace je vytvoření základních podmínek pro to, aby jednotlivé resortní koncepce:

- přispěly k realizaci celospolečenských záměrů, cílů a priorit,
- obsahovaly vzájemně sladěné horizontální vazby, které jsou předpokladem harmonického rozvoje a plného využití synergických efektů.

Dne 28. ledna 2019 byla vládou schválena aktualizovaná **Metodika přípravy veřejných strategií**. Metodika včetně **eMetodiky přípravy veřejných strategií 2019**³ jsou dostupné na samostatné webové stránce⁴.

Metodika sjednocuje postup při vytváření strategických dokumentů s cílem zvýšit jejich kvalitu a vzájemnou provázanost, popisuje proces přípravy i implementace strategie, a to od identifikace potřeby tvorby strategie přes její přípravu až ke schválení a následně samotnou realizaci. Dále rozpracovává/zavádí typologii strategických a prováděcích dokumentů, využití poznatků ve strategické práci, hodnocení strategie a jejích dopadů a toto vše graficky shrnuje do jednotlivých schémat. Zároveň se věnuje i možné aplikaci při tvorbě krajských strategických dokumentů.

² ČESKO. Usnesení Vlády České republiky ze dne 3. ledna 2001 č. 10 + P k návrhu Metodiky střednědobých koncepcí. In: *Sbírka zákonů*. Praha, 2001, ročník 2001.

³ Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/emetodika-pripravy-verejnych-strategii>

⁴ Portál strategické práce v České republice. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/uvodni-strana>

Metodika přípravy veřejných strategií. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/metodika-pripravy-verejnych-strategii>

Jádrem metodiky je podrobný popis jednotlivých fází procesu tvorby strategického dokumentu:

- identifikace potřeby tvorby strategie,
- nastavení přípravy strategie (projektu),
- analytická a prognostická fáze,
- stanovení strategického směřování,
- rozpracování strategie,
- nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie,
- schvalování strategie.

Strategie má obsahovat vzájemně vyvážené a propojené tři části:



Obrázek 1 – Části strategie

Strategie obsahuje:

- vymezení problému,
- souhrn podkladových dat a analýz,
- stanovení vize (tj. budoucí žádoucí stav v dané oblasti) a sady cílů, jichž má být dosaženo,
- opatření, jejichž prostřednictvím jsou jednotlivé cíle naplněny.

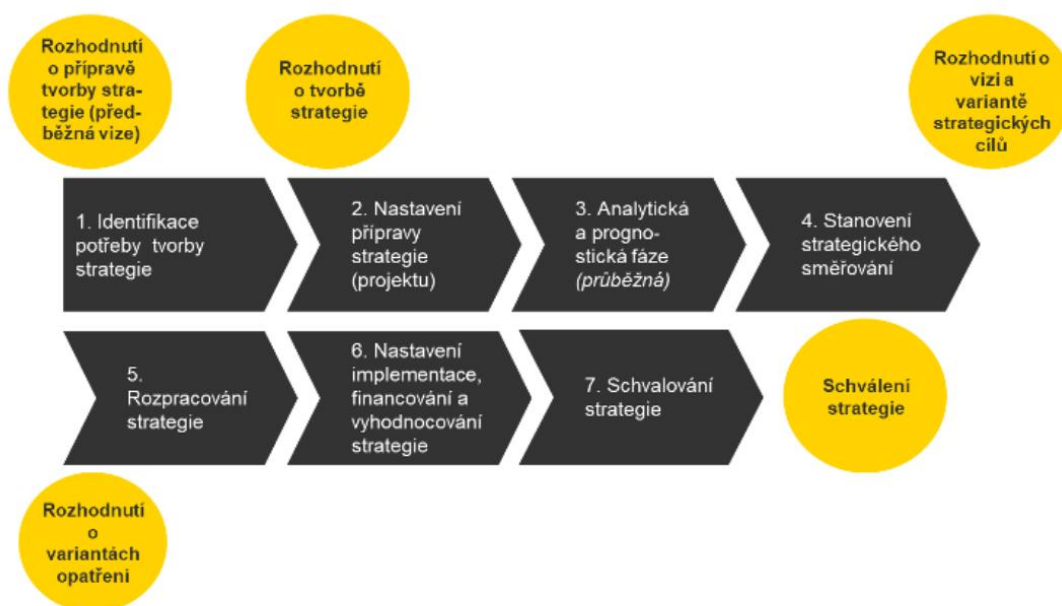
Zároveň strategie stanoví:

- způsob implementace,
- vymezení aktérů implementace strategie,
- časový a finanční rámec implementace apod.

Strategie navrhuje:

- způsob vyhodnocení plnění cílů,
- opatření včetně sady indikátorů a termínů.

Následující graf popisuje tvorbu veřejné strategie, včetně činnosti předcházejí tvorbě této strategie a činnosti následující.



Obrázek 2 – Tvorba strategie

Metodika přípravy veřejných strategií je určena všem tvůrcům a zadavatelům tvorby strategií v rámci veřejné správy v České republice. Metodika je v zásadě (za podmínky jejího přizpůsobení míře komplexnosti a zadání vytvářené strategie) využitelná na všech úrovních veřejné správy (tj. jak na úrovni státní správy, tak územní samosprávy).

Obecně je příprava veřejné strategie rozfázována do sedmi částí, které následuje implementace strategie.

Podrobně o jednotlivých částech pojednává eMetodika.

„Jádrem metodiky je podrobný popis jednotlivých fází procesu tvorby strategického dokumentu: Identifikace potřeby tvorby strategie, Nastavení přípravy strategie (projektu), Analytická a prognostická fáze, Stanovení strategického směřování, Rozpracování strategie, Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie a Schvalování strategie. Samostatná část je věnována implementaci strategie.“⁵

⁵ Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/emetodika-pripravy-verejnych-strategii>



Obrázek 3 - Logický rámec tvorby strategie rozdělený do úrovně aktivit

V 6. kapitole tohoto studijního textu, která je věnována postupu přípravy strategie knihovny, využíváme obecné principy tvorby strategie a přizpůsobujeme je konkrétním potřebám oblasti knihoven.

3 STRATEGICKÉ DOKUMENTY ČR VE VZTAHU KE KNIHOVNÁM

Pro zpracovávání strategií je nezbytné orientovat se ve strategických dokumentech, které se dotýkají činnosti knihoven. Na webové stránce Databáze strategií jsou dostupné nejrůznější dokumenty z různých resortů a oblastí.

„Databáze strategií je sofistikovaným systémem, který má přispět k celkovému zlepšení strategického řízení a plánování na všech úrovních veřejné správy v České republice. Dokáže tematicky a funkčně propojovat strategické cíle, opatření a další zadané parametry od mezinárodní úrovně, přes dokumenty ministerstev a celostátních institucí, až na regionální a místní úroveň.

Databáze může být využívána také jako nástroj pro vyhodnocování a aktualizaci strategických dokumentů, i pro tvorbu dokumentů nových a sledování vzájemných návazností strategických cílů. Do budoucna by měla Databáze obsahovat finanční prostředky potřebné na realizaci strategií, a tedy umožnit sledování efektu vynaložených zdrojů.“⁶



Obrázek 4 – Databáze strategií

Dne 28. ledna 2019 byla vládou schválena aktualizovaná **Metodika přípravy veřejných strategií**. Na webové stránce lze najít nástroje a metodickou

⁶ Databáze strategií: portál strategických dokumentů v ČR [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019 [cit. 2025-10-10]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz>

podporu k přípravě strategických dokumentů – samozřejmě také pro tvorbu strategií knihoven.

„Metodika sjednocuje postup při vytváření strategických dokumentů s cílem zvýšit jejich kvalitu a vzájemnou provázanost, popisuje proces přípravy i implementace strategie, a to od identifikace potřeby tvorby strategie přes její přípravu až ke schválení a následně samotnou realizaci. Dále rozpracovává/zavádí Typologii strategických a prováděcích dokumentů, využití poznatků ve strategické práci, hodnocení strategie a jejich dopadů a toto vše graficky shrnuje do jednotlivých schémat. Zároveň se věnuje i možné aplikaci při tvorbě krajských strategických dokumentů.

V následujícím textu upozorňujeme na vybrané **strategické dokumenty**, které obsahují **vazby na priority rozvoje knihoven** a je možné je využít pro přípravu vlastních strategických dokumentů.

UPOZORNĚNÍ

V době přípravy základní verze tohoto textu docházelo v řadě resortů k aktualizaci strategií a ke vzniku nových strategických dokumentů zejména s ohledem na přípravu nového plánovacího období Evropských strukturálních fondů na období 2021 až 2027. Z tohoto důvodu je nutné uvedený přehled chápat jako orientační.

3.1 Ministerstvo kultury ČR

3.1.1 STÁTNÍ KULTURNÍ POLITIKA NA LÉTA 2026–2030+ ⁷

Dokument vychází z programových dokumentů vlády. Stanoví základní priority pro jednotlivé oblasti kultury, a to jak pro ministerstvo kultury, tak i pro spolupráci s ostatními resorty a územními samosprávnými celky. Dokument je také východiskem pro využití finančních nástrojů Evropské unie (strukturální fondy a tematické programy) na podporu rozvoje kulturních a kreativních odvětví včetně kulturního dědictví.

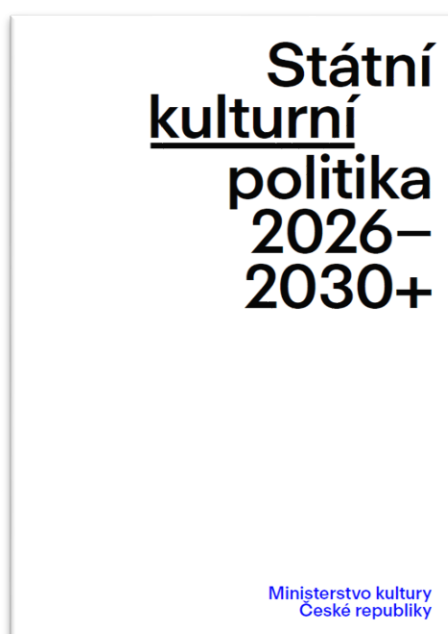
Nově je v kulturní strategii definován **Kulturní a kreativní sektor**, který zahrnuje zejména architekturu, archivnictví, knihovny a muzea, umělecká řemesla, audiovizuální oblast, kulturní dědictví, design, festivaly, hudbu, literaturu, živé umění, tisk a nakladatelství, rozhlasovou tvorbu a výtvarné umění.⁸

⁷ Dostupné z: <https://mk.gov.cz/statni-kulturni-politika-cs-69>.

⁸ O činnosti Oddělení kulturních a kreativních odvětví Ministerstva kultury blíže zde: <https://mk.gov.cz/oddeleni-kko-cs-2314>

Pro oblast knihoven je důležité, že Státní kulturní politika zahrnuje i klíčové priority pro rozvoj knihoven, zejména:

- Knihovny jako otevřená vzdělávací, kulturní, komunitní a kreativní centra
- Národní program na podporu čtenářství a informační gramotnosti
- Výstavba knihoven, podpora infrastruktury ICT v knihovnách, včetně výstavby Národní knihovny ČR
- Doplnění knihovnických fondů a informačních zdrojů,
- Regionální funkce knihoven,
- Evaluace veřejných kulturních služeb,
- Ochrana autorských práv pro služby knihoven v digitálním prostředí, sjednávání licenčních smluv na zpřístupnění digitálních dokumentů,
- Digitalizace knihovnických fondů, rozvoj služeb knihoven v digitálním prostředí a vytvoření Centrálního portálu knihoven,
- Efektivní metody trvalého uchování knihovnických dokumentů v tradiční i digitální podobě,
- Vzdělávání a odměňování pracovníků.



Obrázek 5 – Státní kulturní politika na léta 2026-2030+

3.2 Ministerstvo pro místní rozvoj

Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020. Ministerstvo pro místní rozvoj zpracovává **Národní koncepci realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020 (NKR)**⁹. Stěžejním cílem NKR je

⁹ Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020. *Dotace EU* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019 [cit. 2025-10-10]. Dostupné z:

určit hlavní věcné oblasti pro financování z evropských strukturálních fondů a programů po roce 2020 a na jejich základě navrhnout architekturu implementace politiky soudržnosti v ČR. Shrnutí hlavních vývojových trendů v EU a ve světě:

Demografické stárnutí – Stárnoucí populace vytváří tlak na zdravotní a sociální systém, přičemž může přispívat k oslabování výkonnosti ekonomiky v důsledku poklesu počtu pracovní síly. Zároveň je příležitostí pro nové typy služeb a zaměstnání.

Rostoucí nerovnosti – Roste příjmová nerovnost mezi společenskými vrstvami. Příjmová i další nerovnosti mezi ženami a muži na trhu práce, i v dalších oblastech, přetrvávají. Rostou rovněž nerovnosti v přístupu ke vzdělávání, i v dalších oblastech.

Posun civilizace ke znalostní ekonomice – Digitalizace, úzká specializace a aplikace vědeckých poznatků jsou zásadním předpokladem pro další rozvoj ekonomiky.

Zvyšující se dostupnost technologií – Technologie se čím dál víc stávají dostupnou součástí běžného života a prostupují všemi oblastmi společnosti.

Zvyšující se rychlost technologické změny – Dochází k rychlému rozvoji technologií a jejich bezodkladnému pronikání do společnosti.

Virtualizace světa – Stále více společenských aktivit včetně práce se neděje ve spojení s konkrétním fyzickým místem, ale jsou zprostředkovány virtuálně.

Rostoucí mobilita – Dochází ke zvýšenému pohybu lidí, zboží, ale s tím také k vyšším nárokům na dopravní systémy a rostoucí environmentální zátěži.

Degradace ekosystémů – Ekosystémy ztrácejí svou rozmanitost, dochází k jejich přetěžování a nevratnému poškození, čímž dochází ke snižování rozsahu a kvality poskytování ekosystémových funkcí a služeb.

Změna klimatu a její dopady – Změna klimatu zásadně ovlivňuje nejen životní prostředí, ale i všechny hospodářské sektory i samotné občany a tím i kvalitu života celé společnosti.

Rostoucí spotřeba zdrojů – Rozšiřování technologií a ekonomický růst vede k neustálému tlaku na spotřebu zejména primárních zdrojů.

Rostoucí spotřeba energie – Energetická náročnost lidské činnosti narůstá v souvislosti s rostoucím bohatstvím a populační expanzí.

Urbanizace – Stěhování lidí z venkova do měst a jejich zázemí pokračuje bez ohledu na rostoucí negativa, která s sebou přináší.

Kompetence pro budoucnost – Při definici cílů a obsahů vzdělávání musíme reflektovat bouřlivě se měnící společnost a fakt, že nyní vzděláváme lidi, jejichž ekonomický vrchol bude za třicet let, přičemž jeho podobu nedokážeme nyní ani odhadnout.

Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+¹⁰ – jde o národní strategický dokument v oblasti regionálního rozvoje. Hlavním smyslem tohoto dokumentu je identifikovat tematické oblasti, ve kterých je potřebný či žádoucí územně specifický přístup, a zároveň určit, jaké různé intervence by měly být realizovány v odlišných územích, což povede k posílení územní konkurenceschopnosti, ke snižování regionálních odlišností a nalézání řešení podporujících udržitelný rozvoj území.

SRR 21+ se zaměřuje na témata, která je nutno řešit intervencemi z národní úrovně, mají určitá územní specifika nebo územní důsledky a lze u nich nalézt řešení daného problému. **Dokument také slouží jako vodítko pro krajské samosprávy při tvorbě strategií rozvoje územních obvodů krajů.** SRR 21+ necílí na řešení všech problémů České republiky, ale zaměřuje se pouze na oblasti, ve kterých je vhodné uplatňovat specifické nástroje pro řešení potřeb území. **Dokument svým zaměřením vychází ze zastřešujícího národního rozvojového dokumentu Strategický rámec ČR 2030.**

K ZAPAMATOVÁNÍ

Strategický dokument **Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020** vymezuje hlavní priority pro využití strukturálních fondů EU na období 2021 až 2027.

Národní program přístupnosti pro všechny na období 2026–2035¹¹

Cílem Programu přístupnosti je pokračovat ve finanční podpoře odstraňování bariér ve městech a obcích. Program je zaměřen na zlepšení přístupnosti budov veřejné správy, zdravotních a sociálních zařízení, škol, kulturních institucí a dopravní infrastruktury. Jeho realizace umožní svobodný a bezpečný pohyb ve veřejném prostoru pro všechny občany, včetně osob se zdravotním postižením, starších osob, rodičů s malými dětmi a dalších skupin obyvatel.

¹⁰ Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/regionalni-rozvoj/strategie-regionalniho-rozvoje-cr-2021>

¹¹ Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/assets/ppov/vvozp/aktuality/Narodni-program-pristupnosti-pro-vsechny.pdf>

Financování programu je zajištěno z rozpočtových kapitol jednotlivých rezortů a institucí, do jejich působnosti spadají poskytované veřejné služby (např. MŠMT – školy, MMR – obecní úřady, MK – kulturní zařízení, SFDI – komunikace pro pěší). Obce, města či kraje (příp. další oprávněné subjekty) se do programu mohou zapojit předložením záměru k řešení přístupnosti, na základě jeho schválení mohou následně žádat konkrétní resort o dotaci či příspěvek na danou akci.

3.3 Ministerstvo průmyslu a obchodu

Program Digitální Česko¹² se týká veškerých dopadů digitalizace na hospodářství a společnost. Jde o soubor koncepcí zajišťujících předpoklady dlouhodobé prosperity České republiky. Jeho náplň je možné definovat pojmem: "Strategie koordinované a komplexní digitalizace České republiky 2018+".

Digitální Česko zastřešuje tři pilíře (dílní koncepce), které tvoří jeden logický celek. Pokrývá oblasti od interakce České republiky v Evropské unii v digitální agendě, přes digitální veřejnou správu, až po přípravu a interakci společnosti a ekonomiky ČR na digitalizaci.



Obrázek 6 – Informační koncepce ČR a Česko v digitální Evropě

Dokument **Česko v Digitální Evropě** je provazován na další strategické a poziční dokumenty vlády. Navazuje obecně na Koncepci působení ČR v EU, rámcovou pozici České republiky ke Strategii pro jednotný digitální trh

¹² Dostupné z: <https://digitalnicesko.gov.cz/>

v Evropě a schválené poziční materiály k jednotlivým iniciativám a legislativním návrhům. Jednotný digitální trh v Evropě je horizontální oblastí, která v sobě nese řadu témat – od autorskoprávního rámce, přes ochranu soukromí on-line až po digitální zdanění.

Řada na úrovni EU připravovaných legislativních změn se týká veřejné správy a bude následně implementována do českého eGovernmentu s využitím výstupů cílů Informační koncepce ČR, která je zbývajícím ze tří pilířů souboru Digitální Česko.

Národní strategie umělé inteligence v České republice 2019-2035¹³

Česká republika se zařadila do klubu zemí, které mají jasný plán, jak uspět a prosadit se v technologii budoucnosti – umělé inteligenci (AI). Prioritní témata umělé inteligence v ČR jsou založena jak na výsledcích české vědy, tak na průmyslových nebo veřejných aplikacích, ve kterých ČR mezi špičku. Zahrnují bezpečnost a obranu, průmyslovou výrobu a komunikaci člověka se strojem.

Strategie je členěna do sedmi kapitol a pokrývá oblasti ekonomiky a společnosti od podpory vědy a výzkumu, přes školství a sociální systém, až po otázky regulace a mezinárodní spolupráce. Hlavní řídicí roli v oblasti AI má místopředseda vlády pro hospodářství v úzké spolupráci s premiérem. Cílem je propojit jak veřejný, tak i soukromý sektor, tedy zástupce státu, firem i akademie.



Obrázek 7 - Národní strategie umělé inteligence

¹³ Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/assets/cz/podnikani/2024/9/Narodni-strategie-umele-intelligence-CR-2030.pdf>

3.4 Ministerstvo práce a sociálních věcí

Strategie přípravy na stárnutí společnosti 2021–2025¹⁴

navazuje na Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí. Knihovny jsou v tomto materiálu jmenovány mezi institucemi, které se mohou svou činností podílet na zmírňování dopadů stárnutí zejména v oblasti společenské integrace a inkluze lidí seniorského věku.

Další důležité strategické materiály

Strategie rodinné politiky 2024–2030¹⁵

Vláda 11. října 2023 schválila Strategii rodinné politiky 2024–2030 jako nový strategický dokument, který aktualizuje dřívější Koncept rodinné politiky z roku 2017. Dokument nově zdůrazňuje pohled zaměřený na potřeby rodin v jednotlivých životních fázích a specifických situacích a na rodiny jako na nenahraditelný zdroj společenské prosperity.

Velký význam je věnován ocenění a stabilitě rodiny, primární prevenci předcházení negativních jevů a podpoře manželství jako nástroje právní, sociální a ekonomické ochrany rodiny. Zároveň je respektována různorodost životních drah a faktická diverzita forem rodinného soužití.

Vize Strategie rodinné politiky 2024–2030 – Rodinná politika vytváří příznivé společenské prostředí a stabilní podmínky, které respektují svobodu volby, podporují rodiny v jejich funkcích a poskytují rodinám prostor i možnosti k naplňování jejich individuálních potřeb a aspirací.

Strategie sociálního začleňování 2021–2030 – zastřešuje hlavní oblasti významné pro sociální začleňování osob sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených. Materiál pokrývá také oblasti boje s chudobou a sociálním vyloučením a stanovuje prioritní témata sociálního začleňování a jeho financování.

3.5 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

MŠMT vydalo nový strategický materiál **Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+**.¹⁶

Strategie 2030+ je klíčový dokument pro rozvoj vzdělávací soustavy České republiky v dekádě 2020–2030+. Cílem je modernizovat vzdělávací systém Česka v oblasti regionálního školství, zájmového a neformálního vzdělávání

¹⁴ Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/strategicky-ramec-pripravy-na-starnuti-spolecnosti-2021-2025>

¹⁵ Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/nova-strategie-rodinne-politiky-se-zameruje-na-potreby-rodin-v-jednotlivych-zivotnich-fazich-a-specifickych-situacich>

¹⁶ Dostupné z: https://msmt.gov.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf

a celoživotního učení, připravit ho na nové výzvy a zároveň řešit problémy, které v českém školství přetrvávají

Dokument rozvíjí dva hlavní strategické cíle:

- Zaměřit vzdělávání více na získání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život,
- Snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů.

Dokument se prioritně věnuje výhradně formálnímu (školnímu) vzdělávání. Česká republika zatím nemá k dispozici žádný ucelený strategický materiál, který by se věnoval tématu celoživotního vzdělávání.



Obrázek 8 - Strategie 2030+

4 STRATEGICKÉ DOKUMENTY PRO ROZVOJE KNIHOVEN – SVĚTOVÝ A EVROPSKÝ PROSTOR

Knihovny a obor knihovnictví a informační vědy se v posledních desetiletích výrazně a rychle proměňuje. Zásadní vliv na změny má rozvoj informačních technologií a vznik nových médií. Vlivem rozšíření internetu, digitalizace knihovních fondů a masovému rozšíření digitálních dokumentů a jejich komunikace, mají všechny změny globální charakter. Z tohoto důvodu je nezbytné velmi pozorně sledovat globální trendy, které mají vliv i na činnost a rozvoj knihoven v ČR.

Mezinárodní spolupráce může knihovnám pomoci získat nové nápady, zdroje a granty, zejména v kontextu digitalizace a sdílení digitálních sbírek.

Zásadní význam pro sledování a stanovení trendů rozvoje knihoven a informačních institucí mají aktivity IFLA.¹⁷

4.1 Strategie IFLA 2024–2029

IFLA vydala v roce 2024 novou strategii na období 2024–2029, která nahrazuje předchozí strategii 2019–2024¹⁸. Tato strategie se zaměřuje na tři základní oblasti působení:

- Knihovny jsou propojené a silné díky zapojení do spolupráce v rámci globální profesní komunity – cílem je posílení knihovnické komunity a jejich spolupráci na národní i celosvětové úrovni.
- **Knihovny jsou uznávány a oceňovány jako významní partneři – cíle knihoven se prosazují do klíčových globálních dokumentů, jako je agenda OSN pro období po roce 2030, stejně jako v příslušných regionálních, národních a místních dokumentech.**
- Knihovny mají schopnost provádět smysluplné změny na všech úrovních – každá knihovna se zaměřuje na potřeby jednotlivců a komunit, kterým slouží, a usiluje o prosazování systémových změn v oblastech, ve kterých působí. Nezbytnou podmínkou je a schopnost uskutečňovat rozvojové projekty.

¹⁷ IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions) je Mezinárodní federace knihovnických sdružení a institucí. Je nevládního, nekomerčního a neziskového charakteru a sdružuje knihovnické instituce, spolky, svazy na celém světě. Prosazuje knihovnické zájmy, podporuje vzdělávání informačních pracovníků, sdílí informace a snaží se nacházet řešení odborných problémů. V současné době má přes 1500 členů z více než 150 zemí. Podrobněji, viz: IFLA. Wikisofia [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2013 [cit. 2019-11-03]. Dostupné z:

<https://wikisofia.cz/wiki/IFLA>

¹⁸ IFLA Strategy 2024-2029. IFLA. 2024 [cit. 2025 05 01]. Dostupné z: <https://www.ifla.org/units/strategy/>



Obrázek 9 – Strategie IFLA na léta 2024-2029

4.2 IFLA Trend Report

Globální informační prostředí se rychle rozvíjí, objevují se nové technologické změny, které ovlivňují různé oblasti života společnosti a mají přímý vliv na činnost knihoven. V roce 2013 zpracoval tým specialistů z různých oborů zprávu IFLA Trend Report (dále jen Zpráva) s cílem formulovat hlavní trendy, které ovlivňují a zejména budou ovlivňovat rozvoj knihoven.¹⁹

Zpráva v širším kontextu mapuje probíhající společenské změny a jejich vliv na současné a budoucí proměny informačního prostředí. Usiluje o vymezení úlohy knihoven v současné společnosti.

Zpráva identifikuje pět nejdůležitějších směrů (trendů), které budou hrát klíčovou roli při utváření našeho budoucího informačního ekosystému:

¹⁹ IFLA Trend Report. *International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)* [online]. IFLA, ©2013-2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://trends.ifla.org/>

TREND 1	• Změny ve vědomostních postupech: Přechod k inkluzivnějším a rozmanitějším způsobům vytváření a sdílení znalostí, ale také rizika nerovností v přístupu k informacím
TREND 2	• Transformace AI a technologiemi: Umělá inteligence mění způsob, jak lidé vytvářejí, sdílejí a konzumují informace, přičemž knihovny musí řešit etické otázky, jako je ochrana soukromí.
TREND 3	• Přehodnocení důvěry: V době rostoucích dezinformací knihovny posilují svou roli jako důvěryhodné zdroje informací a podporují mediální gramotnost.
TREND 4	• Složitější dovednosti: Rostoucí potřeba digitálních a analytických dovedností u knihovníků i uživatelů.
TREND 5	• Nerovnoměrné rozdělení digitálních technologií: Digitální propast zůstává výzvou, zejména v rozvojových zemích a venkovských oblastech.
TREND 6	• Zvyšující se nároky informačních systémů na zdroje: Digitalizace zvyšuje energetickou náročnost, což vyžaduje udržitelná řešení.
TREND 7	• Environmentální faktory: Klimatické změny ovlivňují provoz knihoven a zvyšují potřebu jejich služeb, například jako komunitních center během krizí.

Obrázek 10 – Globální trendy IFLA 2024

Vliv informačních technologií není vždy přímočarý a projevuje se s různou intenzitou v jednotlivých zemích v závislosti na jejich ekonomické, politické i společenské úrovni. Mezinárodní knihovnická komunita byla vyzvána, aby sledovala změny informačního prostředí a reagovala na ně v závislosti na místní situaci. Zpráva byla v uplynulých letech průběžně aktualizována a je stále živým a aktuálním dokumentem.

Zpráva z roku 2025 zahrnuje 7 scénářů, které zkoumají, jak se tyto trendy mohou prolínat a jaké budou mít dopady na knihovny. Kromě toho byl vydán doprovodný dokument „Skills Agenda“, který navrhuje vzdělávání pro knihovníky v oblastech jako AI, mediální gramotnost a udržitelnost.



Obrázek 11 - IFLA Trend Report 2024

4.3 Skills Agenda

S rostoucí digitalizací a automatizací budou knihovníci potřebovat pokročilé technické dovednosti, aby mohli efektivně spravovat nové technologie a analyzovat data o uživateli.

Velkým tématem je přilákání mladých odborníků do knihoven. Jaké schopnosti bychom měli rozvíjet tváří v tvář nejisté budoucnosti utvářené různými trendy? Vzhledem k této problematice nabízí zpráva Skills Agenda for the Trend Report, kterou připravili noví lídři z celého světa.

Oblast A: Praktické dovednosti

První skupina dovedností se zaměřuje na praktické/aplikované dovednosti, které pomohou budoucím knihovníkům vykonávat konkrétní úkoly, jež budou pravděpodobně stále důležitější součástí jejich práce. Soubor navrhovaných dovedností je obecný a použitelný pro všechny knihovníky.

A1: Základy programování

A2: Gramotnost v oblasti umělé inteligence

A3: Ochrany soukromí

A4: Znalost vědecké komunikace

A5: Řízení projektů

A6: Mediální a informační gramotnost

A7: Správa informací



Obrázek 12 - A Skills Agenda

Oblast B: Partnerské dovednosti

Tato kategorie dovedností se zaměřuje zejména na oblasti, které potřebujeme znát a umět, abychom mohli vytvářet, udržovat a co nejlépe využívat vztahy s ostatními. Nejde o spolupráci mezi knihovnami, ale také o spolupráci s komunitami, vládou, zřizovateli a partnery, s nimiž knihovny spolupracují.

- B1: Propagace, osvěta, marketing a komunikace
- B2: Vyjednávání a interpersonální dovednosti
- B3: Budování společenství, spolupráce a vytváření sítí
- B4: Řízení změn
- B5: Pedagogika a výuka
- B6: Kulturní povědomí
- B7: Lektorské dovednosti

Oblast C: Dovednosti pro osobní rozvoj

Soubor dovedností, které pracovníkům knihoven umožňují být odolní a inovativní a čelit budoucnosti s odvahou a optimismem.

- C1: Představitivost, intuice a tvořivost
- C2: Celoživotní vzdělávání
- C3: Schopnost uvažovat o budoucích změnách
- C5: Rozhodování založené na datech a důkazech
- C6: Řízení rizik

C7: Profesní sounáležitost

C8: Perspektivní myšlení

C9: Kolektivní přístup

4.4 Cíle udržitelného rozvoje OSN (SDGs) a Zelená knihovna

V srpnu 2015 schválily členské státy OSN dokument **Agenda 2030**.²⁰ Agenda 2030 je v současné době jedním z východisek pro formulování strategických cílů Evropské unie a je také postupně implementována do strategických dokumentů České republiky.

Knihovny se mohou stát klíčovými institucemi podporujícími dosažení cílů. V této souvislosti IFLA založila novou sekci zaměřenou na téma udržitelnosti ENSULIB²¹ a projekt Zelená knihovna²².

Co je zelená knihovna?

Životní prostředí označuje prostředí nebo podmínky, ve kterých lidé, instituce, zvířata nebo rostliny žijí a pracují. Tato prostředí mohou být přírodní, sociální nebo kulturní.

Udržitelný rozvoj je rozvoj, který „uspokojuje potřeby současnosti, aniž by ohrožoval schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby“ (Our Common Future, Brundtlandova zpráva, OSN).

Současné životní prostředí je ohroženo klimatickými změnami a dalšími hrozbami, včetně sociálních nerovností. Všechny instituce by se měly snažit chránit životní prostředí prostřednictvím udržitelného rozvoje. To zahrnuje knihovny všeho druhu, které mohou hrát aktivní a významnou roli v udržitelném rozvoji.

Zelená a udržitelná knihovna je knihovna, která zohledňuje ekologickou, ekonomickou a sociální udržitelnost. Zelené a udržitelné knihovny mohou být libovolně velké, ale měly by mít jasný program udržitelnosti, který zahrnuje:

- **Ekologická udržitelnost budov a vybavení:** Emise nebo uhlíková stopa budovy a zařízení jsou aktivně snižovány.
- **Principy zelené kanceláře:** Provozní postupy a procesy jsou šetrné k životnímu prostředí.

²⁰ Libraries, Development and the United Nations 2030 Agenda. *International Federation of Library Associations and Institutions* [online]. IFLA, 2019 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z:

<https://www.ifla.org/libraries-development>

²¹ Dostupné z: <https://www.ifla.org/units/environment-sustainability-and-libraries/>

²² Dostupné z: <https://www.ifla.org/g/environment-sustainability-and-libraries/ifla-green-library-definition/>

- **Udržitelné hospodaření:** V každém ohledu je kladen důraz na kontrolovanou spotřebu, rozvíjí se cirkulární ekonomika a sdílená ekonomika a jsou zpřístupňovány široké veřejnosti.
- **Udržitelné knihovní služby:** Relevantní a aktuální informace jsou snadno dostupné; jsou k dispozici společné prostory a zařízení a je poskytováno environmentální vzdělávání; provoz je efektivní. Knihovna má pozitivní uhlíkovou stopu.
- **Sociální udržitelnost:** Dobré vzdělání, čtenářské a písemné dovednosti, společenská angažovanost, mezikulturní rozmanitost, sociální inkluze a obecná participace tvoří základní zásady. Knihovna se aktivně zasazuje o odstraňování nerovností.
- **Environmentální management:** Environmentální cíle jsou SMART (konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené) a knihovna pracuje na snížení svého negativního dopadu na životní prostředí. Environmentální politika knihovny, její implementace a výsledky environmentální práce jsou sdělovány širší veřejnosti.
- **Angažovanost v obecných environmentálních cílech a programech:** Angažovanost se řídí cíli udržitelnosti OSN v Agendě 2030, Pařížskou dohodou o klimatu a příslušnými environmentálními certifikáty a programy.

4.5 Strategie EBLIDA²³

V Evropském kontextu má velký význam sdružení evropských knihoven a institucí EBLIDA. V současné době je platná **Strategie EBLIDA na léta 2025-2028**²⁴, která je zaměřena na propagaci, digitální transformaci a udržitelnost a představuje plán pro evropské knihovny, jak posílit demokratický přístup ke znalostem a kultuře. EBLIDA je silným hlasem knihovnické a informační komunity v Evropě.

²³ EBLIDA (European Bureau of Library, Information and Documentation Association) je nevládní a nekomerční organizací zastřešující evropské národní knihovny, archivy, informační a dokumentační instituce. Za práva a zájmy těchto institucí i jejich pracovníků lobuje EBLIDA již od roku 1992. Informační oblast, ve které EBLIDA prosazuje zájmy svých členů, je široká. Mezi nejčastější kategorie však patří práva duševního vlastnictví, otázky informační společnosti, odborné vzdělávání či kultura. Českou republiku zastupuje v EBLIDA SKIP. Podrobněji viz: EBLIDA. *WikiKnihovna: Knihovníci sobě* [online]. Brno: Kabinet informačních studií a knihovnictví MU, 2017 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://wiki.knihovna.cz/index.php/EBLIDA>

²⁴ EBLIDA Strategy 2025-2028. EBLIDA [online]. [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://eblida.org/cs/publication/eblida-strategy-2025-2028-2/>



Obrázek 13 - Strategie EBLIDA

Vize:

„EBLIDA chápe evropské společenství jako demokratické, spravedlivé a udržitelné, v němž knihovny zaručují svobodný a neomezený přístup k informacím, znalostem a kultuře.“

Mise:

„EBLIDA jako znalostní centrum sítě evropských knihoven a knihovnických organizací prosazuje na úrovni Evropské unie:

- vyšší viditelnost knihoven mezi tvůrci veřejných politik,
- vytváření podpůrných politik a legislativy na všech úrovních evropské správy,
- odpovídající financování a rozvoj kapacit, které knihovnám umožní plnit jejich společenskou roli.

Zároveň EBLIDA podporuje proměnu knihoven v otevřená komunitní centra, zaměřená na přístup ke znalostem, rozvoj mediální gramotnosti a posilování čtenářské kultury.“

4.6 Americká asociace knihoven – Centrum pro budoucnost knihoven

Velmi důležitým zdrojem o trendech ovlivňujících budoucnost knihoven je Centrum pro budoucnost knihoven, které provozuje Americká knihovnická asociace.²⁵ Na jejich stránkách je identifikováno celkem 42 oblastí, které jsou relevantní pro budoucí vývoj knihoven a komunitu, které slouží.

Trendy jsou rozděleny do sedmi kategorií: společnost, technologie, vzdělávání, životní prostředí, politika (a vláda), ekonomie a demografie. Každý

²⁵ Center for the Future of Libraries. LIBRARY OF THE FUTURE [online]. Chicago: American Library Association, 2025 [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: <https://www.ala.org/future>

trend se aktualizuje, jakmile jsou k dispozici nové zprávy a články. Nové trendy budou přidávány, jak jsou vyvíjeny.

Tento seznam pomáhá knihovnám a knihovníkům pochopit, jak se vyvíjejí trendy a proč na nich záleží.



Obrázek 14 – Trendy ovlivňující možnosti knihoven

K ZAPAMATOVÁNÍ

Musíme zajistit, aby si zřizovatelé a další zainteresované strany byli vědomi významu knihoven.

Bude-li více vidět, že knihovny mají význam, zřizovatelé budou knihovny více uznávat a podporovat.

KONTROLNÍ OTÁZKA

Jaké trendy nejvíce ovlivní budoucí činnost Vaší knihovny?

5 KONCEPČNÍ DOKUMENTY KNIHOVNICTVÍ V ČR

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Koncepce zabývající se rozvojem českého knihovnictví, koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků i krajské koncepce jsou důležitými dokumenty, které mají významný dopad na knihovnictví celostátní i na knihovnictví v jednotlivých krajích. Jde o materiály, které mají několikaletý přesah.

5.1 Celostátní (národní) dokumenty

Zásadním koncepčním dokumentem pro rozvoj veřejných knihovnických a informačních služeb je **koncepce rozvoje knihoven**. Zatím byly zpracovány čtyři koncepce rozvoje knihoven:

- Koncepce rozvoje knihoven 2004–2010,
- Koncepce rozvoje knihoven 2011–2015,
- Koncepce rozvoje knihoven na léta 2017–2020,
- Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030

Z těchto koncepcí vycházejí i následné koncepce, které plně respektují vize a cíle celostátní koncepce knihovnictví:

- Národní koncepce dlouhodobé ochrany dat,
- Koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků.

Celostátní Koncepce knihovnictví je také významným dokumentem pro jednotlivé krajské knihovny, které se rovněž o tento dokument opírají.



Obrázek 15 – Strategické dokumenty z oblasti knihovnictví

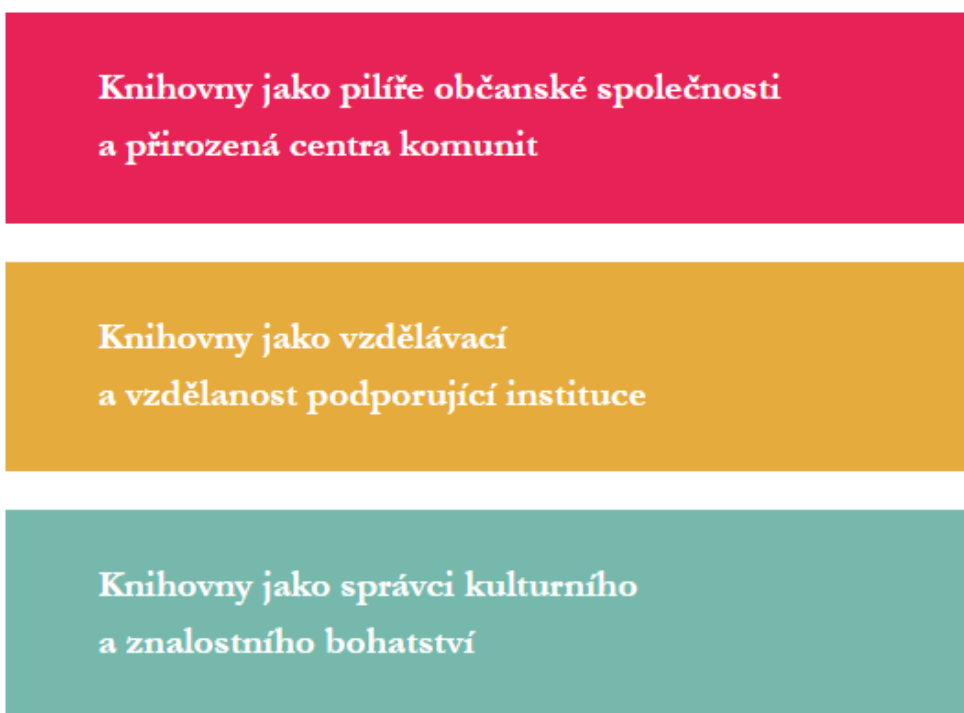
5.2 Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030

Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021–2027 (s výhledem do 2030) — hlavní strategický vládní dokument určující směry rozvoje veřejných knihoven. Byla přijata vládou 17. 8. 2020²⁶ a stojí na třech pilířích:

- **Knihovny jako pilíře občanské společnosti a přirozená centra komunit.** Knihovny jsou ideálním místem pro komunitní činnost, setkávání, debatování, i vzájemné poznávání. Nabízí prostory pro setkávání, organizují aktivity zaměřené místní komunitu a udržitelný rozvoj.
- **Knihovny jako vzdělávací a vzdělanost podporující instituce.** Cílem je rozvíjet knihovny jako centra neformálního vzdělávání. K tradiční podpoře čtenářské gramotnosti se s knihovnami dnes už přirozeně pojí i důraz na mediální, informační a digitální gramotnost a boj proti dezinformacím.
- **Knihovny jako správci kulturního a znalostního bohatství.** Jejich tradičním posláním je trvale uchovávat a zpřístupňovat své fondy, v nichž se skrývá značná část kulturního dědictví a znalostního bohatství. V současnosti nejde jen o fyzické dokumenty: knihy, noviny, časopisy, mapy, pohlednice nebo zvukové nahrávky. Čím dál víc roste i objem

²⁶ Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce-rozvoje-knihoven-2021-2027>

uložených digitálních dat, ať již vzniklých digitalizací stávajících fyzických předmětů, nebo jako původní elektronické dokumenty.



Obrázek 16 – Tři pilíře Koncepce knihoven

V implementační části koncepce jsou strategické a specifické cíle rozčleněny do **pěti oblastí**, k nimž jsou přiřčena opatření a indikátory úspěšné realizace. Pro naplňování cílů Koncepce je důležité, že Ústřední knihovnická rada ČR (ÚKR) jako poradní orgán ministra kultury stanovila pro každou oblast „zpravodaje“, který má za úkol sledovat naplňování cílů. Kolem každé strategické oblasti působí jedna nebo více pracovních skupin často navázaných na odborné sekce knihovnických sdružení SKIP a SDRUK. Prioritní oblasti Koncepce a jejich zpravodajové:

A. Knihovny jako komunitní, vzdělávací a kulturní centra

- Akce a programy - Ing. Libuše Nivnická, Knihovna J. Mahena
- Management, marketing, komunikace - RNDr. Tomáš Řehák, Městská knihovna v Praze
- Síť a spolupráce knihoven, legislativa, regionální funkce – PhDr. Vít Richter, Národní knihovna ČR

B. Informační služby knihoven v analogovém a v digitálním prostředí

- Informační a výpůjční služby knihoven, MVS, CPK Mgr. Ivo Kareš, Jihočeská vědecká knihovna
- Digitální fondy a data - Ing. Martin Lhoták

C. Trvalé uchování tradičních knihovnických dokumentů

- Mgr. Tomáš Foltýn, Národní knihovna ČR

D. Výstavba knihoven, podpora infrastruktury ICT v knihovnách

- prof. Tomáš Kubíček, Ph.D., Moravská zemská knihovna

E. Vzdělávání pracovníků knihoven

- Mgr. Roman Giebisch, Ph.D., Národní knihovna ČR



Obrázek 17 - Koncepce rozvoje knihoven na léta 2021-2027

Jedním z výsledků realizace koncepcí je zpracování dalších strategických dokumentů pro různé oblasti činnosti knihoven.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Celostátní Koncepce rozvoje knihoven je pro veřejné knihovny v České republice výchozím materiálem, který zdůrazňuje prioritní oblasti k zajištění budoucího rozvoje knihoven. Koncepce zavazuje členy vlády, vedoucí ostatních ústředních orgánů státní správy, hejtmany, primátory a předsedu Akademie věd ČR k realizaci Koncepce a ke vzájemné spolupráci.



Obrázek 18 - Oborové strategické dokumenty z oblasti knihovnictví pro české prostředí

5.3 Koncepte celoživotního vzdělávání knihovníků

Koncepte celoživotního vzdělávání knihovníků²⁷ (dále ČŽV) byla schválena Ústřední knihovnickou radou ČR dne 5. 12. 2016. Materiál je výsledkem práce pracovní skupiny Sekce vzdělávání SKIP – základní principy materiálu diskutovali členové Sekce ve svých knihovnách.

Rekvalifikace, doplňování, obnovování, prohlubování i zvyšování kvalifikace jsou hlavními tématy koncepte ČŽV. Ta otevírá otázku rekvalifikace, resp. prokázání oborové kvalifikace. Požadavky na jednotlivé profesní kvalifikace nejsou nízké, odpovídají tomu, co lze vyžadovat po absolventech oborových škol.



Obrázek 19 – Hlavní témata celoživotního vzdělávání knihovníků

V rámci obnovování kvalifikace je plánováno vytvoření zcela nového systému vzdělávání týkajícího se všech knihovníků. Zvyšování kvalifikace je směřováno na prohlubování spolupráce oborových škol a praxe.

V souvislosti s těmito tématy jsou vytvořeny **akreditované rekvalifikační kurzy**. Ty probíhají průběžně ve čtyřech knihovnách v České republice, a to v:

²⁷ Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/celozivotni-vzdelavani/koncepce-czv-pdf>

- Národní knihovně ČR,
- Moravské zemské knihovně,
- Knihovně J. Mahena v Brně,
- Moravskoslezské vědecké knihovně v Ostravě.

5.4 Národní koncepce dlouhodobé ochrany digitálních dat v knihovnách

Dokument²⁸ vznikl v rámci implementace Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011–2015. V roce 2016 byl dokument aktualizován v souladu s novou Koncepcí rozvoje knihoven v České republice na léta 2017–2020.

Koncepce se zabývá podmínkami pro uchovávání a dlouhodobou ochranu digitálních dat. V knihovnách po celé republice narůstá množství digitálních dat. Jedná se o data, která vznikla digitalizací analogových předloh, ale i o dokumenty, které byly vytvořeny výhradně v digitální podobě. S tímto nárůstem se zvětšuje i význam snahy o jejich dlouhodobé uchování, jejímž cílem je zajistit přístupnost těchto dat i po další generaci a ochránit tak investované prostředky i hodnotu úsilí zaměstnanců knihoven, kteří se na digitalizaci podílí.

Z hlediska knihoven je ochrana digitálních dat nutná i pro udržení jejich postavení jako klíčových informačních institucí.

Jádrem dlouhodobé péče o digitální data není jen využívání vyspělých technologií, ale především dodržování zdokumentovaných procesů a postupů.

Plnohodnotná dlouhodobá péče o digitální data je finančně i personálně náročná, a proto je určena především pro centrální instituce. Nezahrnuje ovšem jen aktivity velkých knihoven, ale začíná již při tvorbě jakýchkoliv dat, na což koncepce také reaguje.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Knihovny dnes zpřístupňují také dokumenty ze svých historických fondů, a to i v digitalizované podobě. Vedle toho musejí – zejména knihovny vysokoškolské – stále častěji přijímat a zpřístupňovat i nové typy informačních objektů, jako jsou vědecká data či audiovizuální materiály.

Zatímco s fyzickými dokumenty pracovaly knihovny po staletí, v digitálním prostředí takto dlouhou zkušenost nemají. Pokud však chtějí jako instituce nadále obstát, musí se digitálnímu světu přizpůsobit. Rostoucí důraz na dlouhodobou ochranu digitálních dat navíc přichází i z vnějších požadavků.

²⁸ Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/Narodni_koncepce_dlouhodob_e_ochrany_digitalnich_dat.pdf

Jako členský stát Evropské unie by Česká republika měla naplňovat evropská doporučení. Dlouhodobá archivace digitálního kulturního dědictví je jedním z klíčových cílů Digitální agendy pro Evropu, která zahrnuje jak digitalizaci, tak dlouhodobou ochranu a zpřístupnění.

Česká republika by jako členská země EU měla následovat evropská doporučení. Dlouhodobá archivace kulturního dědictví v digitální podobě je jednou z klíčových aktivit **Digitální agendy pro Evropu**²⁹, která pokrývá jak oblast digitalizace, tak dlouhodobou ochranu a zpřístupnění.

5.5 Národní strategie digitalizace novodobých knihovních fondů³⁰

Základní cíle digitalizace knihovních fondů v České republice se liší v závislosti na tom, zda se jedná o novodobé nebo historické fondy.

- **Novodobé fondy:** Cílem je zpracování národní produkce a dokumentů, které se týkají České republiky (vydané na území ČR, napsané českým autorem, v českém jazyce nebo zabývající se Českou republikou).
- **Historické fondy:** Cílem je zpracování všech svazků uložených v knihovnách a paměťových institucích, přičemž se zohledňují specifika těchto dokumentů (rukopisy, staré tisky atd.) a jejich jedinečnost.

Strategie se nezabývá celým procesem digitalizace, ale zaměřuje se na výběr dokumentů k digitalizaci podle typu a charakteru instituce. V rámci strategie jsou knihovny rozděleny podle jejich potenciálu zapojit se do digitalizace, a to na veřejné knihovny (NK ČR, MZK, krajské a základní knihovny), specializované knihovny, knihovny Akademie věd, vysokoškolské knihovny, knihovny muzeí a galerií a archivní knihovny. Typy dokumentů jsou rozděleny podle členění České národní bibliografie (ČNB), a to na knihy, pokračující zdroje, grafiku, hudebniny, zvukové záznamy, kartografické dokumenty a videodokumenty.

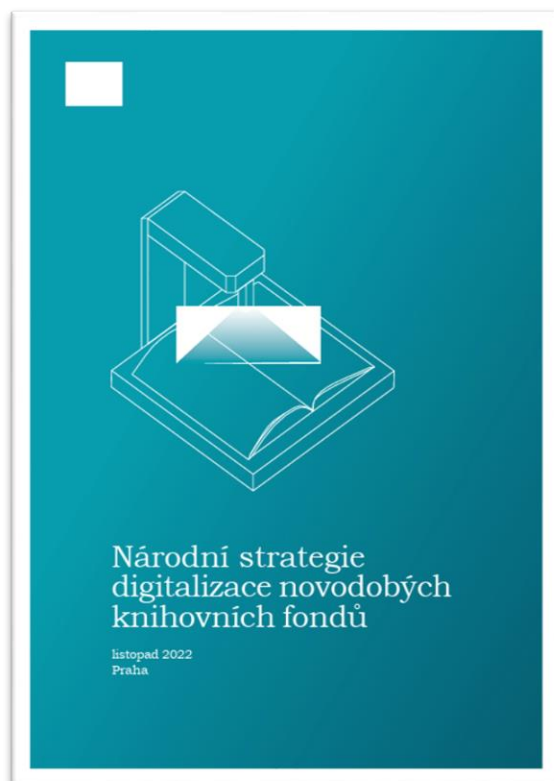
Cílem digitalizace je zpracování národní produkce a bohemikálních dokumentů. Digitalizace se v současné době orientuje především na novodobé dokumenty a probíhá v digitalizačních pracovištích knihoven a dalších paměťových institucí. Pozornost je věnována **Registru digitalizace**, který slouží k evidenci digitalizovaných dokumentů a má zabránit duplicitní digitalizaci.

Národní strategie digitalizace také navrhuje, jak vybírat tituly k digitalizaci v různých typech knihoven, přičemž NK ČR by se měla zaměřit na národní produkci, krajské knihovny na regionální tituly a specializované knihovny na

²⁹ EUROPEAN COMMISSION. *Digitální kulturní dědictví*. Online. 2024, 2024-10-11. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/cultural-heritage>. [cit. 2025-05-21].

³⁰ Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/narodni_strategie_digitalizace_2022.pdf

oborové tituly. Doporučuje se také spolupráce mezi knihovnami a dalšími institucemi, jako jsou muzea, galerie a archivy.



Obrázek 20 - Národní strategie digitalizace novodobých fondů

5.6 Regionální (krajské) dokumenty

Každý kraj obvykle vydává vlastní **Koncepci rozvoje regionálních funkcí knihoven** nebo **Koncepci rozvoje veřejných knihovnických a informačních služeb**; tyto dokumenty konkretizují národní cíle do krajského kontextu (implementace, pověřené knihovny, hodnocení výkonů RF apod.).

Období, na která jsou současné krajské koncepce vypracovány, se různí. Časté jsou dílčí koncepce rozvoje knihovnictví, týkající se výkonu regionálních funkcí knihoven.

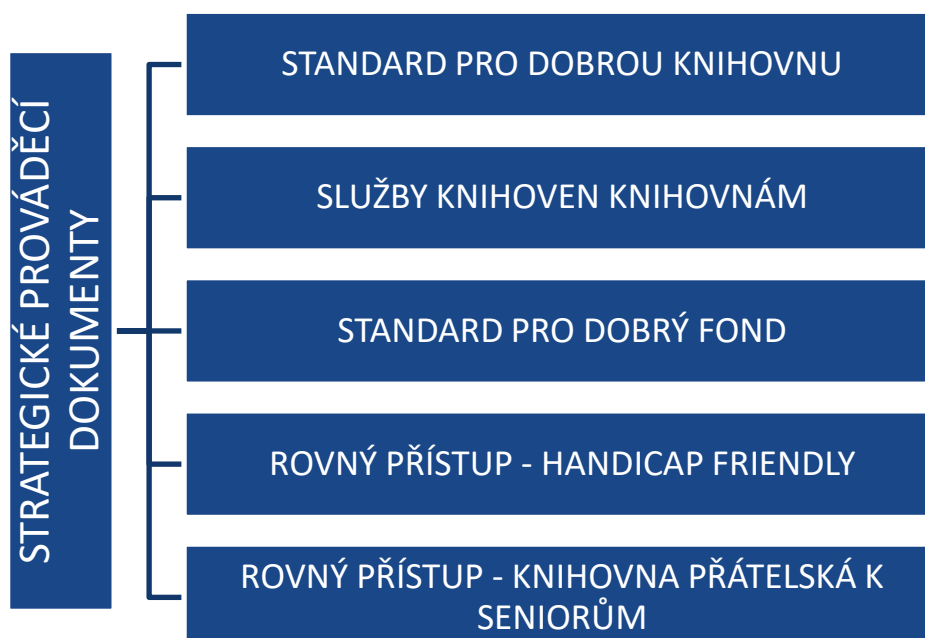
KONTROLNÍ OTÁZKA

Jaké strategické dokumenty jsou pro vaši knihovnu důležité? Seznámili jste se s nimi? Můžete je nějak ovlivnit?

5.7 Strategické prováděcí dokumenty

Důležitou součástí systému strategických dokumentů jsou různé **metodické pokyny, standardy a doporučení**, které vydává Ministerstvo kultury nebo Národní knihovna ČR ve spolupráci se Svazem knihovníků a informačních pracovníků ČR a také Moravská zemská knihovna v Brně.

- Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky (2023),
- Metodický pokyn Ministerstva kultury k zajištění výkonu regionálních funkcí knihoven a jejich koordinaci na území České republiky (2019),
- Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu doplňování a aktualizace knihovního fondu pro knihovny zřizované a/nebo provozované obcemi na území České republiky (2017),
- Rovný přístup. Knihovna přátelská k seniorům. Metodická příručka pro práci knihoven se seniory (2016),
- Rovný přístup. Standard Handicap Friendly. Metodická příručka pro práci knihoven s uživateli s postižením (2019),
- Rovný přístup. Knihovny a skupiny ohrožené sociálním vyloučením. Metodická příručka pro práci knihoven se sociálně vyloučenými a sociálním vyloučením ohroženými skupinami uživatelů (2018),
- Doporučení pro výstavbu, rekonstrukci a zařizování knihoven (2025)³¹.



Obrázek 21 – Standardy a doporučení

³¹ Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/FINAL_MZK_DVRZK_21_10_25_F.pdf/

Úplný seznam je k dispozici na stránce portálu **Informace pro knihovny**.³² Na stejném portálu jsou k dispozici také doporučení IFLA pro různé oblasti činnosti knihoven.³³

K ZAPAMATOVÁNÍ

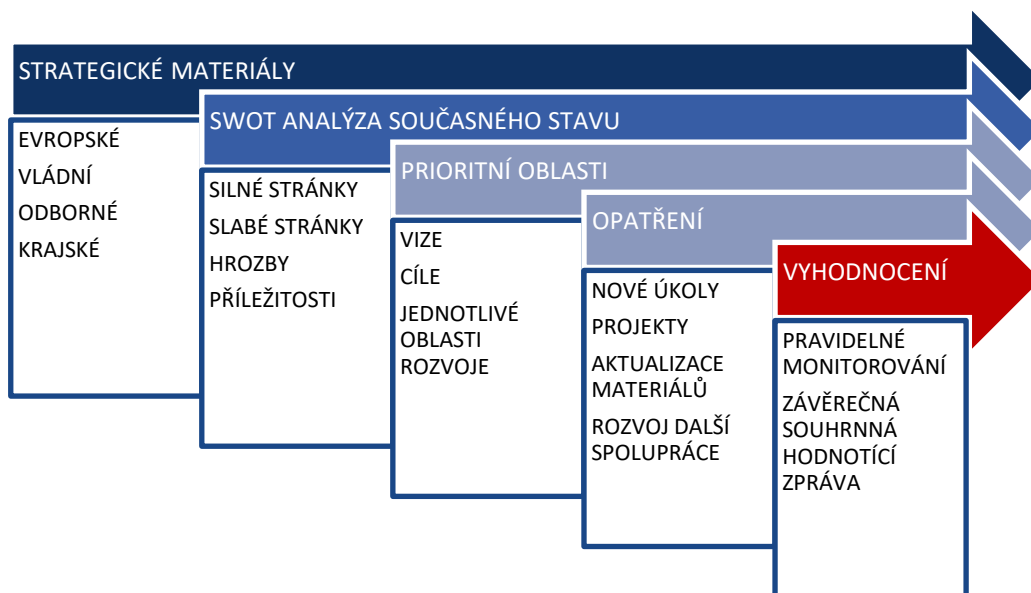
Všechny dokumenty jsou veřejně přístupné. V elektronické podobě si je můžete stáhnout z webových stránek ministerstev, z portálu Informace pro knihovny, z webů krajských knihoven apod.

³² Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/legislativa/normy-standardy-doporuceni>

³³ Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/legislativa/mezinarodni-doporuceni>

6 JAK ZPRACOVAT STRATEGII ROZVOJE KNIHOVNY

6.1 Rozhodnutí o přípravě strategie knihovny



Obrázek 22 – Pět etap tvorby strategických dokumentů

Důvody k rozhodnutí připravit strategii či koncepci mohou být různé. Především by mělo jít o přirozenou snahu vedení knihovny zlepšit nebo rozšířit služby, reagovat na podněty uživatelů, usilovat o odstranění vzniklých problémů nebo se zapojit do projektů spolupráce knihoven na regionální nebo celostátní úrovni. Častým podnětem ke zpracování strategie je přímý požadavek provozovatele knihovny, který chce poznat, jak se instituce, kterou provozuje, bude dále vyvíjet, jaké budou její provozní náklady a jaká bude potřeba investic. Může se z jeho strany také jednat o požadavek, aby se knihovna více zapojila do řešení problému obce nebo instituce, ve které působí.

V rámci tvorby strategie musí být zodpovězeny následující základní otázky:

- proč je daná strategie vytvářena,
- co daná strategie řeší (jaký problém) a v jakém hodnotovém kontextu (tj. na základě jakých kritérií),
- jak bude daný problém řešen (a zda vůbec bude řešen),
- jaký je cílový stav, kterého by mělo být realizací strategie dosaženo,
- koho se daná strategie týká (cílová skupina),
- jaké může mít daná strategie dopady,

- kdy se bude problém řešit a kdy bude vyřešen,
- kdo bude problém řešit,
- jak dlouho daná strategie platí,
- kolik bude dané řešení stát (tj. jaké zdroje – finanční, lidské, organizační – bude nutno na dané řešení vynaložit) a kdo poskytne potřebné zdroje.

PŘIPOMÍNÁME

Metodiku tvorby strategie si můžete stáhnout na eMetodika – přípravy veřejných strategií 2019, blíže kapitola 2 tohoto textu.

6.1.1 METODIKA PŘÍPRAVY STRATEGIE

Metod či postupů, jak připravit strategie, je celá řada a mohou se lišit zejména ve vztahu k adresátům strategie. Pokud jde o přípravu na celostátní úrovni, je metodika, struktura a forma výsledného materiálu strategie formulována příslušným vládním nařízením (viz 2. kapitola tohoto studijního textu).

V některých případech i jednotlivé kraje či obce mohou formulovat svá vlastní pravidla a požadavky na obsah strategických materiálů svých organizací. I my v tomto textu využíváme obecné principy tvorby a přizpůsobujeme je konkrétním potřebám oblasti knihoven.

Novou možností, který může výrazně zefektivnit přípravu strategie knihovny je umělá využití nástrojů umělé inteligence, a to zejména v analytické fázi přípravy strategie, viz kapitola 6.3.

Než se pustíte do přípravy koncepce, doporučuje prostudovat materiály na „koncepčním webu“³⁴, kde najdete řadu užitečných podkladů a odkazů k přípravě vlastního dokumentu, například:

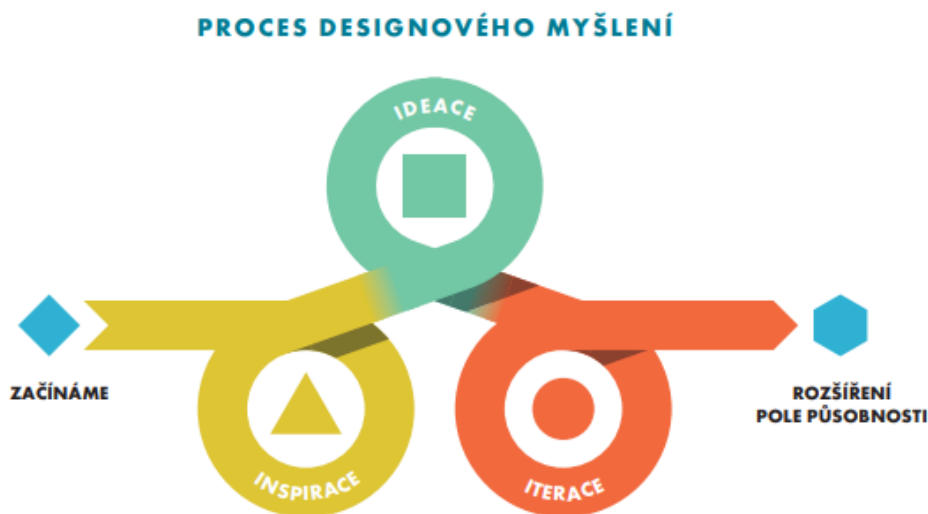
- Zdroje financí pro knihovny
- Jak na PR a marketing knihovny
- Jak jednat se zřizovatelem
- Kde se inspirovat?
- Jak si zmapovat potřeby svého místa?
- Jak na dobrovolnictví v knihovnách?
- Jak být ekologičtější
- Jak řídit knihovnu. Příručka pro začínající vedoucí knihovny
- Jak na poskytování služeb v kulturně a jazykově různorodé společnosti
- Personalistika v knihovnách: příručka pro personální práci
- Jděte na stáž do jiné knihovny

³⁴ Dostupné z: <https://koncepce.knihovna.cz/>

- Mentoring pro nově nastupující ředitele/ ředitelky
- Zapojte kolegy, zapojte uživatele
- Jak na crowdfunding v knihovnách
- Sledujte dopady, evaluujte
- Jak na průzkumy v knihovnách
- Inspirujte se v zahraničí
- Úvod do facilitace a vedení diskuzí
- Metodický workshop pro předávání koncepce
- Metodická podpora pro výstavbu a rekonstrukci knihoven
- Databanka vzdělávacích knihovnických programů

Jako inspiraci pro zavedení nových služeb využijte webovou stránku **Co dokáže knihovna**.³⁵

Pro formulaci cílů budoucího rozvoje se v českém prostředí nejvíce ujala mezinárodní využívaná obecná metoda designového myšlení, která byla díky aktivitám Kabinetu informačních studií a knihovnictví rozpracována pro oblast knihovnictví a stala se součástí výuky na knihovnických školách a kurzech. Proces designového myšlení zahrnuje 3 podstatné fáze.



Obrázek 23 – Tři fáze designového myšlení

INSPIRACE – znamená formulování designových výzev a objevování nových pohledů na dané možnosti. Fáze Inspirace začíná hledáním inspirace v okolním světě a detailním porozuměním potřebám ostatních lidí ve vztahu ke knihovně. Tato etapa je věnována vymezení problému a využití celé řady výzkumných metod jako jsou rozhovory s uživateli a odborníky, pozorování, vyhledávání obdobných zkušeností apod.

³⁵Dostupné z: <https://codokaze.knihovna.cz/>

IDEACE – znamená generování nápadů a jejich následnou realizaci. Fáze Ideace zahrnuje nástroje a postupy, které umožní hledat různé varianty řešení pro nápady vymezené ve fázi Inspirace. Využívají se různé metody: výzkum brainstormingu, vizualizace, konceptuálních map a plánů.

ITERACE – znamená neustálé experimentování založené na zpětné vazbě od uživatelů. Fáze Iterace zahrnuje především sestavení plánu jednotlivých aktivit a jejich ověřování pomocí zpětné vazby ze strany uživatelů.

Nedílnou součástí metody designu služeb je nastavení termínů, odpovědnosti a různých typů indikátorů pro sledování stanovených úkolů. Design služeb je konceptem, který výrazně preferuje kolektivní práci na přípravě strategie formou různých workshopů.

DOPORUČENÍ

Doporučujeme se seznámit s postupem designu služeb a jednotlivými metodami, viz publikace *Designové myšlení pro knihovny*.³⁶ V následujícím textu zvlášť uvádíme stručný popis několika základních metod, které je vhodné při přípravě strategie využít: metoda matice BCG, SWOT analýza, metoda PESTLE, Whitmorův model, brainstorming. Zkuste si je vyzkoušet v pracovní skupině.

³⁶ *Designové myšlení pro knihovny: příručka pro knihovny zaměřené na uživatele*. Brno: IDEO, 2016 [cit. 2025-05-10]. ISBN 978-80-88123-11-8. Dostupné z: https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/30/26/83/designove_mysleni_pro_knihovny.pdf
CULÉN, Alma Leora et al. *Knihovníci jako designéři: případové studie o zlepšování služeb v knihovnách* [online]. Vydání první. Brno: Masarykova univerzita, 2016 [cit. 2025-05-10]. ISBN 978-80-210-8359-2. Dostupné z: https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/30/26/84/knihovnici_jako_designeri_pripadove_studie_o_zlepsovani_sluzeb_v_knihovnach.pdf
ŠMEHLÍK, David, Julie TOMAŇOVÁ a Adam HAZDRA, ed. *K čemu je design služeb?: 10 případovek z veřejné sféry*. Brno: Flow, 2014 [cit. 2025-05-10]. ISBN 978-80-905480-3-9. Dostupné z: <https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/23/36/54/k-cemu-je-design-sluzeb-10-pripadovek-z-verejne-sfery.pdf>
ŠTEFEK, Tomáš. Design služeb pro každého (knihovníka). *Duha: informace o knihách a knihovnách z Moravy*, 2017, 31(3), s. 5-9. ISSN 0862-1985. Dostupné také z: <https://duha.mzk.cz/clanky/design-sluzeb-pro-kazdeho-knihovnika>



Obrázek 24 - Designové myšlení pro knihovny

6.1.2 CÍLOVÉ OBDOBÍ STRATEGIE A TERMÍNY

Po rámcovém posouzení základních otázek je důležité stanovit celkovou **časovou osu přípravy a realizace strategie**, tj. na jak dlouhé období bude strategie připravena. Strategie se mohou odlišovat **délkou cílového období**. Strategie jednotlivých knihoven zpravidla připravujeme jako střednědobé na období 3 až 5 let. Na celostátní nebo krajské úrovni se délka strategie pohybuje v časovém horizontu 5 a 7 let a často koresponduje s plánovacím obdobím Evropských strukturálních fondů. Na toto rozhodnutí musí navazovat i stanovení termínu zahájení přípravy strategie i termín jejího dokončení, aby bylo možné sledovat její realizaci a hodnotit výsledky.

Důležitou součástí procesu strategického plánování je pravidelné **porovnávání cílů se skutečností**, aby bylo možné včas předvídat problémy a případně přijmout nápravná opatření. V návaznosti na toto srovnání může dojít k úpravě původně nastavených parametrů.

Strategické plánování je nezbytné chápat jako kontinuální proces.

6.1.3 PŘÍPRAVA TÝMU PRO ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

Strategické plánování je důležitou součástí řízení knihovny. Neznačená to však, že strategii vytváří jen ředitel nebo vedoucí. Je potřeba rozhodnout, kdo se do přípravy zapojí.

Zapojení pracovníků je klíčové, protože právě oni budou strategii naplňovat.

- **V menších knihovnách** je vhodné přizvat všechny zaměstnance – pomůže to, aby každý měl možnost ovlivnit rozhodování a cíle, které se budou plnit.
- **Ve větších knihovnách** to není praktické, proto se vybírá menší pracovní tým. Je však nutné, aby všichni zaměstnanci byli průběžně informováni a aby fungovala dobrá komunikace.

Spolupráce při přípravě strategie je důležitá hlavně proto, aby se strategie později dobře realizovala. **Pouze informovaný a motivovaný zaměstnanec může úspěšně plnit stanovené cíle.**

Je vhodné, aby se plánování účastnili také **zástupci zřizovatele** (např. zastupitelé, ekonomický náměstek, vedoucí odboru, děkan apod.). Jejich přímá účast jim umožní lépe pochopit fungování knihovny i její problémy. Díky tomu mohou objektivně posoudit navrhované změny a mají silnější argumenty při obhajobě financování a podpory knihovny.

Na začátku je také užitečné zapojit **klíčové partnery a skupiny**, s nimiž knihovna spolupracuje. Tito stakeholdery mohou nabídnout cennou zpětnou vazbu a upozornit na konkrétní potřeby, které by se měly ve strategii zohlednit.

Velkým přínosem může být také **nezávislý moderátor nebo lektor**, který má zkušenosti s tvorbou strategií. Dokáže vést diskusi objektivně, pomáhá předcházet jednostranným názorům a umožní, aby zazněly i odlišné pohledy. Díky tomu se tým lépe vyhne subjektivitě, obavám ze změn i z nepopulárních názorů.

Při sestavování týmu je nutné promyslet:

- jaká bude jeho role,
- jaké úkoly mají jednotliví členové,
- jak často se bude tým scházet.

Zároveň je potřeba včas naplánovat přípravu podkladů, analýz a průzkumů, které budou pro tvorbu strategie potřebné.

6.1.4 KOMUNIKACE STRATEGIE

Už na začátku přípravy strategie je důležité naplánovat, **jak bude po celou dobu probíhat komunikace**. Zaměstnanci, zřizovatel i veřejnost by měli vědět, že se v knihovně chystají změny a co mohou očekávat.

Na úvod si ujasněte:

- Co mají jednotlivé skupiny vědět?
- Kdy a v jaké fázi je informovat?
- Jak je zapojit do procesu?
- Jakými kanály budeme komunikovat?

Strategie neslouží jen vedení knihovny. Je určena pro široké spektrum lidí, kteří mohou ovlivnit její činnost a rozvoj:

- pracovníky knihovny,
- vedení obce nebo instituce, která knihovnu zřizuje,
- stávající i možné budoucí partnery,
- veřejnost.

Z toho důvodu je potřeba přizpůsobit formu a prezentaci strategie jednotlivým cílovým skupinám. Dokument by měl být dostupný na webu knihovny a měl by být zaslán všem klíčovým institucím a osobám.

TIP

Kromě úplné textové verze je vhodné připravit také srozumitelnou, vizuálně atraktivní prezentaci, která zaujme veřejnost a pomůže získat zpětnou vazbu.

SEZNAMTE SE

O jednání s cílovými skupinami blíže pojednává studijní text **Prezentace činnosti systému knihoven a komunikace se zřizovateli, provozovateli a potenciálními partnery knihoven**. Stejně jako ostatní texty najdete i jej na webu Moravskoslezské vědecké knihovny v Ostravě v části Pro knihovny.

6.2 Analýza a hodnocení současného stavu knihovny

Základním východiskem pro zpracování strategie je analýza, hodnocení a popis současného stavu a problémů, které je nezbytné v budoucnu řešit a také identifikace příležitostí, které bude možné využít. Analýza zahrnuje dva podstatné směry – analýzu vnitřní situace knihovny a analýzu vnějších faktorů.

6.2.1 ANALÝZA VNITŘNÍ SITUACE KNIHOVNY

Pro analýzu vnitřní situace knihovny využijeme v první řadě údaje, které každý rok knihovna uvádí ve svém statistickém výkazu.³⁷ U větších knihoven může posloužit analýza výročních zpráv. Pokud knihovna v minulosti měla zpracovanou nějakou strategii, je nezbytné zjistit, jak se podařilo naplňovat minulé cíle rozvoje. Z těchto údajů je možné zjistit zejména:

- Jaké poskytuje knihovna služby – výpůjční, elektronické služby, služby a aktivity vzdělávacího, kulturního a komunitního charakteru?

³⁷ Viz podrobněji studijní opora: Zpracování statistických ukazatelů výkonů knihoven včetně kontroly, analýzy a komparace dat. Dostupné z: <https://www.msvk.cz/pro-knihovny/studijni-texty/>

- Jak jsou jednotlivé služby využívány, jaké jsou trendy, které údaje o službách stoupají či klesají?
- Jak knihovna reaguje na potřeby inkluze ve vztahu k uživatelům se specifickými potřebami, například bezbariérovost?
- Jaké jsou náklady na poskytování jednotlivých služeb?
- Jaké má knihovna schopnosti získat mimorozpočtové zdroje (dotace, granty, dary)?
- Jaká část obyvatel využívá a navštěvuje knihovnu a jaká je jejich věková, případně vzdělanostní, struktura?
- Jaký má knihovna knihovní fond a další informační zdroje?
- Jak jsou informační zdroje využívány a jaké jsou finanční náklady na jejich tvorbu a údržbu?
- Jaké je personální zajištění činnosti knihoven, jaké jsou náklady na personální zajištění?
- Jaká je úroveň kvalifikace, dovedností a motivace pracovníků, zejména ve vztahu k digitálním dovednostem?
- Jaká je úroveň a schopnosti managementu knihovny?
- Jaký je rozsah a rozložení provozní doby knihovny?
- Jak knihovna nabízí a propaguje své služby?
- Jaké je prostorové a technické vybavení?
- Jakou má knihovna digitální infrastrukturu – automatizovaný knihovní systém, počítačová síť, digitalizace a zpřístupnění digitálních zdrojů, využití RFID a umělé inteligence?
- Jak knihovna naplňuje cíle udržitelného provozu?
- Jaké má knihovna sociální zázemí pro návštěvníky i pracovníky?
- Jaké jsou příjmy a výdaje na činnost knihovny? Do jaké míry odpovídají potřebám knihovny? Pokrývá provozovatel knihovny nezbytné výdaje na činnost knihovny?
- Které služby přináší největší efekt, a které je možno považovat za málo efektivní?

TIP

Knihovna může pro analýzu svých statistických dat využít srovnání svých podmínek pro činnost s podmínkami, které doporučuje **Standard pro dobrou knihovnu**:³⁸

1. Provozní doba knihovny pro veřejnost,
2. tvorba knihovního fondu a informačních zdrojů,
3. umístění knihovny v obci,
4. plocha knihovny určená pro uživatele,
5. studijní relaxační místa pro uživatele knihovny,

³⁸ Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/nkcr_Standard_pro_dobrou_knihovnu_1_5.pdf/

6. přístup k internetu a informačním technologiím,
7. webová stránka knihovny,
8. elektronický katalog knihovny na internetu,
9. personální zajištění knihovny,
10. kvalifikace a vzdělávání pracovníků knihoven,
11. kulturní, vzdělávací a komunitní aktivity knihovny,
12. spolupráce knihovny se vzdělávacími institucemi,
13. služby pro uživatele se specifickými potřebami.

Parametry standardu jsou nastaveny tak, aby vždy představovaly určité optimum, ke kterému by knihovna a její provozovatel měli směřovat. Proto je důležité zjistit, ve kterých oblastech knihovna zaostává, a na ty se v budoucnu soustředit.

Další možnosti nabízí **Benchmarking knihoven**, který poskytuje porovnávání výkonů vlastní knihovny s knihovnami, které působí v obdobně velké obci, včetně srovnání s celostátními průměry a hodnotami. Benchmarking také umožňuje sledování dlouhodobých trendů jednotlivých aspektů činnosti.³⁹ Příkladem využití benchmarkingu může být koncepce činnosti Městské knihovny Písek.⁴⁰ Dalším nástrojem je **Metodika měření hodnoty služeb knihoven**,⁴¹ která umožňuje analýzu efektivity vynaložených nákladů metodou ROI (Return On Investments = návratnost investic).⁴² Pro hodnocení prostorového zajištění a vybavení knihovny je možno doporučit vyplnění Dotazníku IFLA pro hodnocení budov knihoven.⁴³

Při popisu současné situace knihovny je užitečné se zamyslet, jaké funkce knihovna v současnosti plní a jaké by mohla plnit v budoucnu.

³⁹ Viz podrobněji studijní opora: Zpracování statistických ukazatelů výkonů knihoven včetně kontroly, analýzy a komparace dat. Dostupné z: <https://www.msvk.cz/pro-knihovny/studijni-texty/>

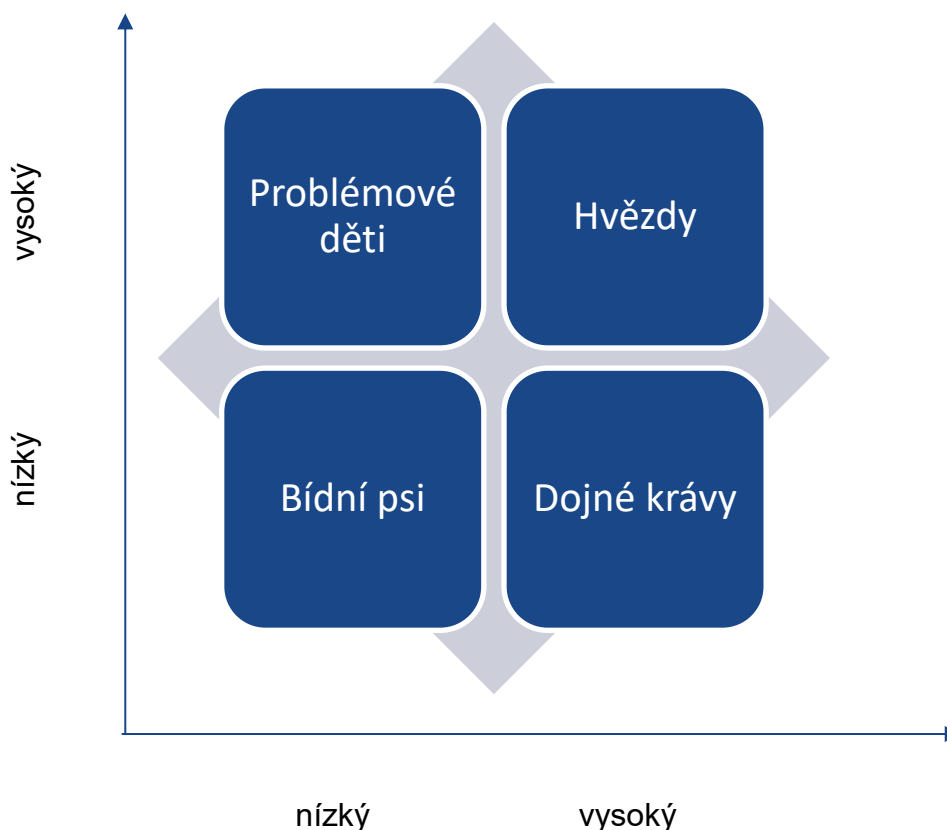
⁴⁰ DUB, Roman. *Koncepce činnosti Městské knihovny Písek na léta 2018 až 2023* [online]. Písek: Městská knihovna Písek, 2017 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=19050

⁴¹ *Roi: Měření efektivity vynaložených prostředků ve veřejné knihovně* [online]. Praha: Městská knihovna v Praze, 2016 [cit. 2019-07-29]. Dostupné z: <https://www.mlp.cz/cz/o-knihovne/knihovna-v-cislech/roi/>

⁴² Viz podrobněji studijní opora: Zpracování statistických ukazatelů výkonů knihoven včetně kontroly, analýzy a komparace dat. Dostupné z: <https://www.msvk.cz/pro-knihovny/studijni-texty/>

⁴³ Dotazník – budova knihovny IFLA: Charakteristika – provoz – hodnocení. *Informace pro knihovny* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2019, 2013 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/Dotaznik_Budovy_IFLA_CZ3.docx

6.2.2 METODA BCG



Obrázek 25 – Jak správně odhadnout náklady a zisk na služby knihovny (metoda matice BCG)

V 70. letech 20. století vyvinula společnost Boston Consulting Group metodu⁴⁴, jak lze v portfoliu firmy odhadnout hodnotu investic. Z matice se čtyřmi kvadranty jsou zjevné čtyři různé „typy“:

Dojné krávy – zdroje tohoto typu mají velký podíl na trhu a už téměř nerostou. Tzn., že nemají vysoké náklady a hodně vynášejí. Poradci doporučují je zachovat a vytěžovat.

Hvězdy – mají vysoký podíl na trhu, vysoký růst. Jejich růst ale vyvolává vysoké náklady. Poradci zde doporučují dále do nich investovat a doufat, že se promění v „dojné krávy“.

Problémové děti – mají vysoký potenciál růstu, ale malý podíl na trhu. S dobrou (finanční) podporou a za pomoci dobré domluvy se z nich mohou stát „hvězdy“. Poradci ale doporučují, že je nezbytné sledovat a podle hodnocení rozhodnout o jejich další podpoře nebo ukončení.

Bídni psi – oblasti obchodu s malým podílem na nasyceném trhu. „Bídni psy“ by si měla firma ponechat jen tehdy, když si od nich slibuje jiný než finanční

⁴⁴ KROGERUS, Mikael a TSCHÄPPELER, Roman. *Kniha rozhodnutí: 50 grafických modelů pro strategické rozhodování*. Ilustroval Philip EARNHART, přeložil Kateřina PREŠLOVÁ. Praha: Portál, 2018. ISBN 978-80-262-1311-6. [cit. 2025-05-21].

přínos, například projekty ke zlepšení image nebo přátelské služby. Poradci doporučují takové služby ukončit.

Metodu BCG můžeme vztáhnout i na hodnocení ekonomické efektivnosti služeb knihovny a na rozhodnutí o zdrojích.

Příklad viz příloha.

6.2.3 ANALÝZA VNĚJŠÍCH FAKTORŮ

Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na potřeby uživatelů, návštěvníků i lidí, kteří knihovnu nevyužívají. Knihovna by si měla odpovědět hlavně na okruhy a otázky:

Komunita a její potřeby

- Jaké je složení obyvatel (věk, vzdělání, migrace, podíl cizinců, lidé se specifickými potřebami)?
- Jaká je úroveň jejich digitálních dovedností?
- Jaké jsou potřeby současných i potenciálních uživatelů?
- Odpovídají vymezené cílové skupiny skutečným potřebám komunity?
- Jak jsou lidé spokojeni se službami knihovny? Co oceňují a kde vidí nedostatky?
- Jaká mají přání či očekávání?
- Proč někteří knihovnu nevyužívají a jaké mají bariéry?

Zdroje informací

Knihovna může využít:

- dotazníky, ankety, telefonické a e-mailové průzkumy,
- rozhovory s uživateli a odborníky,
- pozorování,
- fokusní skupiny (skupinové diskuze),
- mystery shopping.

Tyto metody navíc pomáhají veřejnosti lépe porozumět roli současné knihovny, protože mnoho lidí (včetně zřizovatelů) ji stále vnímá jen jako „půjčovnu knih“.

Provozovatel a místní podmínky

Analýza musí zohlednit i záměry zřizovatele a podmínky v obci:

- Má obec vlastní strategii a počítá v ní s knihovnou?
- Jaká je její finanční situace?
- Jak si vedení obce představuje rozvoj knihovny?
- Jsou v obci nevyužité objekty vhodné pro knihovnu?
- Co obec od knihovny očekává a jak může knihovna podpořit rozvoj obce?

- Jaké jsou specifické místní podmínky (školy, průmysl, turisté, národnostní složení)?
- S kým knihovna spolupracuje a komu může konkurovat?
- Jak je zapojena do regionálních funkcí a spolupráce s dalšími knihovnami?

Regionální a celostátní kontext

Vnější analýza musí brát v úvahu i širší souvislosti:

- Konceptci rozvoje knihoven v ČR (Ministerstvo kultury).
- strategické dokumenty kultury a dalších ministerstev,
- možnosti využití dotačních programů (MK ČR, IROP, programy MŠMT, MPSV, Program rozvoje venkova).
- zapojení obce a knihovny do MAP (místní akční plán vzdělávání) a MAS (místní akční skupiny).
- dotační možnosti kraje a jeho celkové podmínky (rozvinutý/nerozvinutý region).

6.2.4 SWOT ANALÝZA

Výsledky analýzy vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících činnost knihoven vyhodnotíme pomocí SWOT analýzy. SWOT analýza je jednou ze základních metod strategické analýzy. S její pomocí se snažíme identifikovat **silné stránky** (strengths), **slabé stránky** (weaknesses), **možnosti či příležitosti** (opportunities) a **rizika či hrozby** (threats) určitého záměru. SWOT analýza je velmi univerzální metoda, s jejíž pomocí můžeme hodnotit knihovnu jako celek, jednotlivé služby, projekty a může nám pomoci i při hodnocení našich osobních záměrů.

SWOT analýza nám umožňuje propojit, sjednotit a vyhodnotit získané údaje o knihovně, z kterých můžeme následně odvodit různé varianty aktivit pro rozvoj knihovny.

SWOT-analýza	Kladné stránky	Záporné stránky
Vnitřní analýza	<i>S (Strengths)</i> Silné stránky Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek knihovny (projektu).	<i>W (Weaknesses)</i> Slabé stránky Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
Vnější analýza	<i>O (Opportunities)</i> Příležitosti Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>T (Threats)</i> Hrozby Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Tabulka 1 – Postup SWOT analýzy

Silné stránky:

- Jaké má vaše knihovna výhody oproti jiným institucím v místě?
- Co děláte lépe než všichni ostatní?
- Jakých jedinečných zdrojů můžete využívat a ostatní ne?
- Co vidí vaši uživatelé, návštěvníci či veřejnost jako vaši silnou stránku?
- Čím to je, že lidé vyhledávají vaše služby?

Pokud si na žádné silné stránky nedokážete vzpomenout, napište něco obecného o vaší knihovně. Možná v tom popisu své silné stránky najdete. Silné stránky vždy posuzujte ve vztahu k jiným knihovnám obdobné velikosti či zaměření, případně jiným institucím v místě, které nabízí obdobné služby.

Slabé stránky:

- Co byste měli zlepšit?
- Čeho byste se měli vyvarovat?
- Co bude provozovatel knihovny nebo obdobné instituce nejspíše považovat za vaši slabou stránku?
- Co vás připravuje o uživatele a návštěvníky?

I tady se zamyslete jak z vnitřního hlediska, tak i z hlediska vnějšího: Je něco, co budou za vaši slabost považovat druhí a čeho si vy sami jste málo vědomi? V čem je konkurence lepší? Je lepší se na věc dívat realisticky a nezakrývat si oči před nepříjemnými skutečnostmi.

Analýzou vnějšího prostředí vymezujeme **oblasti, které knihovna (projekt) sama nemůže ovlivnit**, protože existují nezávisle na knihovně a jejich aktivitách a působí tedy z prostředí mimo knihovnu.

Příležitosti:

- Jaké příležitosti pro vaši knihovnu v budoucnu vidíte?
- Jaké jsou zajímavé trendy, které by vám mohly pomoci?
- Je možné využít nějaké nové dotace na podporu činnosti knihovny?

Možná najdete příležitosti ve změnách technologií nebo chování návštěvníků nebo veřejnosti obecně. Možná pro vás budou příležitostí změny legislativy, změny životního stylu veřejnosti nebo to, že knihovna bude přesunuta do jiné části obce.

Analýzou **vnitřního prostředí** jsou identifikovány **silné a slabé stránky**, které jsou vymezeny vnitřními faktory efektivnosti knihovny (projektu) ve všech významných oblastech.

Hrozby:

- Jakým překážkám čelí současná knihovna?
- Ohrožuje vás vývoj nových technologií a využívání umělé inteligence?

- Může aktivity knihovny ohrozit nedostatek zdrojů (peněz, lidí...)?
- Co umí vaši případní konkurenti a vy to neumíte?
- Jak se v budoucnosti změní požadavky legislativy, standardy, vyhlášky?

Obecně platí zásada, že není možné, aby jeden identifikovaný faktor byl zároveň silnou a slabou stránkou nebo příležitostí a hrozbou.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Příklady SWOT analýzy najdete v příloze.

6.2.5 METODA PESTLE

Ve vnějším prostředí identifikujeme příležitosti a hrozby ve všech významných oblastech, které v knihovně (projektu) působí. K tomu lze využít například metodu PESTLE:

P – politické – existující a potenciální působení politických vlivů, např. jak může politické složení zastupitelstva (vedení instituce, kraje) ovlivnit situaci knihovny? Existuje celostátní koncepce rozvoje knihoven?

E – ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky, např. jaká je ekonomická situace obce? Plánuje obec v příštím období větší investice? Je možné prosadit investici do knihovny? Jaké budou nové dotační programy, bude je možno využít pro podporu knihovny? Bude dále pokračovat hospodářský růst? Je možno počítat s navyšováním rozpočtu nebo lze očekávat jeho redukci? Získá knihovna podporu na obnovu infrastruktury ICT?

S – sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové), např. zaměřuje se obec na podporu lidí ohrožených sociálním vyloučením? Může v této oblasti pomoci knihovna? Zvyšuje se nebo klesá počet dětí, studentů? Podaří se knihovně získat nové a kvalifikované pracovníky za zaměstnance odcházející do důchodu? Bude možné získat a využít dobrovolníky? Bude zájem o programy celoživotního vzdělávání? Bude zájem o programy na podporu zvýšení informační a digitální gramotnosti?

T – technologické dopady stávajících, nových a vyspělých technologií, např. jak internet a digitalizace ovlivňují informační hodnotu knihovny? Může knihovna pomoci při překonávání „digitální propasti“ pro určitou část populace? Jak ovlivní činnost knihovny nabídka půjčování e-knih? Jak ovlivní činnost knihovny služby zpřístupnění digitalizovaných dokumentů? Bude nutné vyměnit automatizovaný knihovní systém? Obec, škola plánuje využití

elektronických karet, jak to ovlivní činnost knihovny? Bude nutné zavést do knihovny Wifi?

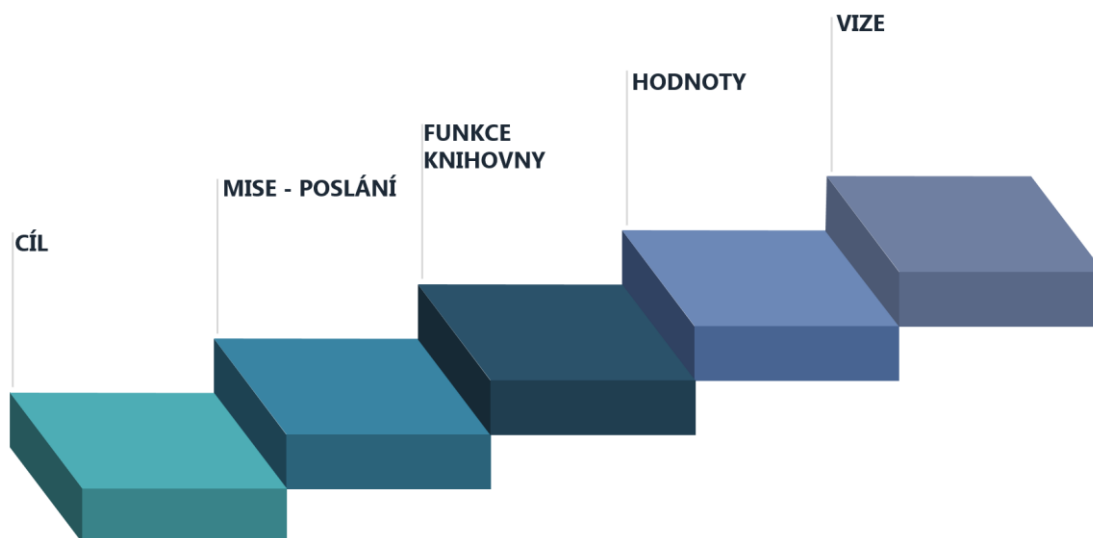
L – legislativní vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy, např. podporuje současná legislativa a standardy rozšíření tradičních funkcí knihovny jako vzdělávacího, kulturního, komunitního centra obce? Jak změny služby knihovny důsledná aplikace principů ochrany osobních údajů? Může do činnosti knihovny zasáhnout novela knihovního nebo autorského zákona? Jak ovlivní činnost knihovny požadavek na dodržování pravidel přístupného webu?



Obrázek 26 – PESTLE analýza

E – ekologické – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení, např. mohla by rekonstrukce zastaralého objektu knihovny pomoci při úsporách energie při provozu knihovny? Jaké progresivní technologie lze využít při výstavbě nového objektu knihovny?

Jako příklad jednoduché SWOT analýzy, můžeme uvést vyhodnocení statistických dat v projektu benchmarking knihoven. Hodnocení konkrétní knihovny je umožněno na základě vzájemného porovnávání výkonů několika knihoven s vazbou na průměrně dosahované hodnoty v celostátním měřítku, případně hodnoty indikátorů zahrnutých ve Standardu pro dobrou knihovnu.



Obrázek 27 – Vize, hodnoty, funkce mise, cíl

Viz také Příloha 2.

6.3 Využití umělé inteligence při analytické fázi

Analytická fáze je základ, na kterém stojí celá strategie. AI dnes může převzít velkou část sběru, třídění a interpretace dat a zefektivnit tak práci knihovníků i vedení knihovny.

Níže uvádíme konkrétní příklad, jak lze AI využít při analýze současného stavu knihovny při využití metod SWOT a PESTLE.

Scénář: Středně velká městská knihovna chce aktualizovat svou strategii a potřebuje podrobnou analýzu svého prostředí. Knihovna má omezené zdroje na najmutí externích konzultantů, ale disponuje základními daty o uživatelích a půjčkách.

6.3.1 POSTUP S VYUŽITÍM AI

AI dokáže pracovat s velkým množstvím dat o uživatelích – návštěvnost, výpůjčky, dotazy, účast na akcích, online interakce. Sběr a analýza dat (SWOT):

- **Nástroj:** AI platforma pro analýzu textu, např. ChatGPT Grok, NotebooLM, Gemini a další.
- **Postup:** Knihovna nahraje do AI nástroje statistická data z formuláře KULT nebo z benchmarkingu (např. počet půjček, návštěvnost, demografie uživatelů) a zpětnou vazbu z průzkumu uživatelů (např. „Chceme více e-knih“). AI automaticky identifikuje trendy, např. vysokou poptávku po e-knihách (příležitost) nebo nízkou návštěvnost u mladých (slabá stránka).

- **Výsledek:** AI generuje předběžnou SWOT tabulku s návrhy silných stránek (např. „stabilní základna starších čtenářů“), slabých stránek („nedostatek programů pro mládež“), příležitostí („rostoucí zájem o digitální zdroje“) a hrozeb („konkurence streamovacích platforem“). Tým knihovny tabulku upraví a doplní o místní specifika.

Kontextuální analýza (PESTLE):

- **Nástroj:** AI pro analýzu trendů, např. Grok od xAI nebo Google Trends s doplňky pro analýzu zpráv.
- **Postup:** Knihovna zadá AI nástroji příkaz k analýze vnějšího prostředí, např. „Jaké politické, ekonomické a technologické trendy ovlivňují knihovny v ČR v roce 2025?“ AI prohledá webové zdroje, zprávy a dokumenty (např. Konceptci 2021–2027, IFLA Trend Report 2024) a vytvoří přehled faktorů, jako jsou nové granty (politický), rostoucí ceny energií (ekonomický) nebo rozvoj AI technologií (technologický).
- **Výsledek:** AI poskytne strukturovanou PESTLE analýzu, která zahrnuje např. „možnost získat fondy na digitalizaci“ (politický faktor) nebo „potřeba školení o kybernetické bezpečnosti“ (technologický faktor). Knihovna tyto zjištění použije k identifikaci priorit.

Doporučení pro knihovnu:

- **Nástroj:** AI chatbot s funkcí strategického plánování (např. Grok s DeepSearch módem).
- **Postup:** Knihovna zadá AI výsledky SWOT a PESTLE analýz a požádá o návrh strategických doporučení. Například: „Na základě vysoké poptávky po e-knihách a nedostatku programů pro mládež navrhnete aktivity.“ AI navrhne konkrétní kroky, jako je „zavedení půjčování e-knih přes Knihovny.cz“ nebo „pořádání workshopů o mediální gramotnosti pro teenagery“.
- **Výsledek:** AI poskytne seznam prioritních aktivit s odhadem nákladů a časového plánu, který knihovna začlení do své strategie.

Výhody využití AI:

- **Úspora času:** AI zpracuje velké množství dat (např. zpětnou vazbu, statistiky) během několika minut.
- **Hloubka analýzy:** AI identifikuje trendy a vzorce, které by mohly být přehlédnuty (např. rostoucí zájem o audioknihy u mladých).
- **Přístupnost:** Mnoho AI nástrojů je dostupných zdarma nebo za nízké náklady (např. Google Trends, základní verze ChatGPT).
- **Podpora rozhodování:** AI nabízí datově podložená doporučení, která usnadňují stanovení priorit.

Základní podmínky pro využití AI:

- Nutnost základních digitálních dovedností u knihovníků pro práci s AI nástroji.

- Potřeba ověřit kvalitu dat, která AI zpracovává (např. zajistit, že zpětná vazba je reprezentativní).
- Etické otázky, jako je ochrana osobních údajů uživatelů při analýze dat.

Analytické nástroje, jako jsou SWOT, PESTLE a BCG, poskytují knihovnám pevný základ pro strategické plánování. SWOT je ideální pro rychlé zhodnocení situace, PESTLE pomáhá porozumět širšímu prostředí a BCG optimalizuje portfolio služeb. Využití umělé inteligence v této fázi zefektivňuje sběr a analýzu dat, což je zvláště cenné pro knihovny s omezenými zdroji.

Příklady ukazují, jak tyto nástroje aplikovat v praxi, a zdůrazňují důležitost integrace moderních technologií, jako je AI, do strategického plánování. Výsledky získané z různých nástrojů AI jsou dobrým podkladem a inspirací pro diskusi uvnitř knihovny i v týmu, který strategii připravuje

6.4 Formulace vize, hodnoty, funkce a poslání knihovny

6.4.1 BRAINSTORMING

V následující etapě přípravy strategie budeme potřebovat hledat a diskutovat o formulaci budoucí vize knihovny, o jejích hodnotách, strategických i dílčích cílech i o nástrojích, jak jednotlivé cíle naplnit. K tomu je nejlépe využít aktivní diskusi v rámci celého týmu, například brainstorming.⁴⁵ Metoda brainstormingu vyžaduje čas věnovaný kreativnímu myšlení, který je využit k vyjádření různých nápadů a následně pak k pečlivé diskusi nad nimi, aby bylo zvoleno nejlepší řešení. Podmínkou je odstranění vnitřních zábran účastníků a získání tak nečekané myšlenky při respektování odlišných pohledů na věc.

Hlavní zásady:

- čím více návrhů na řešení problému získáme, tím větší je pravděpodobnost, že některý bude podnětný a využitelný,
- vytvoření uvolněné atmosféry vede ke spontánní konfrontaci myšlenek,
- návrhy je možné kritizovat až v závěrečné fázi diskuse.

Při přípravě brainstormingu vycházíme ze tří fází.

Přípravná fáze – je nezbytné si odpovědět na několik otázek:

- Jaký je účel/smysl diskuse a jaké je hlavní téma?
- Kolik a jaké účastníky zapojit?
- Kde a kdy sezení proběhne?

Vlastní sezení – pravidla vedení brainstormingu:

⁴⁵ POTŮČEK, Martin. *Manuál prognostických metod*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. S. 13-19. ISBN 80-86429-55-5.

- Žádné kritiky a ani odsudky,
- Účastníci se mohou vyjadřovat svobodně a volně,
- Důležitá je především kvalita nápadů a myšlenek,
- Všechny myšlenky a nápady jsou zapisovány na přenosnou tabuli,
- Výsledky jsou hodnoceny až po skončení diskuse.

Na začátku sezení moderátor vysvětlí cíle a pravidla sezení a vyzve účastníky, aby formulovali své nápady a myšlenky bez jakéhokoliv omezení.

Fáze hodnocení – nejčastějším způsobem hodnocení je, že všichni účastníci „známkuje“ jednotlivé nápady a myšlenky nejlépe tak, že ke každému preferovanému nápadu dají svůj hlas, například barevnou nálepkou, čárkou barevným fixem apod. Předem je stanoveno, kolik má každý účastník hlasů. V závěru se sečtou počty hlasů/bodů a nápady se seřadí sestupně podle získaných bodů.

Nevýhody:

- účastníci sezení mohou být negativně naladěni,
- během sezení zazní odsudky,
- může se stát, že účastníci absolvovali již několik sezení na dané téma předtím,
- vědomé nebo nevědomé názorové ovlivnění skladbou účastníků sezení.

Výhody:

- umožňuje získat rychle názory odborníků,
- metoda je vnímaná jako zábavná a produktivní,
- řešení jsou nalezena rychle a ekonomicky,
- jsou formulovány neočekávané způsoby problémů,
- je dosaženo širšího pohledu na problém,
- atmosféra v týmu je otevřenější,
- tým sdílí větší odpovědnost za problém,
- odpovědnost za výsledek je společně sdílena,
- účastníci se podílí na procesu rozhodování,
- podněcuje experimentování s novými nápady a náměty.

Tradiční týmový brainstorming je sice cenný, ale má určitá omezení, jako je nemožnost práce s velkými datovými sadami, omezenost skupinového myšlení, vliv předsudků apod. Proto bychom do jeho procesu měli zahrnout i potenciál umělé inteligence, která může působit jako katalyzátor komplexnějšího a objektivnějšího generování nápadů.

Uvedme několik oblastí využití:

Analýza statistických dat o činnosti knihovny

Knihovny shromažďují velké množství statistických dat. Tato data obsahují cenné informace o využívání a financování knihovny i o její efektivitě. Umělá inteligence dokáže tato data rychle analyzovat a může pomoci je lépe pochopit.

Analýza odborných článků, strategií, koncepčních materiálů jiných knihoven, zpráv z výzkumů

Umělá inteligence dokáže automatizovat proces prohledávání velkého množství informací a poskytnout cenný kontext a informovat o budoucích trendech. Může také přinést řadu příkladů dobré praxe z knihoven obdobného typu.

Usnadnění generování nových nápadů

Klasický skupinový brainstorming často trpí nedostatkem nápadů, které jsou limitovány konkrétní skupinou účastníků. Nástroje umělé inteligence jsou navrženy tak, aby generovaly nápady, proto je můžeme využít pro rozšíření lidské kreativity. Projektový tým je může na základě svých odborných znalostí vyhodnotit a vylepšit. To může vést k inovativnějším a komplexnějším strategickým možnostem.

Analýza potřeb a chování uživatelů

Pochopení potřeb uživatelů je pro tvorbu strategie klíčové. Umělá inteligence dokáže analyzovat zpětnou vazbu od uživatelů z různých průzkumů, sociálních médií a dalších zdrojů. Umožňuje analýzu chování a trendů potřeb uživatelů, což optimalizuje alokaci zdrojů a rozvoj sbírek. Prediktivní analýza může knihovnám pomoci předvídat, po kterých materiálech bude vysoká poptávka

Plánování scénářů a předvídání budoucnosti

Umělou inteligenci lze využít k modelování různých budoucích scénářů na základě různých faktorů, jako jsou technologický pokrok, společenské změny a ekonomické podmínky. Modelováním scénářů může pomoci knihovnám identifikovat potenciální budoucí rizika a příležitosti, které by mohly ovlivnit jejich provoz a strategické cíle.

KONTROLNÍ OTÁZKA

Jaké je vaše vize knihovny, ve které působíte? Zkuste ji formulovat.

6.4.2 VIZE BUDOUCÍ KNIHOVNY

Dalším krokem přípravy strategie knihovny je formulace vizí a strategických cílů, kterých má být dosaženo. Vizi chápeme jako určitý obraz budoucnosti, kterého by mělo být dosaženo. Mělo by se jednat o stručné vyjádření budoucnosti a směřování knihovny, které je srozumitelné jak zaměstnancům, tak i široké veřejnosti. Vizí bychom měli odpovědět zejména na tyto otázky:

- Jaké cílové skupiny budeme mít za 5 a více let?
- Jaké budou potřeby a očekávání těchto cílových skupin?
- Jaké proměny očekáváme ve vztahu k pracovníkům, organizaci a technologiím?
- Co musíme udělat, aby knihovna byla atraktivním a často navštěvovaným zařízením?
- Jak přínosy a výhody mohou přesvědčit provozovatele a zastupitele, aby knihovnu dále financovali?

Příklady:

Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2021-2027 s výhledem do roku 2030. II. Pilíř – knihovny jako vzdělávací a vzdělanost podporující instituce:

- Společnost vnímá a využívá knihovny jako nepostradatelné instituce neformálního celoživotního a občanského vzdělávání, poskytující podporu každému, kdo chce rozvíjet své profesní a občanské kompetence.
- Nabídka vzdělávacích programů knihoven vychází ze srozumitelné dramaturgie založené na znalosti potřeb jednotlivých cílových skupin a pravidelné evaluaci. Pro realizaci programů knihovny udržují síť spolupracujících institucí a partnerů.
- Knihovny jsou institucí první volby v posilování kompetencí a rozvoji gramotností společnosti, zejména v oblasti podpory čtenářství a práce s informacemi. Poskytují funkční nabídku praktických vzdělávacích programů vytvořených na míru jednotlivým cílovým skupinám v širokém sociodemografickém spektru.
- Knihovny jsou důležitým partnerem MŠMT, MPSV a MMR. Povinnou obsahovou součástí kurikula škol všech stupňů je komplexní a systematický rozvoj informační gramotnosti pro řešení vzdělávacích potřeb i každodenních úkolů. Samozřejmostí je funkční partnerská spolupráce knihovníka a pedagoga při využívání knihoven různých typů ve vzdělávacím procesu. Knihovny se nesoustředí pouze na oblast čtenářství, čtenářské gramotnosti a literatury, ale nabízejí vzdělávací příležitosti do kurikula napříč všemi obory RVP.

Vize Městské knihovny Tábor

- Knihovna je místem bez bariér, kde se přirozeně setkávají lidé různého věku, zájmů i sociálního postavení. Poskytuje příjemný a dobře vybavený prostor pro četbu, studium, tvorbu, kulturní akce, diskuze i komunitní projekty. Kvalifikovaní zaměstnanci knihovny pomáhají návštěvníkům získávat a ověřovat informace a bezpečně se orientovat ve světě digitálních médií a technologií.
- S využitím svého knihovního fondu, služeb a vzdělávacích akcí nabízí knihovna tipy a návody k efektivní práci s pozorností a pamětí, podporuje soustředění, hledání cest a času k seberealizaci i spolupráci v komunitě⁴⁶

Vize knihoven Královéhradeckého kraje

- Knihovny jsou příjemná, vlídná, inspirující, podporující, kulturní a vzdělávací nebo vzdělávající bezbariérová centra celoživotního neformálního vzdělávání, posilují místní komunity, poskytují prostor k setkávání a spolupráci a respektují genia loci každého konkrétního místa. Nejen velké knihovny, ale i některé menší mají moderní prostory či vybavení a disponují vyspělými technologiemi včetně umělé inteligence. Partnerství knihoven, škol a paměťových institucí je samozřejmostí. Knihovníci jsou vnímáni jako specialisté ve vzdělávání a v poskytování informačních služeb.

Vize Městské knihovny v Českém Krumlově

- Knihovna je respektovanou kulturní institucí, která svým uživatelům nabízí kromě kvalitních knihovnických a informačních služeb i širokou škálu kulturních a vzdělávacích akcí. Je bezpečným, příjemným a inspirativním místem setkávání a osobního rozvoje bez bariér a omezení.⁴⁷

Vnímání knihovny veřejností jako spolehlivé, důvěryhodné, bezpečné a atraktivní instituce.

Trvalý zájem veřejnosti o využívání knihovny, vysoký počet fyzických i virtuálních návštěvníků.

Fungující systém měření a porovnávání výkonu a činnosti veřejných knihoven včetně hodnocení ekonomické efektivity služeb.

⁴⁶ Strategie činnosti a rozvoje Městské knihovny Tábor pro roky 2020-2030. Dostupné z: <https://www.knihovnatabor.cz/storage/57/2dda1173-6ed0b967-strategie-cinnosti-a-rozvoje-mestske-knihovny-tabor-pro-roky-2020-2030.pdf>

⁴⁷ NECHVÍLE, Martin. *Koncepce rozvoje Městské knihovny v Českém Krumlově na léta 2021–2027* [online]. Český Krumlov: Městská knihovna v Českém Krumlově, 2021 [cit. 2025-05-80]. Dostupné z: <https://data.ois.cz/files/11452-koncepce-rozvoje-knihovny-na-leta-2021-2027.pdf>

6.4.3 HODNOTY KNIHOVNY

Dobře formulovaná vize by měla vyjadřovat **hodnoty**, na kterých knihovna stojí, které jsou základem její firemní kultury, například hodnota informační, kulturní, sociální, vzdělávací:

- **Přístupnost a inkluze**

Knihovny usilují o zajištění rovného přístupu ke svým službám pro všechny bez ohledu na věk, socioekonomický status, fyzické možnosti nebo kulturní zázemí, nabízí bezplatné služby. Tato hodnota zahrnuje fyzickou i digitální přístupnost a podporu znevýhodněných skupin.

- **Vzdělávání a celoživotní učení**

Knihovny podporují vzdělávání poskytováním zdrojů, školení a programů, které rozvíjejí digitální, informační a mediální gramotnost. Slouží jako centra celoživotního učení pro děti, dospělé i seniory.

- **Komunitní zapojení**

Knihovny fungují jako bezpečné prostory pro setkávání, diskuse a spolupráci, čímž posilují sociální soudržnost a občanskou angažovanost. Podporují místní iniciativy a propojují různé skupiny obyvatel. Podporují ducha spolupráce.

- **Udržitelnost**

Knihovny přispívají k Cílům udržitelného rozvoje (SDG) prostřednictvím ekologických iniciativ, vzdělávání o životním prostředí a sdílení zdrojů. Tato hodnota zahrnuje energeticky úsporné budovy a projekty, jako jsou „Knihovny věcí“.

- **Ochrana a správa kulturního dědictví**

Knihovny chrání a zpřístupňují kulturní dědictví prostřednictvím digitalizace fondů, archivace a podpory přístupu k historickým dokumentům. Tato hodnota zahrnuje i podporu místní kultury a umění.

- **Transparentnost a etika**

Knihovny dbají na transparentní komunikaci, ochranu soukromí uživatelů a etické využití technologií, jako je AI. Tato hodnota je klíčová v éře digitalizace a kybernetických hrozeb.

- **Inovace a přizpůsobivost**

Knihovny přijímají nové technologie a trendy, jako jsou AI, gamifikace nebo virtuální realita, aby zůstaly relevantní a přilákaly nové uživatele. Tato hodnota zahrnuje experimentování s novými formáty služeb.

- **Svoboda projevu**

Knihovny mají odpovědnost za šíření informací a znalostí, podporují svobodu projevu a vystupují proti dezinformacím a cenzurním zásahům.

Tyto hodnoty – přístupnost, vzdělávání, komunitní zapojení, udržitelnost, ochrana kulturního dědictví, transparentnost a inovace – tvoří základ identity současných knihoven. Jsou propojeny s globálními trendy, jako jsou ty uvedené v IFLA Trend Report 2024, a odrážejí potřeby různorodých komunit.

Analýza a hodnocení současného stavu knihovny by měly být podnětem pro zamyšlení nad stávajícími a budoucími **funkcemi a posláním knihovny**, které se odráží v nabízeném spektru služeb. Každá knihovna plní různé funkce – informační, vzdělávací, kulturní a sociální, zejména:

- knihovna jako zprostředkovatel přístupu ke knihovním dokumentům a dalším informačním zdrojům jako součásti kulturního dědictví,
- knihovna jako ochránce kulturního dědictví v tradiční i digitální formě,
- knihovna jako zprostředkovatel poskytování informací a poradenská instituce (přístup k internetu a k informačním zdrojům),
- knihovna jako zdroj důvěryhodných a ověřených informací a pořádají programy zaměřené na rozpoznávání dezinformací a podporu kritické myšlení
- knihovna jako podporovatel formálního, neformálního i informálního vzdělávání a celoživotního učení (spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi, pořádání vlastních vzdělávacích akcí, podpora čtenářské, informační a digitální gramotnosti),
- knihovna jako kulturní zařízení (pořádání kulturních akcí, poskytování prostor pro kulturní aktivity),
- knihovna jako příjemné místo pro trávení volného času dětí, rodičů s dětmi, dospělých, seniorů a dalších zájmových skupin,
- knihovna jako komunitní centrum, jako místo setkávání a podpory mezigeneračního dialogu (společný prostor pro komunitní aktivity),
- knihovna jako místo sociální integrace osob ohrožených exkluzí, jako poskytovatel speciálních služeb,
- knihovna jako podporovatel Cílů udržitelného rozvoje (SDG) prostřednictvím ekologických projektů, jako jsou „knihovny věcí“, výměnné bazary nebo vzdělávací akce o životním prostředí,
- knihovna jako instituce přijímající nové technologie, jako jsou AI, RFID systémy, chatboty nebo virtuální realita, aby zlepšila služby a přilákala nové uživatele. Tato funkce zahrnuje také školení uživatelů o digitálních technologiích.

Míra naplňování jednotlivých funkcí, stejně jako nabídka služeb a rozsah aktivit knihovny se může značně odlišovat podle toho, kdo knihovnu provozuje a komu knihovna slouží. Hodnocení současného stavu a jeho porovnání s obecnými funkcemi knihovny by mělo vést ke zpřesnění funkcí, na které se chce knihovna v budoucnu soustředit, kterých chce dosáhnout nebo na druhé straně funkcí, které budou postupně utlumovány.

DOPORUČENÍ

Podívejte se do statutu nebo zřizovací listiny, jak jsou zde formulovány funkce vaší knihovny. Nepokuste se se to změnit?

6.5 Mise a poslání knihovny

Mise či poslání knihovny stručně, v několika větách vyjadřuje důvody její existence a vymezuje její roli v komunitě, které slouží, například:

- Posláním knihovny je svobodně a neomezeně zpřístupňovat všechny druhy vědomostí a informací svým uživatelům, být prostředníkem a průvodcem světem vědomostí, celoživotního vzdělávání, nezávislého rozhodování a kulturního rozvoje jednotlivců, zájmových a občanských skupin města,
- Knihovna jako garant rovného a otevřeného přístupu ke spolehlivým informacím, místo pro čtení, učení a vzdělávání, podporuje čtenářskou gramotnost.

Dobře formulované poslání knihovny by mohlo a mělo být využito v různých marketingových materiálech pro veřejnost, například na webové stránce knihovny, v médiích, na obálce informačního newsletteru apod. Posláním by mělo informovat o cílech strategie, které se odráží ve službách knihovny. Vize, hodnoty i posláním knihovny mohou být vyjádřeny různým způsobem, v odlišné délce, různým stylem, ale vždy je nezbytné zdůraznit to podstatné a trvalé – přístup k informacím, vzdělávání, učení, kultuře, podpora kreativity a zábavy.

6.6 Strategické cíle

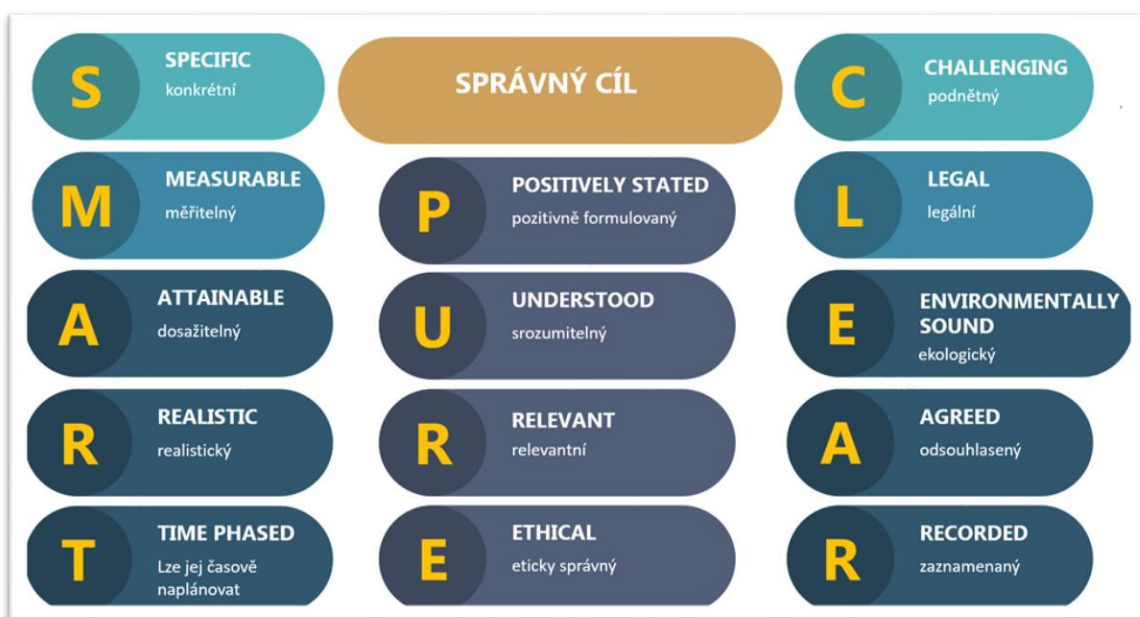
Po formulaci nové vize, hodnot a posláním knihovny je nezbytné se vrátit k výsledkům analýzy současného stavu a zejména k jejímu hodnocení pomocí SWOT nebo PESTLE analýzy. Zde se otvírá široký prostor pro diskusi o tom, jak dále posilovat a rozvíjet silné stránky knihovny, jak využít příležitosti, které budoucí období přináší, jak rozvíjet stávající služby nebo iniciovat vznik nových služeb. Zásadní ovšem je, jak bude knihovna reagovat na očekávané hrozby a jak se vyrovná se svými problémy, které byly identifikovány jako slabé stránky. V této fázi provedeme souhrn všech zjištěných informací a hledáme řešení problémů a formulujeme **strategické cíle**, kterých má být dosaženo, a jejichž naplnění vede ke dříve formulované vizi. Cíle, kterých má být dosaženo, by měly být srozumitelné a případně i viditelné (například rekonstrukce a výstavba budovy knihovny).

Počet strategických cílů by měl být omezený, aby skutečně vyjadřovaly jednoznačnou prioritu a nebyly zaměňovány s běžným provozem knihovny. Strategický cíl může být jeden (například výstavba nové knihovny), ale většinou bude nutná větší diferenciací.

- Výstavba nové knihovny,
- Bezbariérová knihovna,
- Vybudování vzdělávacího centra,

- Vybudování počítačové učebny,
- Knihovna jako komunitní centrum obce,
- Knihovna jako místo pro kreativitu,
- Vybudování makerspace,
- Rozšíření nabídky digitálních služeb, zvýšit digitální angažovanost uživatelů,
- Program celoživotního vzdělávání pracovníků knihovny,
- Optimalizace systému poboček,
- Digitalizace a zpřístupnění fondu regionální literatury,
- Rozšíření služeb pro osoby ohrožené sociálním vyloučením,
- Rozšíření služeb pro rodiny s dětmi,
- Zavedení samoobslužného provozu knihovny,
- Podpora udržitelnosti.

Každý cíl je užitečné ověřit z více hledisek, jednou z možností je využití metody 5 K, viz **Příloha 5** nebo s využitím modelu Johna Whitmora S.M.A.R.T, P.U.R.E a C.L.E.A.R, který si lze i zjednodušit.⁴⁸ Uvedenou metodu si lze zjednodušit v závislosti na významu posuzovaných cílů.



Obrázek 28 – Každý cíl, který jste si stanovili, ověřte, zda odpovídá 14 požadavkům z tabulky

⁴⁸ KROGERUS, Mikael a TSCHÄPPELER, Roman. Kniha rozhodnutí: 50 grafických modelů pro strategické rozhodování. Překlad Kateřina Prešlová. Vydání první. Praha: Portál, 2018. S. 26-27 kapit. ISBN 978-80-262-1311-6.

7 FINANCOVÁNÍ STRATEGIE

Velmi citlivou záležitostí je **financování strategie**. Otázku financování je vždy nutné řešit ve spolupráci se zřizovatelem knihovny. Někdy se stává, že zřizovatel požaduje zpracování strategie, ale současně netrvá na tom, aby byly vyčísleny její finanční dopady. Souvisí to s tím, že vedení instituce nemá chuť zavázat se ke kontinuálnímu financování. Nezávisle na tom by si knihovna měla vždy zjistit finanční dopady realizace stanovených cílů, protože finanční náklady jsou zpravidla kritickým faktorem, který rozhoduje o naplnění strategie. V prováděcím plánu je vhodné provést vyčíslení nebo alespoň odhad nezbytných nákladů a u víceletých projektů rozložit financování na jednotlivé roky implementace, protože se vždy pracuje v horizontu jednoletého rozpočtu. Pro jednání se zřizovatelem může být užitečné odstupňovat náklady podle nezbytnosti, například na akutní, naléhavé a výhledové a dát tak zřizovateli větší prostor pro rozhodování. Neměly by chybět požadavky na personální a celkové finanční zajištění nezbytné pro plnění nastavených úkolů.

Lze předpokládat, že podstatnou část nákladů na realizaci strategie bude nezbytné zajistit z rozpočtu zřizovatele knihovny, ale do realizačního plánu je nezbytné zapojit i další finanční zdroje, zejména **možnosti získání dotací** ze státního nebo krajského rozpočtu, nebo od jiných subjektů.

V případě výstavby nových prostor knihovny nebo rozšíření služeb je možné do strategie zahrnout i **finanční zdroje, které knihovna získá prodejem vlastních služeb**, jakým mohou být například příjmy z pronájmů, příjmy z prodeje publikací a zboží v informačním centru apod. V některých případech může být investice do rozvoje knihovny impulsem pro **úspory pracovních kapacit**, které je možné následně využít pro realizaci nových služeb. Typickým příkladem je investice do technologie RFID, která může přinést úsporu při činnostech souvisejících se správou knihovního fondu a také při procesu půjčování a vracení knih, který může být v podstatné míře zcela automatizován. Uvolněnou pracovní kapacitu lze využít pro poradenskou a konzultační činnost nebo pro zajištění vzdělávacích, kulturních a komunitních aktivit.

Nedílnou součástí realizačního plánu je stanovení celkového harmonogramu i termínů jednotlivých úkolů s propojením na odpovědnost za jejich plnění.

8 IMPLEMENTACE NOVÉ STRATEGIE KNIHOVNY – REALIZAČNÍ PLÁN

Implementace nové strategie knihovny vyžaduje strukturovaný realizační plán, který převádí strategické cíle do konkrétních akcí, zajišťuje efektivní využití zdrojů a umožňuje průběžné hodnocení pokroku. Tento plán musí být přizpůsoben velikosti knihovny, rozpočtu a místním potřebám.

Realizační plán je podrobný dokument, který rozpracovává strategické cíle do konkrétních aktivit, časových rámců, odpovědností a rozpočtů. Níže jsou uvedeny klíčové postupy pro jeho vytvoření a implementaci.

1. Rozdělení strategických cílů na konkrétní aktivity

Každý strategický cíl je rozložen na menší, konkrétní úkoly, které jsou měřitelné a časově ohraničené. Tento krok zahrnuje identifikaci potřebných zdrojů, odpovědných osob a klíčových výstupů.

Postup:

- Rozdělte cíle na krátkodobé (1 rok), střednědobé (2–3 roky) a dlouhodobé (4–5 let) aktivity.
- Definujte konkrétní úkoly pro každý cíl, včetně výstupů (např. nová služba, akce, technologie).
- Přiřadte odpovědné osoby a odhadněte potřebné zdroje (čas, rozpočet, personál).

2. Stanovení časové osy a rozpočtu

Vytvoření časové osy a rozpočtu zajišťuje, že aktivity budou realizovány včas a v rámci finančních možností. Tento krok zahrnuje plánování fází implementace a alokaci zdrojů.

Postup:

- Vytvořte časovou osu s milníky pro každý úkol (např. zahájení, dokončení, hodnocení).
- Odhadněte náklady na personál, technologie, školení a propagaci.
- Identifikujte zdroje financování, jako jsou rozpočet knihovny, granty VISK, K21, Nadace OSF, Fondy EHP.

3. Zapojení týmu a zainteresovaných stran

Úspěšná implementace vyžaduje zapojení pracovníků knihovny, vedení obce, komunity a partnerů (např. školy, neziskovky). Tento krok zajišťuje shodu na cílech a sdílení odpovědností.

Postup:

- Uspořádejte úvodní schůzku s týmem knihovny k vysvětlení strategie a plánu.
- Identifikujte klíčové zainteresované strany (obec, školy, místní firmy) a zapojte je do plánování prostřednictvím konzultací se zainteresovanými skupinami.
- Pravidelně komunikujte pokrok týmu a komunitě prostřednictvím zpráv, newsletterů nebo sociálních sítí.
- **Komunikace:** Měsíční příspěvky na sociální síti a webu knihovny informují o nových akcích, což zvyšuje povědomí o projektu.

4. Implementace a monitorování pokroku

Tento krok zahrnuje zahájení aktivit, průběžné sledování pokroku a řešení případných problémů. Monitorování zajišťuje, že plán zůstává na správné cestě a zdroje jsou využívány efektivně.

Postup:

- Zahajte aktivity podle časové osy a přiřadte odpovědné osoby pro jejich realizaci.
- Vytvořte systém monitorování, například pravidelné týmové schůzky.
- Sledujte klíčové ukazatele výkonu, jako jsou počet půjček, návštěvnost nebo počet účastníků akcí.

5. Propagace a komunikace s komunitou

Efektivní komunikace zvyšuje povědomí o nových službách a aktivitách, přiláká nové uživatele a posiluje důvěru komunity. Tento krok zahrnuje využití sociálních sítí, webu a tradičních médií.

Postup:

- Vytvořte komunikační plán s harmonogramem příspěvků, letáků a tiskových zpráv.
- Využijte sociální síť (Facebook, Instagram) a bezplatné nástroje jako Canva pro tvorbu vizuálů.

- Zapojte komunitu prostřednictvím otevřených akcí, jako jsou vernisáže nebo diskuse, a sbírejte zpětnou vazbu.

6. Zajistit kybernetickou bezpečnost a etické standardy

Při implementaci nových technologií (např. AI, nové systémy) je třeba zajistit ochranu dat uživatelů a etické využití technologií, aby se posílila důvěra komunity.

Postup:

- Implementujte bezpečnostní opatření, jako jsou šifrování dat, dvoufaktorová autentizace a pravidelné zálohování.
- Pořádejte školení pro personál o kybernetické bezpečnosti a etických standardech.

7. Hodnocení a aktualizace plánu

Pravidelné hodnocení umožňuje vyhodnotit úspěšnost aktivit, identifikovat slabiny a aktualizovat plán podle nových potřeb nebo trendů. Tento krok zahrnuje sběr dat a zpětné vazby.

Postup:

- Definujte KPI pro každý cíl (např. počet půjček, návštěvnost, počet účastníků).
- Provedte roční hodnocení v rámci týmu, udělejte analýzy dat.
- Aktualizujte plán na základě výsledků a nových trendů.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

PŘÍKLAD ČÁSTI REALIZAČNÍHO PLÁNU Z MĚSTSKÉ KNIHOVNY V ČESKÉM KRUMLOVĚ

Opatření 2 – Revitalizace areálu Prelatury pro potřeby knihovny

Termín: 2024–2027

Realizace: Město Český Krumlov – odbor správy majetku a investic ve spolupráci s knihovnou

Náklady: cca 80 000 000 Kč (hrubý odhad)

Poznámka: Rekonstrukce zahrne kompletní řešení bezbariérovosti (výtah, plošiny apod.), výměnu elektroinstalace a topné soustavy v budově, dále instalaci elektronického a požárního zabezpečení, rekonstrukci sociálního

zázemí, kompletní výměnu podlahových krytin, kompletní interiérové vybavení atd.

Vztah k národní koncepci: Implementace I. pilíře – Knihovny jako pilíře rozvoje občanské společnosti a přirozená centra komunit; II. pilíře – Knihovny jako vzdělávací a vzdělanost podporující instituce; III. pilíře – Knihovny jako správci kulturního a znalostního bohatství.

Opatření 5 – Stabilizace nákupu knihovního fondu

Termín: Průběžně

Realizace: Knihovna ve spolupráci se zřizovatelem městem Český Krumlov

Náklady: 500 000 Kč za rok

Poznámka: Jedná se o optimální výši částky, která splňuje oborový standard. V roce 2020 bylo na nákup knihovního fondu vynaloženo 468 794 Kč (činí 35,59 Kč na jednoho obyvatele Českého Krumlova). Potřebná částka 500 000 Kč činí 37,96 Kč na jednoho obyvatele Českého Krumlova. Výše uvedená částka neobsahuje výdaje na nákup knihovního fondu z dotace Jihočeského kraje na výkon regionálních funkcí knihoven.

Vztah k národní koncepci: Implementace II. pilíře – Knihovny jako vzdělávací a vzdělanost podporující instituce; III. pilíře – Knihovny jako správci kulturního a znalostního bohatství.

Opatření 16 – Knihovna jako centrum neformálního vzdělávání a kreativity

Termín: Průběžně

Realizace: Knihovna ve spolupráci s dalšími subjekty

Náklady: cca 30 000 Kč v rámci běžného rozpočtu knihovny

Aktivita:

- Vytváření podmínek pro rovný přístup k informačním zdrojům a dostupnosti služeb pro všechny.
- Příprava a realizace pestré nabídky vzdělávacích akcí a workshopů pro širokou veřejnost, ale i se zacílením na jednotlivé cílové skupiny (např. Virtuální univerzita 3. věku, trénování paměti, projekt Cesta do knihovny, Prázdninová knihovna apod.).
- Prohlubování spolupráce se školami všech stupňů a zaměření na přípravu a realizaci vzdělávacích akcí dle jejich potřeb a preferencí.
- Aktivní spolupráce s dalšími subjekty (Dům dětí a mládeže, rodinná centra, skauti apod.)

Vztah k národní koncepci: Implementace II. pilíře – Knihovny jako vzdělávací a vzdělanost podporující instituce

PŘÍKLAD ČÁSTI REALIZAČNÍHO PLÁNU Z MĚSTSKÉ KNIHOVNY PÍSEK

Opatření B. 2. 6	Inkluze osob se specifickými potřebami a ohrožených sociálním vyloučením
Indikátor naplnění	Počet realizovaných projektů a akcí zaměřených na inkluzi Pořízení kompenzačního a ostatního vybavení pro zpřístupnění služeb knihovny Získání certifikátu bezbariérové knihovny
Opatření B. 4. 2	Získávání zpětné vazby od uživatelů
Indikátor naplnění	Dotazník včetně on-line nástrojů ke zjišťování spokojenosti uživatelů a veřejnosti Anketa včetně on-line nástrojů ke zjišťování potřeb a zájmu uživatelů a veřejnosti
Opatření B. 2. 6	Propagace regionální literatury a regionu
Indikátor naplnění	Počet akcí (besedy, autorská čtení, křty knih a publikací) zaměřených na regionální literaturu Počet vytvořených literárně turistických tras

PŘÍKLAD ČÁSTI DOKUMENTU IMPLEMENTACE KONCEPCE ROZVOJE KNIHOVEN ČR NA LÉTA 2021–2027

Pořadí	IMPLEMENTACE KONCEPCE	Cíl	Realizace	Spolupráce	Termín realizace (od-do)	Financování - veřejné rozpočty v tis. Kč	z toho financováno i MK v tis. Kč
Knihovny jako vzdělávací, kulturní a komunitní centra							
1	Novelizovat zákon č. 257/2001 Sb. a rozšířit úlohu knihoven jako vzdělávacích, kulturních a komunitních center. Prohloubit princip rovného a bezbariérového přístupu k veřejným knihovnickým a informačním službám (zrušení registračního poplatku, bezplatné meziknihovní výpůjční služby apod.)	A1	MK, NK, NTK, ŠKIP, SDRUK, AKVŠ	MŠMT, MMR	2021-2022	30	30
2	Novelizovat autorský zákon č. 121/2000 Sb. a implementovat směrnici (EU) 2019/790 o autorském právu na jednotném digitálním trhu	A12	MK, NK, NTK	MŠMT	2020 - 2021		
3	Zakotvit neformální občanské vzdělávání prostřednictvím knihoven jako součást pokračování vzdělávacího procesu v relevantních strategiích a dokumentech	A8	MK, MŠMT, MPSV ad.		2021-2027		
4	Uzavřít Memorandum o spolupráci s MŠMT, případně dalšími resorty, ustavit mezesortní pracovní skupiny, které zmapují možnosti využití systému knihoven a veřejných knihovnických a informačních služeb při realizaci resortních strategických dokumentů, včetně MAP, MAS, KAP (čtenářská, informační a digitální gramotnost, podpora rodiny, práce s osobami ohroženými sociálním vyloučením, seniory, integrace cizinců, mezigenerační dialog, občanské vzdělávání, spolehlivost a pravdivost informací, podpora komunitního života)	A4	MK, MŠMTSMS ČR, SMO ČR	NK, ŠKIP, SDRUK, ÚKR, AKVŠ „oborové“ školství, NTK	2021-2027		
5	Přizpůsobit dotační programy MK, MMR a dalších subjektů veřejné správy tak, aby podporovaly rozvoj nových služeb knihoven v oblasti přístupu ke vzdělávání, kultuře, rozvoji demokracie a komunitního života	A2	MK, MMR ad., kraje		2021-2027		

PŘÍKLAD FORMULÁŘE PRO ZPRACOVÁNÍ REALIZAČNÍHO PLÁNU

Cíl 4: Knihovna bude podporovat vzdělání a motivaci pracovníků.

Dílčí cíle	Akce	Časový rámec pro aktivitu	Odpovědnost
Poskytovat podporu a rozšiřovat příležitosti pro vzdělávání pracovníků	Naplánovat pravidelné semináře pro pracovníky s tématem nových technologií a trendů	Průběžně	Vedoucí oddělení, ředitel
	Zjistit možnosti online dalšího vzdělávání pracovníků	Jaro 2020	Náměstek
	Ověřit jazykové znalosti pracovníků	Jaro 2020	Vedoucí oddělení
	Dohodnout nabídku jazykového vzdělávání, zahájit jazykové kurzy	Září 2020	Náměstek

8.1 Hodnocení a aktualizace strategie

Nedílnou součástí dokumentu strategie je stanovení termínů jejího vyhodnocování. Vždy je nezbytné počítat s tím, že některé úkoly se nepodaří z různých důvodů naplňovat. Může se jednat o změnu vnějších podmínek. V tomto případě je častou příčinou zpožděné financování strategie, problémy s výběrovým řízením, dodávkami, neúspěch v dotačním řízení apod. Může se také stát, že dříve stanovené úkoly ztratily svou naléhavost a je nutno je nahradit jinými.

Termíny hodnocení zpravidla odpovídají jednomu kalendářnímu roku, ale můžeme určit i jinou frekvenci hodnocení. K tomu, abychom mohli výsledky a dopady strategie hodnotit, je nezbytné pro jednotlivé cíle **nastavit hodnotící indikátory** a ty průběžně sledovat. Nejjednodušší je, když pro hodnocení výsledků můžeme použít některé kvantitativní – statistické údaje.

- Počet knihoven pořádajících kulturní, vzdělávací a komunitní aktivity, vývoj v časové řadě,
- Počet pořádaných vzdělávacích, kulturních a komunitních akcí a počet návštěvníků akcí, vývoj v časové řadě,
- Počet zpracovaných výukových programů,
- Míra využívání digitálních služeb,

- Počet výpůjček pro cílové skupiny,
- Počet a kvalita nově získaných knihovních jednotek, vývoj v časové řadě,
- Počet získaných elektronických informačních zdrojů a jejich využívanost, vývoj v časové řadě,
- Zvýšení rozsahu plochy knihovny určené pro uživatele,
- Průzkum spokojenosti uživatelů se službami, minimálně 80 %.

Ne vždy si vystačíme s čísly a v tom případě musíme zvolit jiné typy indikátorů. Při koncipování nových služeb je užitečné získat nějakou zpětnou vazbu, uskutečnit krátký prostor nebo udělat rozhovory s typickými uživateli služby.

Po každém hodnocení plnění strategie je správné provést její korekci a aktualizaci, stanovit nové úkoly a termíny, nebo některé úkoly zcela zrušit.

8.2 Vzorová struktura dokumentu strategie

Přesná struktura a rozsah dokumentu strategie není stanovena žádným předpisem a je nezbytné vycházet z konkrétních podmínek a účelu strategie a také ze zadání zřizovatele knihovny. Strategie malé obecní knihovny může mít několik málo stran, zatímco u velké knihovny se může jednat o složitě strukturovaný rozsáhlý dokument. Obecně můžeme doporučit následující strukturu. Je možné se také inspirovat strategiemi některých knihoven nebo vzorem z metodiky MMR, viz příloha.

- A. Úvod
- B. Poslání knihovny
- C. Vize pro příští období
- D. Analýza současného stavu, hodnocení potřeb uživatelů
- E. SWOT analýza
- F. Strategické a dílčí cíle
- G. Prováděcí plán strategie, aktualizace
- H. Hodnocení a průběžná aktualizace strategie
- I. Popis metodiky přípravy strategie

A. Úvod

Stručný úvod, proč byla strategie připravena, kdo ji inicioval, jaký je její účel, kdo budou její uživatelé, odkaz na strategické dokumenty obce, kraje a státu, seznam zkratk.

B. Poslání knihovny

Stručné prohlášení o smyslu působení knihovny, o jejích hlavních funkcích, službách a o komunitě, které slouží.

C. Vize pro příští období

Stručné vyjádření o směřování knihovny, obraz budoucí knihovny, čeho chce knihovna dosáhnout.

D. Analýza současného stavu, hodnocení potřeb uživatelů

Výsledky analýzy současného stavu, vnitřní a vnější faktory, popis služeb a jejich hodnocení ve vztahu k potřebám uživatelů a celé komunity, spolupráce, partneři, výsledky průzkumů, popis problému.

E. SWOT analýza

Vymezení silných a slabých stránek knihovny, formulací příležitostí a hrozeb z vnějšku knihovny, revize stávajících opatření, hodnocení variant.

F. Strategické a dílčí cíle

Formulace strategických a dílčích cílů. Vymezení dlouhodobých a krátkodobých cílů. Hlavní indikátory plnění cílů, výsledky a výstupy.

G. Prováděcí plán (implementace) strategie

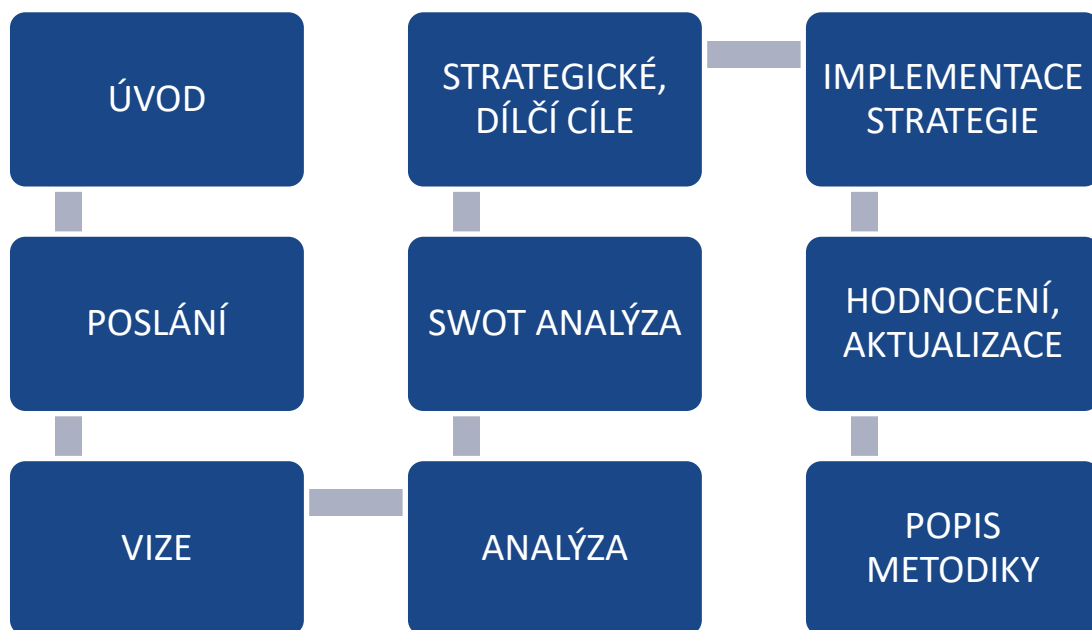
Formulace úkolů, aktivit a projektů, které je nezbytné realizovat k naplnění cílů. Dlouhodobé a krátkodobé úkoly. Stanovení termínů, harmonogramu, odpovědností, personálního a finančního zajištění. Zdroje financování. Indikátory plnění úkolů.

H. Hodnocení a průběžná aktualizace strategie

Termíny hodnocení plnění cílů a strategie jako celku. Postup aktualizace.

I. Popis metodiky přípravy strategie

Vymezení období, na které byla strategie připravena, popis postupu přípravy, autoři strategie a zúčastněné instituce, jaké údaje byly shromážděny. Kdo a kdy strategii schválil.



Obrázek 29 - Základní struktura dokumentu

Viz další příklady v příloze.

9 LIBRARY ADVOCACY

Library advocacy neboli obhajoba knihoven znamená cílené a dlouhodobé úsilí přesvědčovat veřejnost, politické představitele i partnery o významu knihoven a jejich přínosu pro společnost. Nejde jen o propagaci, ale o **strategickou komunikaci hodnot**, které knihovny vytvářejí.

9.1 Cíle obhajoby knihoven

- Zachování a rozvoj knihoven – hájit jejich existenci při rozpočtových škrtech nebo reorganizacích.
- Získání podpory – finanční, politické i veřejné.
- Zvýšení povědomí – ukázat, že knihovny nejsou jen o půjčování knih.
- Posílení image – prezentovat knihovnu jako moderní, otevřenou a potřebnou instituci.

9.2 Klíčové argumenty (tzv. *advocacy messages*)

1. Společenská role

- Knihovny jsou bezpečný veřejný prostor dostupný všem bez rozdílu.
- Přispívají ke společenské soudržnosti a rozvoji komunit.
- Nabízejí prostor pro mezigenerační setkávání.

2. Vzdělávací a informační role

- Knihovny podporují čtenářskou gramotnost, mediální a digitální vzdělávání.
- Pomáhají lidem orientovat se v informacích, bojují proti dezinformacím.
- Nabízejí celoživotní vzdělávání (kurzy, workshopy, e-learning).
- Ekonomický přínos
- Investice do knihoven se vrací několikanásobně – snižují sociální náklady, podporují zaměstnanost a vzdělanost.
- Knihovna je efektivní služba veřejného sektoru s vysokým poměrem užitku vůči nákladům.
- Kulturní hodnota.
- Knihovny uchovávají a zpřístupňují kulturní dědictví regionu.
- Podporují kreativní průmysly, literaturu, umění a komunitní tvorbu.

9.3 Nástroje a metody advocacy

Nástroj	Popis	Příklad
Statistiky a data	Měřitelné výstupy, dopady, benchmarking	Kolik lidí knihovnu využívá, kolik akcí ročně probíhá.
Příběhy uživatelů (storytelling)	Osobní příběhy o přínosu knihovny	„Díky knihovně jsem našla práci.“ „Už se necítím osamělý/osamělá, na akcích knihovny jsem našel/našla přátele.“
Mediální komunikace	Lokální tisk, sociální sítě, podcasty	Série příspěvků o komunitní roli knihovny
Spolupráce s partnery	Školy, NNO, obce, MAS, podnikatelé	Společné projekty a granty, podpora financování knihoven (vybavení, rekonstrukce...).
Lobbying	Přímé jednání se zastupiteli a úředníky	Prezentace výsledků a dopadů činnosti knihovny na zastupitelstvu
Veřejné akce a kampaně	Týden knihoven, Den pro dětskou knihu, oceňování knihoven apod.	Společné celostátní kampaně SKIP

9.4 Praktické tipy

- Znáte svá data – sledujte statistiky, vytvářejte přehledné infografiky.
- Mluvte jazykem zřizovatele – ukažte, jak knihovna pomáhá řešit místní problémy (např. znalosti obyvatel k digitalizaci, podpora dětí ve vzdělávání).
- Budujte vztahy, ne pouze rozpočty – pozvěte zastupitele na akce, zapojte je do dění.
- Prezentujte výsledky pozitivně – ukažte konkrétní dopady, ne pouze činnosti.
- Vzdělávejte se v komunikaci a PR – využijte kurzy SKIP nebo Národní knihovny.

9.5 Vzdělávání – e-learningový kurz

Na webu Koncepce.knihovna.cz je zveřejněn e-learningový kurz [Úvod do library advocacy pro veřejné knihovny](#); ten reaguje na potřebu veřejných knihoven prosazovat své zájmy a obhajovat svoji existenci. Knihovna je stále více nucena objasňovat svému zřizovateli, že její role nespočívá pouze v půjčování knih a upozorňovat na svůj potenciál v oblastech jako je celoživotní vzdělávání, informační gramotnost, poskytování služeb e-governmentu a mnohé další.

Library advocacy se nabízí jako ucelená koncepce, která nabízí efektivní komunikační strategii. V prostředí českých veřejných knihoven není tento koncept příliš známý. Vzdělávací obsah kurzu čerpá převážně z materiálů organizace American Library Association, která je mezinárodním leaderem v oblasti library advocacy. K dalším zdrojům patří soubory Best Practice zahraničních knihoven, které již tento koncept do své praxe implementovaly.

Kurz má šest částí a odkazy na rozšiřující studijní materiály.

9.6 Příklady dobré praxe

V české i zahraniční praxi knihoven existuje řada zajímavých aktivit, které lze použít pro obhajování zájmů knihoven.

České příklady dobré praxe (výběrově):

- **Knihovna roku, Městská knihovna roku, soutěž MARK⁴⁹, krajská ocenění** apod. – celostátní soutěže, zviditelňující výborné knihovny a výrazné osobnosti knihovnictví. Soutěže jsou podporovány Ministerstvem kultury, SKIP, jednotlivými kraji.
- **Bookstart – S knížkou do života⁵⁰** – mezinárodní iniciativa, do níž se zapojují všechny typy knihoven na daném územním celku, aby plnily jednu z nejdůležitějších, ale v dnešní době zatím velice málo rozšířených funkcí – knihovny se zde snaží o to, aby zapojily aktivní rodiče a seznamovaly společně s rodiči ty nejmenší čtenáře s knihou a nepřeborným množstvím příběhů (a informací) v ní.
- **Regionální funkce knihoven⁵¹** – celostátní služba, systematicky podporující kvalitní služby knihoven v ČR, zajišťující dostupnost VKIS všem občanům.

Zahraniční příklady dobré praxe:

⁴⁹ Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/knihovnicke-souteze-a-ceny/knihovna-roku>

⁵⁰ Dostupné z: <https://www.skizkoudozivota.cz/>

⁵¹ Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/programy-podpory/regionalni-funkce-verejnych-knihoven>

- **Libraries Transform⁵² (ALA, USA)** – zaměřuje se na zvýšení povědomí veřejnosti o knihovnách a jejich klíčové roli v transformaci životů a komunit prostřednictvím vzdělávání.
- **Public Library Advocacy Toolkit⁵³ (Kanada, CULC/CULC)** – praktická sada nástrojů pro komunikaci s politiky, včetně dopisů, statistik a příběhů uživatelů, zdůrazňuje osobní příběhy (“impact stories”) jako hlavní advokační argument.
- **Room to read⁵⁴** – kampaň pro snížení negramotnosti ve světě, vyrovnání genderové nerovnosti, vytváření prostoru, kde děti mají možnost a prostor číst, učit se a vzdělávat.

⁵² Dostupné z: <https://www.ala.org/advocacy/libraries-transform-campaign>

⁵³ Dostupné z: https://www.ila.org/content/documents/rsa_toolkit_revised.pdf

⁵⁴ Dostupné z: <https://www.roomtoread.org/>

10 CVIČENÍ

10.1 Příprava strategie knihovny

Udělejte si SWOT analýzu vlastní knihovny nebo její části

SWOT analýza	Kladné stránky	Záporné stránky
Vnitřní analýza	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější analýza	Příležitosti.	Hrozby.

Zpracujte realizační plán

NÁZEV KNIHOVNY: REALIZAČNÍ PLÁN	
Popište vizi a strategické priority vaší knihovny	
Zaznamenejte výsledky hodnocení současného stavu, problémy, včetně silných stránek vaší knihovny. Vycházejte ze SWOT analýzy.	
Uved'te 3–5 cílů vaší knihovny pro období příštích 6 měsíců	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Jaké budou přínosy splněných cílů? Přemýšlejte o dopadech a výhodách pro zaměstnance, vedení, zúčastněné strany a členy komunity. Uved'te seznam měřitelných indikátorů/výsledků.	
U každého cíle uved'te činnosti a kroky potřebné k naplnění cílů	
Uved'te termíny pro jednotlivé aktivity	Splněno do:

Příklad rozpracování jednoho strategického cíle – vzor

PRIORITA SLUŽBY: Podpora rozmanitosti a rozšiřování kulturního povědomí					
Cíl: Obyvatelé budou mít k dispozici programy a služby, které podporují jejich vzdělání a dovednosti, vztah ke komunitě a k regionu					
ČINNOSTI					
VSTUPY	VÝSTUPY		VÝSLEDKY		
Do čeho investujeme	Co děláme	Koho oslovujeme	Proč to děláme:		
			Krátkodobé Dlouhodobé	Střednědobé	
Pracovníci Sbírky Dobrovolníci Čas Financování Materiál Zařízení Technologie Vzdělávání Výzkum Partnerství	Budujeme inf. zdroje a fondy Nabízíme vzdělávací, kulturní programy Poskytujeme služby Usnadňujeme přístup k informacím	Děti Studenti Rodiny Pedagogové Starší dospělí Mladí dospělí Podnikatelé Zaměstnanci města Komunitní partneři Podniky	Změny ve znalostech, dovednostech a / nebo postojích	Změny v chování nebo jednání	Změny stavu nebo stavu života
Předpoklady:			Vnější faktory:		

10.2 Osnova plánu VKIS

Účel dokumentu

Realizační plán stanovuje konkrétní kroky knihovny k zajištění kvalitních, dostupných a moderních knihovnických a informačních služeb. Navazuje na strategické dokumenty knihovny (koncepce rozvoje, roční plán činnosti, zřizovací listina, krajská koncepce knihovnictví) a určuje odpovědnosti, časový rámec a způsob vyhodnocování.

Výchozí situace

- Stručná charakteristika knihovny (velikost, počet zaměstnanců, počet poboček).
- Profil uživatelů a jejich potřeby.
- Stávající úroveň služeb a identifikované nedostatky.
- Analýza prostředí (technologie, trendy, legislativa).

Cíle knihovnických a informačních služeb

Cíle by měly být měřitelné, dosažitelné, časově ohraničené. Příklady:

- Zlepšit dostupnost služeb pro všechny věkové skupiny.
- Zajistit aktuálnost a vhodnou strukturu knihovního fondu.
- Posilovat digitální kompetence uživatelů a podporovat vzdělávání.
- Rozvíjet kvalitu veřejných služeb v souladu s knihovním zákonem a standardy.

Oblast knihovnických a informačních služeb

Výpůjční a referenční služby

- Zajištění bezbariérového přístupu ke službám.
- Rozšíření možností vzdáleného využívání (online katalog, e-výpůjčky, rezervace).
- Zavádění moderních forem komunikace s uživateli.

Budování, správa a zpřístupňování knihovního fondu. Revize akviziční politiky.

- Aktualizace fondu, vyřazování zastaralých dokumentů.
- Digitalizace či zpřístupňování vlastních fondů (pokud relevantní).
- Zavedení půjčování e-knih, e-audioknih.

Informační a digitální služby

- Vzdělávací kurzy pro veřejnost (digitální dovednosti, práce s informacemi).
- Kvalitní bibliografické a informační služby.
- Rozvoj a aktualizace webu, sociálních sítí, katalogu.

Vzdělávací, kulturní a komunitní aktivity

- Programy pro školy, dospělou populaci, rodiny s dětmi.
- Rozvoj komunitní funkce knihovny.
- Spolupráce s partnery (školy, obce, NNO, MAS aj.).

Regionální funkce (pokud je knihovna pověřená výkonem regionálních funkcí)

- Metodická pomoc knihovnám v regionu.
- Koordinační činnost a vzdělávání metodiků.
- Naplňování metodického pokynu pro výkon regionálních funkcí

Realizační opatření. Pro každou oblast stanovit:

- Konkrétní kroky (co se udělá).
- Odpovědnost (kdo zpracuje či zajistí).
- Termín (dokdy).
- Potřebné zdroje (finance, technologie, personál).
- Očekávaný výstup (měřitelné ukazatele – počet akcí, počet uživatelů, aktualizace fondů).

Zdroje a podmínky pro realizaci

- Personální zabezpečení.
- Technické vybavení.
- Finanční nároky (rozpočet, dotační příležitosti).
- Prostorové a provozní podmínky.

Monitoring a evaluace

- Způsob pravidelného vyhodnocování plánu (měsíčně, čtvrtletně, ročně).
- Ukazatele úspěchu (např. návštěvnost, počet registrovaných uživatelů, fyzické/elektronické výpůjčky, účast na akcích).
- Výstupy z benchmarkingu knihoven.
- Způsob zpětné vazby od uživatelů.

Rizika a možné překážky

- Nedostatek personálu, nedostatečně vzdělaný personál.
- Finanční omezení.
- Technické problémy.
- Narušení provozu (např. rekonstrukce, živelní pohromy).

Závěr

Shrnutí hlavních očekávaných přínosů, vazba na další strategické dokumenty a potvrzení závazku knihovny realizovat plán v daném období.

11 ZÁVĚR

Pokud jste prostudovali tento studijní text, máte ve své paměti uloženy informace o tom, že Česká republika, kraje a naše knihovny mají zpracovány různé druhy strategických materiálů. Měli byste zvládnout vybrat si z nich to podstatné a užitečné.

Pokud jste prostudovali tento text, máte ve své paměti určité povědomí, jak by se mohla připravit strategie Vaší knihovny. Máte informace k tomu, abyste udělali dobrou analýzu současného stavu své knihovny, a máte nástroje k tomu, abyste byli schopni identifikovat hlavní problémy a směry, na které se musíte soustředit.

Měli byste být schopni formulovat svou vizi a strategické cíle – ty byste neměli vymýšlet někde v koutku, ale měli byste o nich co nejvíce diskutovat se svými kolegyněmi a kolegy v knihovně, se svou nadřízenou institucí, a především se svými uživateli nebo potencionálními návštěvníky.

Pokud jste prostudovali tento text, víte přibližně, jak by strategie knihovny mohla vypadat. Podívali jste se na několik příkladů a jistě si umíte najít další. Až budete strategii připravovat, nebojte se opisovat a použít dobré nápady, které jste zjistili jinde. Nemusíte být vždy za každou cenu originální. Dnes se tomu říká „sdílení“ a je to velmi moderní ☺.

Asi je to tak, že budete muset v nejbližší době absolvovat z tohoto předmětu zkoušku – držíme palce, určitě se to povede!

Až budete mít po zkoušce, pusťte se do přípravy strategie své knihovny!

Přemluvte ostatní, ať jdou také do toho! Je to potřeba a je to užitečné!

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1

Popis: BCG matice (Boston Consulting Group) analyzuje portfolio služeb nebo aktivit knihovny podle dvou kritérií: růstového potenciálu (poptávky) a relativního podílu na trhu (konkurenční pozice). Pomáhá rozhodnout, do kterých služeb investovat, které rozvíjet nebo ukončit. Je vhodná pro středně velké knihovny s rozmanitou nabídkou služeb.

Kategorie BCG matice:

- **Hvězdy:** Vysoký růst, silná pozice – investovat a rozvíjet.
- **Dojné krávy:** Nízký růst, silná pozice – generují stabilní příjmy, udržovat.
- **Otazníky:** Vysoký růst, slabá pozice – zvážit investice nebo opuštění.
- **Psi:** Nízký růst, slabá pozice – omezit nebo ukončit.

Proces:

- Identifikujte klíčové služby nebo aktivity knihovny (např. půjčování knih, digitální služby, akce).
- Zařadte je do matice podle poptávky a konkurenceschopnosti.
- Rozhodněte o alokaci zdrojů (finance, čas, personál).

Aktualizovaný příklad: BCG matice pro městskou knihovnu (rok 2025)

Služba/Aktivita	Růstový potenciál	Podíl na trhu	Kategorie	Strategie
Půjčování tištěných knih	Nízký (pokles zájmu)	Vysoký (stálí čtenáři)	Dojná kráva	Udržovat, minimalizovat investice
Půjčování e-knih	Vysoký (rostoucí poptávka)	Střední (konkurence platform)	Hvězda	Investovat do rozšíření nabídky
Dětské čtenářské kluby	Vysoký (zájem škol)	Nízký (omezený rozpočet)	Otazník	Zvážit granty na rozvoj
Tradiční besedy pro seniory	Nízký (klesající zájem)	Nízký (malá konkurence)	Pes	Omezit, přesunout zdroje na digitální kurzy

Využití: BCG matice ukazuje, že knihovna by měla investovat do e-knih (hvězda) a zvážit ukončení málo navštěvovaných besed (pes) ve prospěch modernějších formátů, jako jsou online kurzy.

Příklady SWOT analýzy

Jako příklad jednoduché SWOT analýzy můžeme uvést vyhodnocení statistických dat v projektu benchmarking knihoven. Hodnocení konkrétní knihovny je umožněno na základě vzájemného porovnávání výkonů několika knihoven s vazbou na průměrně dosahované hodnoty v celostátním měřítku, případně hodnoty indikátorů zahrnutých ve Standardu pro dobrou knihovnu.

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
- Knihovna nemá výrazné silné stránky. Většina parametrů se pohybuje na úrovni průměrných a podprůměrných hodnot. - Knihovna má podprůměrné čisté provozní náklady.	- Knihovna má z hlediska rozsahu podprůměrný knihovní fond, který je také zřejmě zastaralý. Procento jeho obnovy je nízké a podprůměrná je i nabídka časopisů. Podprůměrné je procento výdajů na nákup dokumentů i elektronických informačních zdrojů. - Tomu také odpovídá mírně podprůměrné množství výpůjček i menší obrat knihovního fondu. - Prostorové zajištění knihovny je výrazně podprůměrné. - Počet internetových stanic a studijních míst je průměrný. - Rozsah provozní doby je na úrovni mírného nadprůměru ale nevyhovuje standardu VKIS. - Knihovna pořádá silně podprůměrné množství kulturních a vzdělávacích akcí. - Knihovna je podprůměrně navštěvována. Silně podprůměrné je využití internetu. - Procento obsluhované populace dospělých i mládeže je podprůměrné. - Knihovna není dobře financována. Výdaje na

	knihovní fond a čisté provozní náklady jsou podprůměrné, naopak vyšší je procento osobních výdajů.
Možnosti a příležitosti (opportunities)	Rizika a hrozby (threats)
• Podíl na financování obce je průměrný, existuje zde potenciál, že by obec mohla knihovnu lépe financovat. • Existuje možnost zvýšit další příjmy z dotací a grantů. • Existuje poptávka po kulturních a vzdělávacích akcích. • Je malé povědomí veřejnosti o tom, jaké služby knihovna nabízí. • Uživatelé mají větší zájem o novou literaturu včetně e-knih. • Lepší prostorové podmínky umožní rozšířit nabídku služeb a zvýší zájem veřejnosti o pobyt v knihovně. • Zvýšení rozsahu provozní doby knihovny a lepší personální zajištění zlepší služby a přitáhne větší zájem veřejnosti.	• Podprůměrný knihovní fond a nedostatečné prostorové zajištění může vést k dalšímu poklesu zájmu o služby knihovny. • Riziko poklesu uživatelů (nízký podíl dětí a mládeže). • Vedení obce usoudí, že další financování knihovny je neefektivní a bude uvažovat o jejím zrušení.

Druhým příkladem SWOT analýzy může být analýza, která je součástí Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2021 až 2027. Zde je uplatněn celkový pohled na stav systému knihoven v ČR.

SWOT analýza systému knihoven

Silné stránky	Slabé stránky	V n i t ř n í f a k t o r y
- Početně nejrozšířenější síť kulturně vzdělávacích zařízení s dosahem po celé ČR - Znalost „svého“ prostředí, jeho potřeb, priorit a potenciálu komunitních vazeb - Schopnost reagovat na společenskou poptávku a zároveň ji pozitivně utvářet - Schopnost vzájemně spolupracovat na centrálních projektech (Knihovny.cz, Souborný katalog ČR, Noc s Andersenem), spolupracovat s dalšími paměťovými institucemi, sdílet příklady dobré praxe - Schopnost organizace kvalitních kulturních akcí a jejich využití k vytváření pozitivního obrazu knihoven směrem k veřejnosti i zřizovatelům - Podpora regionálních tradic a lokální paměti - Existence bohatých a unikátních knihovních fondů zprostředkovaných veřejnosti v tištěné i digitální podobě - Zajištění bezplatného, rovného a svobodného přístupu k informacím a poznání - Zajištění bezpečného a bezplatného přístupu k informacím/datům, technologiím a k vysokorychlostnímu internetu - Zkušenosti s podporou uživatelů v práci s informacemi - Existence pokročilých technických řešení – portál Knihovny.cz, služba Získej, repozitáře, existence ověřených centrálních softwarových řešení, otevřených rozhraní - Pracovníci s pozitivním vztahem	- Absence systémové spolupráce knihoven s veřejnou správou a samosprávou - Knihovny nejsou dostatečně zakotveny v strategických materiálech rozvoje obcí a krajů - Knihovny nejsou legislativně zakotveny jako vzdělávací instituce a nejsou tak veřejností vnímány - Knihovny nevyužívají dostatečně participační metody - Financování knihoven nereflexuje nové potřeby uživatelů knihoven a společnosti - Roztříštěný marketing služeb, nedostatečné průzkumy uživatelských potřeb na lokální úrovni včetně vyhodnocování efektivity, chybějící průzkumy vzdělávacích a informačních potřeb komunity - Nejsou rozpracovány evaluační nástroje pro hodnocení práce knihoven, včetně vzdělávacích aktivit a jejich dopadu - Komunitní role knihoven nejsou cíleně podporovány provozovateli - Nedostatečné prostory pro komunitní a vzdělávací aktivity, nedostatečné vybavení knihoven potřebnými technologiemi, jejich pomalá obnova - Chybí nová moderní budova Národní knihovny, obdobně	

ke knihovně a své práci, ochotní se vzdělávat • Odborníci a specialisté sledující aktuální společenské trendy s vizí rozvoje oboru	pro krajské knihovny Moravskoslezského a Olomouckého kraje • Knihovny nabízejí málo atraktivního a aktuálního elektronického obsahu • Nedostatečná kapacita pro dlouhodobé uchování tištěného i digitálního obsahu, chybí národní systém depozitního ukládání fyzických fondů • Nepřipravenost knihoven na nenadálé hrozby (živelní pohromy, hackerské útoky apod.) • Nedostatečné finanční a personální zajištění centralizovaných služeb Národní knihovny ČR pro ostatní knihovny systému (např. provoz seznamu děl nedostupných na trhu a odměny autorům za zpřístupnění digitálních dokumentů – děl nedostupných na trhu prostřednictvím knihoven na rok 2020 ad.) • Nedostatečně využívané digitální zdroje a nástroje, nekvalitní připojení k internetu • Nedostatek pracovníků s potřebnými pedagogickými, andragogickými i IT kompetencemi • Nedostatečná podpora vzdělávání managementu knihoven • Nízká ochota některých zaměstnanců k inovacím a dalšímu vzdělávání • Neschopnost zajistit odpovídající finanční ohodnocení odborných pracovníků • Nedostatečné kompetence v oblasti vědecké komunikace u pracovníků působících ve vysokoškolských knihovnách	
---	--	--

Příležitosti • Knihovny jsou společností vnímány pozitivně • Knihovny jsou nástrojem státní kulturní politiky • Existence speciální legislativy pro oblast knihoven • Existence dotačních programů pro knihovny • Digitalizace státních agend • Stát občanům garantuje právo na digitální služby • Ekonomická stagnace či recese přináší prostor pro růst významu center občanské společnosti, sociální práce, kultury a vzdělávání • Lidé hledají přátelské, nekonfliktní a bezpečné zázemí, prostory pro sdílení, setkávání a pro rozvoj kreativních činností • Knihovny jako místo stabilního a bezpečného přístupu k internetu a digitálnímu obsahu • Nástup digitálních médií • Mění se očekávání a požadavky uživatelů na přístup k elektronickému obsahu • Možnost sjednávat licenční odměny k elektronickému obsahu, které by nositele práv motivovaly využívat knihovny jako jeden z „obchodních kanálů“ • Podpora rozvoje vysokorychlostního připojení k internetu • Roste význam regionů a podpory jejich rozvoje ze strany státu • V sociální skladbě společnosti se zvyšuje podíl starší populace (tradiční uživatelé knihoven) • Zvyšující se heterogennost společnosti • Negativní přístup části společnosti k menšinám představuje příležitost pro působení knihoven • Ochota dobrovolníků k organizaci komunitních aktivit	Hrozby • Není rozvinuta spolupráce mezi ústředními orgány státní správy ve vztahu ke knihovnám • Situace na trhu práce (nízké mzdy ve veřejném sektoru) • Roste konkurence v nabídce komerčního a nekomerčního vzdělávání, dochází k poklesu informační hodnoty knihoven • Konkurence on-line vzdělávání • Málo budov vystavěných přímo pro účely knihovny, působení knihoven ve starých nevyhovujících budovách, problémy při realizaci nových staveb • Nedostatek finančních prostředků na získávání, uchovávání a zpřístupňování knihovnických fondů • Pravidla ochrany osobních údajů limitují poskytování služeb veřejnosti v knihovnách • Ohrožení fyzických dokumentů degradací nosičů informací • Nedostatečné provozní financování nástrojů a inovativních postupů vytvořených v rámci projektového financování	V n ě j š í f a k t o r y
--	--	--

• Rostoucí potřeba celoživotního a občanského vzdělávání • Nové technologie pro vzdělávání využitelné knihovnami • Školy potřebují kvalitní informační zdroje a přístup k nim; MAS, MAP a KAP představují prostor pro spolupráci s knihovnami • Nové paradigma vědeckého publikování (Open Access, Open Science, Open Data) klade nové nároky na kompetence výzkumníků, možná role knihoven		
Pozitivní faktory	Negativní faktory	

Příklad: SWOT analýza pro městskou knihovnu ve středně velkém městě

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Moderní budova s bezbariérovým přístupem	Nedostatečné školení o AI a digitálních technologiích	Granty na digitalizaci (např. VISK, Fondy EHP, IROP)	Snížení rozpočtu od obce kvůli ekonomické nejistotě
Široká nabídka e-knih a audioknih	Nízká návštěvnost u mladých (15–25 let)	Spolupráce s místními školami na vzdělávacích programech	Konkurence online platform (Netflix, sociální sítě)
Kvalifikovaný personál s dobrými vztahy v komunitě	Zastaralý web a omezená přítomnost na sociálních sítích	Využití AI pro personalizované doporučování knih	Kybernetické hrozby (např. únik uživatelských dat)
Oblíbené komunitní akce (čtení, workshopy)	Omezený rozpočet na marketing	Rozvoj inkluzivních programů pro migranty a seniory	Pokles zájmu o tradiční čtení

SWOT ANALÝZA MĚSTSKÉ KNIHOVNY ROKYCANY

Silné stránky S $\Sigma = 3,96$	Slabé stránky W $\Sigma = 3,72$
• strategické umístění budovy uprostřed náměstí • historická budova a její genius loci • tradice knihovnictví s dobrou pověstí • široká síť provozů a služeb	• -neaktualizovaná koncepce a strategie • chybí podrobný průzkum uživatelských potřeb • rychle zastarávající výpočetní technika • nedostatky v interní komunikaci*
• automatizace knihovních procesů • kvalitní práce se čtenáři*	• nízké finanční ohodnocení • feminizace a s tím spojené problémy
• výborná spolupráce se školami v místě • podpora pochopení zřizovatele	• pasivita zaměstnanců • nízký počet účastníků vzdělávacích akcí
• vícezdrojové financování	• průběžně klesající využití veřejného internetu
• vysoký počet kulturních akcí pro školy a školky	• průběžně klesající návštěvnost studovny
Příležitosti O $\Sigma = 4,02$	Hrozby T $\Sigma = 2,44$
• nezastupitelná role ve městě i regionu*	• Neschopnost rychle reagovat a přizpůsobit • se novým situacím a vývoji inf. technologií
• občané jsou s fungováním knihovny spokojeni	• nedostatek finance a jejich pozdní uvolňování*
• vytvoření bezpečného a klidného místa pro slušné lidi	• neustálé zvyšování cen knih a periodik
• zapojení dobrovolníků	• neustálé zvyšování cen energií, služeb a materiálu
• pomoc s vyučováním češtiny pro cizince	• změna politického smýšlení, změny v legislativě
• čtení se stává nezastupitelné pro rozvoj dětí	• nárůst sociálně slabých, psychicky nemocných a agresivních uživatelů
• bude přibývat sociálně slabých domácností, které budou potřebovat levné veřejné služby	• klesající počet čtenářů ve společnosti
• vyhlášení výzvy V2. IROP – Knihovny – SC 4.4	• nahrazení tištěné knihy moderními technologiemi
• příležitost využít moderní technologie k propagaci služeb	• nárůst informací neschopnost číst delší souvislé texty

knihovny	
podpora čtenářů a knihovníků regionu	nespokojenost uživatelů např. s výběrem dokumentů, s provozní dobou

SWOT ANALÝZA MĚSTSKÉ KNIHOVNY V ČESKÉM KRUMLOVĚ

Silné stránky

- Poskytování kvalitních knihovnických a informačních služeb.
- Kvalitní a průběžně doplňovaný knihovní fond.
- Dostatečně početný, kvalifikovaný a vstřícný personál.
- Dobré a dostupné možnosti oborového vzdělávání.
- Existence stabilního vícezdrojového financování (zřizovatel, Jihočeský kraj – regionální funkce), možnost čerpání dotačních titulů (Ministerstvo kultury, EU) a zdroje z vlastní činnosti (např. pronájmy sálů Prelatury a Městské galerie).
- Výhodná poloha v centru krásného a historicky velmi cenného města. Knihovna je „městotvorná“ veřejná instituce.
- Dvě pobočky velmi dobře fungující v okrajových částech města (sídliště Mír a Plešivec), kde žije většina obyvatel.
- Velmi dobrá spolupráce s kulturními a sociálními institucemi ve městě.
- Dobrá formální i neformální spolupráce s obsluhovanými knihovnami českokrumlovského regionu, s ostatními knihovnami pověřenými regionálními funkcemi, Jihočeskou vědeckou knihovnou v Českých Budějovicích i Národní knihovnou v Praze.
- Výhodná geografická poloha pro oborovou přeshraniční spolupráci.
- Knihovna je vnímána jako spolehlivý a stabilní partner pro spolupráci.
- Garance svobodného přístupu k informacím, poskytování nezávislých, veřejných služeb, které jsou v zásadě bezplatné a jsou poskytovány rovným způsobem všem bez rozdílu.
- Vnímání knihovny veřejností jako spolehlivé, důvěryhodné, bezpečné a atraktivní instituce.
- Trvalý zájem veřejnosti o využívání knihovny, vysoký počet fyzických i virtuálních návštěvníků.
- Fungující systém měření a porovnávání výkonu a činnosti veřejných knihoven včetně hodnocení ekonomické efektivity služeb.

Slabé stránky

- Obtížná dopravní dostupnost hlavní budovy v centru města.
- Nemožnost parkování automobilů u hlavní budovy knihovny pro uživatele.
- Dispoziční řešení a dislokace jednotlivých oddělení v areálu hlavní historické budovy.

- Rezervy ve spolupráci knihovny se středními školami ve městě.
- Nedostatečné začlenění knihovny do systému školního i mimoškolního vzdělávání.
- Omezené finanční prostředky na nákup knihovního fondu a rozvoj dalších služeb.
- Absence větších investic do areálu hlavní budovy knihovny – nutnost celkové rekonstrukce (zejména elektroinstalace, topná soustava, odpady atd.).
- Absence systému celoživotního vzdělávání pracovníků knihoven v rámci ČR. Nedostatečná kvalifikace pracovníků v některých rozvojových oblastech, např. digitální gramotnost, pedagogické dovednosti, marketing, management apod.

Příležitosti

- Zintenzivnit propagaci méně užívaných služeb (např. půjčování e-knih).
- Průběžná modernizace a aktualizace prostředků komunikace knihovny s uživateli a veřejností (webové stránky, sociální sítě, videospoty apod.).
- Více využívat srovnávání výkonů srovnatelných knihoven v rámci ČR a inspirace vzory dobré praxe.
- Rozšiřování spektra kulturních a vzdělávacích akcí konaných v knihovně.
- Programové úsilí o přilákání regionálních autorů pro prezentaci svých děl v knihovně (autogramiády, křty, autorská čtení apod.).
- Prostřednictvím spolupráce kulturních institucí ve městě minimalizovat možné kolize termínů významnějších akcí a nahradit konkurenci kooperací.
- Zapojení knihovny do systémů školního a mimoškolního vzdělávání, včetně celoživotního vzdělávání dospělých, rozvoj občanského vzdělávání, zvýšené požadavky na digitální gramotnost celé populace.
- Vnímání knihovny jako vzdělávacího, kulturního, informačního a komunitního centra, jako střediska kreativity.
- Potenciál využití mobilní komunikace – chytré telefony, čtečky, e-knihy apod.
- Potřeba bezpečných míst pro studium, setkávání i osobní rozvoj.
- Prodlužování lidského věku – nárůst objemu volného času, osamocení a potřeba kontaktu.
- Rozvoj občanské společnosti, využití dobrovolníků a veřejně prospěšných prací.
- Prohlubující se ekonomická diferenciacie společnosti, zájem uživatelů o bezplatné služby.
- Pokračovat v intenzivním využívání atraktivních historických sálů Prelatury pro akce knihovny, města, občanského sektoru i pro komerční využití.

Hrozby:

- Pokles zájmu o tradiční služby knihoven, vnímání knihovny jako instituce pro minulé století; malá očekávání ze strany veřejnosti, konkurence dalších volnočasových aktivit.
 - Hyperinflace informací – pro získání informace není knihovna nutná, naprostá většina lidí se cítí zahlcena a unavena nadbytkem informací.
 - Z důvodu nedostatku finančních prostředků postupně zastarávající knihovní fond a omezování poskytovaných služeb.
 - Vzhledem k nižšímu finančnímu ohodnocení pracovníků knihovny v rámci kulturních institucí klesající motivace k neustálému sebevzdělávání a vysokým pracovním výkonům.
 - Odliv kvalifikovaných pracovníků z oboru a malá motivace absolventů a mladých odborníků pro práci v knihovně. Knihovna nebude mít dostatek způsobilých pracovníků k poskytování moderních služeb.
 - Bez rekonstrukce areálu hlavní budovy knihovny se bude instituce nacházet v chátrajících prostorách neatraktivních pro návštěvníky.
 - Bez pravidelných investic do obnovy a rozvoje mobiliárního vybavení dojde k poklesu prestiže instituce i zájmu uživatelů.
 - Posilování tendence ke zpoplatňování základních služeb knihoven. Ztráta povědomí o knihovnách jako veřejné službě. Narušení principu rovného přístupu k informačním zdrojům prostřednictvím knihoven.
 - Nedostatečné začlenění knihoven do vzdělávacích a výchovných programů. Na všech typech škol je v průběhu studia nedostatečně akcentována informační výchova uživatelů s cílem zvýšení jejich funkční gramotnosti, a tím i schopnosti efektivně vyhledávat a využívat informační zdroje.
-

Příloha 2 PESTLE analýza pro regionální knihovnu (rok 2025)

Kategorie	Faktory	Dopad na knihovnu
Politické	Podpora knihoven v Koncepci 2021–2027; nové grantové programy	Možnost získat finance na digitalizaci a komunitní projekty
Ekonomické	Inflace a rostoucí ceny energií; omezený obecní rozpočet	Nutnost hledat alternativní zdroje financování (granty, sponzoři)
Sociální	Rostoucí diverzita obyvatel (migranti); stárnutí populace	Potřeba inkluzivních programů a kurzů digitálních dovedností pro seniory
Technologické	Rozvoj AI a digitálních platforem (např. Knihovny.cz)	Příležitost zavést AI chatboty a rozšířit e-knihy, ale vyžaduje školení
Legislativní	Nové nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR); autorská práva	Zvýšené náklady na zajištění kybernetické bezpečnosti a licencí
Environmentální	Tlak na udržitelnost; klimatické změny	Příležitost zavést digitální formáty a energeticky úsporné technologie

Využití:

PESTLE analýza může knihovně pomoci identifikovat potřebu investic do kybernetické bezpečnosti (legislativní faktor) nebo rozvoje udržitelných řešení, jako jsou solární panely (environmentální faktor).

VZOROVÁ STRUKTURA STRATEGIE MMR⁵⁵

I. Úvod (přibližně 10 % rozsahu strategie)

1. Základní informace o strategii
2. Kontext vzniku a existence strategie
3. Účel strategie
4. Uživatelé strategie
5. Základní používané pojmy, zkratky
6. Ostatní relevantní strategické dokumenty

II. Analytická část (přibližně 15 % rozsahu strategie)

a. Definice a analýza řešeného problému

1. Definice řešeného problému
2. Prostředí a očekávaný budoucí vývoj
3. Revize stávajících opatření
4. Vývoj při tzv. nulové variantě
5. Souhrn výsledků klíčových analýz

III. Strategická část (přibližně 45 % rozsahu strategie)

a. Vize a základní strategické směřování

1. Logika intervence, hierarchie cílů
2. Vize, globální cíl a strategické oblasti
3. Strategické cíle

b. Popis cílů a opatření v jednotlivých strategických oblastech

1. Popis specifických cílů, dopady jejich naplnění
2. Přehled a popis opatření
3. Výsledky a výstupy realizace jednotlivých opatření (aktivit), indikátory

IV. Implementační část (přibližně 25 % rozsahu strategie)

1. Implementační struktura a systém řízení implementace
2. Plán realizace aktivit
3. Časový harmonogram
4. Rozpočet a zdroje financování
5. Systém monitorování a evaluace realizace strategie

⁵⁵ Metodika přípravy veřejných strategií: (aktualizovaná zkrácená verze) [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2018 [cit. 2020-01-02]. Dostupné z: https://mmr.gov.cz/getmedia/08a14dd9-27e8-4a3c-a5cc-532936845297/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-zkracena-verze_1.pdf.aspx?ext=.pdf

6. Systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie

V. Postup tvorby strategie (přibližně 5 % rozsahu strategie)

1. Autoři strategie a zúčastněné strany
2. Popis postupu tvorby strategie

VI. Přílohy

KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉ KNIHOVNY V ČESKÉM KRUMLOVĚ NA LÉTA 2016–2020⁵⁶

Obsah

1. Úvod

- 1.1. Základní informace o knihovně
- 1.2. Organizační struktura
- 1.3. Poslání knihovny
- 1.4. Zhodnocení současného stavu
- 1.5. Vyhodnocení Koncepce rozvoje Městské knihovny v Českém Krumlově na léta 2016–2020

2. Vize knihovny

3. SWOT analýza

- 3.1. Silné stránky
- 3.2. Slabé stránky
- 3.3. Příležitosti
- 3.4. Hrozby

4. Služby a fungování knihovny v číslech

- 4.1. Služby knihovny
- 4.2. Ekonomické hodnocení

5. Odborný rozvoj knihovny

- 5.1. Plnění standardů a rozvoj poskytování služeb
- 5.2. Koncepční budování fondu a péče o něj
 - 5.2.1. Doplnění knihovního fondu
 - 5.2.2. Vyřazování knihovního fondu
 - 5.2.3. Zpracování knihovního fondu
- 5.3. Nové trendy v knihovnictví a rozvoj služeb
- 5.4. Kulturní a vzdělávací činnost
- 5.5. Rozvoj poboček
- 5.6. Regionální funkce knihoven
- 5.7. Vzdělávání pracovníků

6. Provozní potřeby knihovny

- 6.1. Areál Prelatury – sídlo knihovny
- 6.2. Revitalizace areálu Prelatury
- 6.3. Prostorová analýza
- 6.4. Investiční a provozní potřeby dle naléhavosti

⁵⁶ NECHVÍLE, Martin. *Koncepce rozvoje Městské knihovny v Českém Krumlově na léta 2021–2027* [online]. Český Krumlov: Městská knihovna v Českém Krumlově, 2016 [cit. 2025-05-30]. Dostupné z: <https://data.ois.cz/files/11452-koncepce-rozvoje-knihovny-na-leta-2021-2027.pdf>

- 6.4.1. Akutní
- 6.4.2. Naléhavé
- 6.4.3. Výhledové

7. Prezentace knihovny

- 7.1. Spolupráce se čtenáři
- 7.2. Webové stránky
- 7.3. Sociální sítě
- 7.4. YouTube kanál
- 7.5. Spolupráce s médii
- 7.6. Jednotný vizuální styl a marketing
- 7.7. Spolupráce s dalšími subjekty
- 7.8. Odborná spolupráce

8. Financování knihovny

9. Navržená opatření

- 9.1. Investiční a technická opatření
- 9.2. Programová opatření

10. Legislativní a metodický rámec

- 10.1. Zákony a podzákonné právní předpisy
- 10.2. Koncepce
- 10.3. Směrnice, metodické pokyny, standardy, normy

11. Závěr

Příloha 5

Vyberte si jeden z vlastních strategických cílů a rozpracujte ho podle vzoru.

PRIORITA:					
CÍL:					
ČINNOSTI					
VSTUPY	VÝSTUPY		VÝSLEDKY		
Co investujeme	Co děláme	Čeho dosáhneme	Proč to děláme: Krátkodobé Střednědobé Dlouhodobé		
Předpoklady:			Vnější faktory:		

Metoda 5 K – Hodnocení strategických cílů

Tato jednoduchá metoda slouží k hodnocení kvality strategických cílů. Je vhodná i pro menší organizace, jako jsou knihovny nebo kulturní instituce. Každý cíl se posuzuje podle pěti kritérií (5K). Hodnocení se provádí na škále 0–3:

- 0 = Ne (zcela chybí)
- 1 = Spíše ne
- 2 = Spíše ano
- 3 = Ano

Tabulka pro hodnocení

Kritérium	Otázka pro hodnocení	Hodnocení (0–3)
K1 – Konkrétnost	Je cíl jasně a jednoznačně formulován?	
K2 – Kontrolovatelnost	Lze měřit nebo doložit, že byl cíl splněn?	
K3 – Klíčovost	Odpovídá cíl hlavnímu poslání nebo prioritám organizace?	
K4 – Kapacita	Máme kapacity (lidi, finance, čas) na jeho dosažení?	

K5 – Komunikace	Je cíl srozumitelný a sdílený napříč organizací?	
-----------------	--	--

Sečti body → **max. skóre: 15 bodů na cíl**

Interpretace výsledků:

- 13–15 bodů: Výborně formulovaný cíl – lze jej snadno sledovat a řídit.
 - 9–12 bodů: Dobře nastavený cíl, ale má prostor pro zlepšení.
 - 5–8 bodů: Slabý cíl – doporučuje se přeformulovat nebo upřesnit.
 - 0–4 body: Nevhodný cíl – pravděpodobně nevede k žádoucímu výsledku.
-

SHRNUTÍ STUDIJNÍHO TEXTU

Úvodní část studijního textu obsahuje úvahu nad nezbytností proměn funkce a služeb současných knihoven v souvislosti s rozsáhlými společenskými změnami, které jsou akcelerovány rozvojem informačních a komunikačních technologií, řadou významných výzkumných objevů, klimatickými změnami a dalšími aspekty.

Pozornost je věnována metodice přípravy strategických dokumentů, které zpracovalo Ministerstvo pro místní rozvoj. Na tuto část navazuje výběr strategických dokumentů jednotlivých resortů, které mají vazbu na rozvoj knihoven.

Text také upozorňuje na základní strategické dokumenty pro oblast knihoven, které byly připraveny Ministerstvem kultury ČR a Ústřední knihovnickou radou. Na tu část navazuje stručná charakteristika koncepcí rozvoje knihoven a regionálních funkcí jednotlivých krajů.

Studijní text uvádí přehled a charakteristiku koncepčních a strategických domácích i zahraničních dokumentů důležitých pro oblast knihoven.

Nejdůležitější částí studijního textu je metodika postupu zpracování strategie rozvoje knihovny, která zahrnuje popis hlavních metod pro provádění analýz a hodnocení činnosti knihoven. Kapitola je doplněna řadou příkladů pro zpracování SWOT analýzy a pro vytvoření struktury strategie knihovny.

Je nezbytné zdůraznit, že studijní text vznikl v období, kdy podstatná část existujících strategických materiálů je termínována rokem 2020, a kdy se současně připravují strategie nové, které by měly většinou respektovat nové plánovací období Evropských strukturálních fondů, tj. období let 2021 až 2027. Při studiu je potřeba si zjistit, zda již nevznikly nové, aktualizované dokumenty.

LITERATURA

Benchmarking knihoven. NIPOS: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu [online]. 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <http://www.benchmarkingknihoven.cz>

Center for the Future of Libraries. LIBRARY OF THE FUTURE [online]. Chicago: American Library Association, 2025, 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <http://www.ala.org/tools/future>

Co dokáže knihovna. Online. 2020, 2025-05-18. Dostupné z: <https://codokaze.knihovna.cz/>. [cit. 2025-05-18].

CULÉN, Alma Leora et al. Knihovníci jako designéři: případové studie o zlepšování služeb v knihovnách [online]. Vydání první. Brno: Masarykova univerzita, 2016 [cit. 2025-05-10]. ISBN 978-80-210-8359-2. Dostupné z: https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/30/26/84/knihovnici_jako_designeri_pripadove_studie_o_zlepsovani_sluzeb_v_knihovnach.pdf

ČESKO. Usnesení Vlády České republiky ze dne 3. ledna 2001 č. 10 + P k návrhu Metodiky střednědobých koncepcí. In: Sbírka zákonů. Praha, 2001, ročník 2001. [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: https://mmr.gov.cz/getmedia/076619d3-8349-4eb8-aaaf-347dd566d038/Usneseni-vlady-CR-k-navrhu-Metodiky-strednedobych-koncepci_2001.pdf.aspx

ČESKO. Zákon č. 257 ze dne 29. června 2001 o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. 2001, částka 98. Dostupné také z: https://ipk.nkp.cz/legislativa/01_LegPod

Databáze strategií: portál strategických dokumentů v ČR [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz>

Designové myšlení pro knihovny: příručka pro knihovny zaměřené na uživatele. Brno: IDEO, 2016 [cit. 2025-05-10]. ISBN 978-80-88123-11-8. Dostupné z: <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/designove-mysleni-pro-knihovny.pdf>

Digitální Česko. Online. 2021. Dostupné z: <https://digitalnicesko.gov.cz/>. [cit. 2025-05-18].

Dotazník – budova knihovny IFLA: Charakteristika – provoz – hodnocení. Informace pro knihovny [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2019, 2013 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/Dotaznik_Budovy_IFLA_CZ3.docx

DUB, Roman. Koncepce činnosti Městské knihovny Písek na léta 2018 až 2023 [online]. Písek: Městská knihovna Písek, 2017 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=19050

DUB, Roman. Proč je dobré mít koncepci knihovny?. Duha: informace o knihách a knihovnách z Moravy, 2022, 36(3), s. 3-4. ISSN 0862-1985. Dostupné také z: <https://duha.mzk.cz/clanky/proc-je-dobre-mit-koncepci-knihovny>.

EBLIDA Strategy 2025-2028. EBLIDA [online]. [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://eblida.org/cs/publication/eblida-strategy-2025-2028-2/>

GARMER, Amy Korzick. *Přijímání výzvy: tvorba nové vize veřejných knihoven: zpráva Dialogu o veřejných knihovnách Aspen Institute* [online]. Praha: Městská knihovna v Praze, 2016 [cit. 2020-01-01]. ISBN 978-80-7532-086-5. Dostupné z : <https://search.mlp.cz/cz/titul/prijimani-vyzvy/4214162/>

GILL, Philip. Služby veřejných knihoven: směrnice IFLA/UNESCO pro rozvoj. Praha: SKIP, 2002, 127 s. ISBN 80-858-5114-8. Dostupné také z: <https://skip.nkp.cz/KeStazeni/ifla.pdf>

IFLA – Powering Sustainable Development (IFLA) [online]. IFLA, 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.ifla.org/libraries-development>

Kennedy Stephens, Myka. Integrated library planning: : a new model for strategic and dynamic planning, management, and assessment. Chicago: Association of College and Research Libraries, 2023. xiii, 145 stran. ISBN 978-0-8389-3937-6.

Koncepce na podporu výkonu regionálních funkcí knihoven v Pardubickém kraji na léta 2025-2029. Online. Pardubice: Krajská knihovna Pardubice, 2025. Dostupné z: https://www.kkpce.cz/wp-content/uploads/2024/09/P2_koncepce_RF_2025-2029_PDFA.pdf. [cit. 2025-05-18].

Koncepce národního systému analytické bibliografie. In: Informace pro knihovny [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2017 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce-narodniho-systemu-analyticke-bibliografie>

Koncepce regionálních funkcí knihoven ve Středočeském kraji na období 2023-2026. Aktualizace č. 2. Online. Kladno: Středočeská vědecká knihovna v Kladně, 2023. Dostupné z: https://www.svkkl.cz/upload/koncepce-rf-knihoven-2023_2026_aktualizace_2_0.pdf. [cit. 2025-05-18].

Koncepce rozvoje knihoven Královéhradeckého kraje na léta 2024–2028. In: *Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové* [online]. Hradec Králové: Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: https://www.svkhk.cz/Vzdelavani-uzivatelu/Strategie_rozvoje_2024-2028.aspx

Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2017–2020. In: Informace pro knihovny [online]. Praha: Národní knihovna ČR [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce_k_vystaveni.pdf

Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021-2027 s výhledem do roku 2030: knihovny - pilíře občanské společnosti, vzdělanosti a kultury. Praha: Národní knihovna České republiky - Knihovnický institut, 2020. ISBN 978-80-7050-

734-6. [cit. 2025-05-10]. Dostupné z:

https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce_k_vystaveni.pdf

Koncepce rozvoje regionálních funkcí Jihočeské vědecké knihovny 2022-2027.

Online. České Budějovice: Jihočeská vědecká knihovna v Českých Budějovicích, 2022. Dostupné z:

https://www.cbvk.cz/soubory/regionfce/reg_fce/koncepce_zajistovani_regionalnich_funkci_v_knihovnach_jihoceskeho_kraje_do_roku_2027.pdf. [cit. 2025-05-18].

Koncepce rozvoje regionálních funkcí knihoven v Jihomoravském kraji v letech

2021–2027. Online. Brno: Moravská zemská knihovna, 2021. Dostupné z:

https://www.mzk.cz/sites/mzk.cz/files/mzk_koncepce_rozvoje_web.pdf. [cit. 2025-05-18].

Koncepce rozvoje regionálních funkcí knihoven ve Zlínském kraji 2023–2027. In:

Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně [online]. Zlín: Krajská knihovna

Františka Bartoše ve Zlíně [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: <https://www.kfbz.cz/nova-koncepce-rozvoje-regionalnich-funkci-knihoven-ve-zlinskem-kraji-v-letech-2023-2027>

Koncepce rozvoje Středočeské vědecké knihovny v Kladně na roky 2023–2030.

Online. Kladno: Středočeská vědecká knihovna v Kladně, 2024. Dostupné z:

Koncepce rozvoje Středočeské vědecké knihovny v Kladně na roky 2023–2030. [cit. 2025-05-18].

Koncepce rozvoje veřejných knihovnických a informačních služeb v

Moravskoslezské kraji na léta 2021-2025. Online. Ostrava: Moravskoslezské vědecká knihovna v Ostravě, 2021. Dostupné z:

<https://www.msk.cz/assets/temata/kultura/koncepce-rozvoje-verejnych-knihovnickych-a-informacnich-sluzeb-v-moravskoslezskem-kraji-na-leta-2021---2025.pdf>. [cit. 2025-05-18].

Koncepce výkonu regionálních funkcí knihoven v kraji Vysočina na léta 2021-2027 s

výhledem do roku 2030. Online. Havlíčkův Brod: Krajská knihovna Vysočina, 2021.

Dostupné z: <https://www.kkvysociny.cz/file.php?nid=20481&oid=9424240>. [cit. 2025-05-18].

Komunikační strategie MZK 2023-2027. Online. Brno: Moravská zemská knihovna, 2023. Dostupné z:

https://www.mzk.cz/sites/mzk.cz/files/souboryMZK/pdf/komunikacni_strategie_mzk_2023-2027.pdf. [cit. 2025-05-18].

KROGERUS, Mikael a TSCHÄPPELER, Roman. Kniha rozhodnutí: 50 grafických modelů pro strategické rozhodování. Překlad Kateřina Prešlová. Vydání první.

Praha: Portál, 2018. 173 stran. ISBN 978-80-262-1311-6

Kultura České republiky v číslech: Vybrané údaje ze statistických šetření [online].

Praha: Národní informační a poradenské centrum pro kulturu, 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z:

<https://eshop.nipos.cz/kategorie-produktu/publikace/6-statistika-kultury/>

MACHÁČKOVÁ, Olga (ed.). Koncepce zajištění výkonu regionálních funkcí v knihovnách Olomouckého kraje na období 2021-2027. Online. Olomouc: Vědecká knihovna v Olomouci, 2021. Dostupné z: <https://www.vkol.cz/uploads/page/171/doc/koncepce-1-2.docx>. [cit. 2025-05-18].

Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky [online]. Praha: Ministerstvo kultury ČR, 2023 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/legislativa/01_LegPod/knihovni-zakon-257-2001-sb.-a-navazne-provade-ci-prepisy/metodicky-pokyn-ministerstva-kultury-k-vymezeni-standardu-verejnych-knihovnickych-a-informacnich-sluzeb-poskytovanych-knihovnami-zrizovanymi-a-nebo-provozovanymi-obcemi-a-kraji-na-uzemi-ceske-republiky

Metodika přípravy veřejných strategií. In: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICE/Nastroje-a-metodicka-podpora/Vystupy-projektu>

Metodika přípravy veřejných strategií: (aktualizovaná zkrácená verze) [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2018 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/08a14dd9-27e8-4a3c-a5cc-532936845297/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-zkracena-verze_1.pdf.aspx?ext=.pdf

Národní knihovna České republiky. Tvoříme knihovnu. Národní!: strategie rozvoje Národní knihovny České republiky na léta 2024-2027. 1. vydání. Praha: Národní knihovna České republiky, 2023. 64 stran. ISBN 978-80-7050-797-1. Dostupné také z: https://www.nkp.cz/soubory/ostatni/nkcr_strategie2024.pdf.

Národní koncepce dlouhodobé ochrany dat v knihovnách. In: Informace pro knihovny [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2016 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/Narodni-koncepce-dlouhodobé-ochrany-digitalnich-dat.pdf>

Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020. Dotace EU [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/2b17829c-0fba-4077-8e3c-faac0689a9dc/NKR-schvalena-verze.pdf.aspx?ext=.pdf>

NECHVÍLE, Martin. *Koncepce rozvoje Městské knihovny v Českém Krumlově na léta 2021–2027* [online]. Český Krumlov: Městská knihovna v Českém Krumlově, 2021 [cit. 2025-05-80]. Dostupné z: <https://data.ois.cz/files/11452-koncepce-rozvoje-knihovny-na-leta-2021-2027.pdf>

ONDŘICHOVÁ, Věra. Strategické plánování v knihovnách. Duha: informace o knihách a knihovnách z Moravy, 2022, 36(3), s. 4-7. ISSN 0862-1985. Dostupné také z: <http://duha.mzk.cz/clanky/strategicke-planovani-v-knihovnach>.

Portál strategické práce v České republice. Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z:

<https://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICE/Nastroje-a-metodicka-podpora/Vystupy-projektu>

POTŮČEK, Martin. Manuál prognostických metod. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. ISBN 80-86429-55-5.

Pravidla zajištění regionálních funkcí knihoven v Pardubickém kraji: Platná od roku 2023. In: Krajská knihovna v Pardubicích [online]. Pardubice: Krajská knihovna v Pardubicích [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: https://www.kkpce.cz/wp-content/uploads/2024/08/P2_Pravidla-RF-aktualizace-2023.pdf

ŘEHÁK, Tomáš. Neocenitelné služby knihovny a jak je ocenit. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-413-2.

Strategický plán rozvoje Městské knihovny ve Svitavách na léta 2024 - 2030. Online. Svitavy: Městská knihovna ve Svitavách, 2024. Dostupné z: <http://www.booksy.cz/pdf/strategie24-30.pdf>. [cit. 2025-05-18].

Standard pro dobrou knihovnu: metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky. 5. přepracované vydání. Praha: Národní knihovna České republiky - Knihovnický institut, 2024. 16 stran. ISBN 978-80-7050-807-7. Dostupné také z: https://ipk.nkp.cz/docs/nkcr_Standard_pro_dobrou_knihovnu_1_5.pdf

STAŇKOVÁ, Michaela (ed.). Koncepce zajištění výkonu regionálních funkcí v knihovnách Libereckého kraje 2021 – 2027. Online. Liberec: Krajská vědecká knihovna v Liberci, 2020. Dostupné z: <https://www.kvkli.cz/getFile/id:20045>. [cit. 2025-05-18].

Státní kulturní politika 2021-2025+. *Ministerstvo kultury* [online]. Praha: MK ČR [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>

Strategie rozvoje Studijní a vědecké knihovny Plzeňského kraje a koncepce výkonu regionálních funkcí knihoven v Plzeňském kraji 2014-2020. Online. Plzeň: Studijní a vědecká knihovna Plzeňského kraje, 2014. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/pzk/strategie/strategie-rozvoje-studijni-a-vedecke-knihovny-plzenskeho-kraje-a-koncepce-vykonu-regionálních-funkcí-knihoven-v-plzenskem?typ=tematicky>. [cit. 2025-05-18].

Strategický rámec přípravy na stárnutí společnosti 2021-2025. Online. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/strategicky-ramec-pripravy-na-starnuti-spolecnosti-2021-2025>. [cit. 2025-05-18].

Strategie činnosti a rozvoje Městské knihovny Tábor pro roky 2020-2030. Online. Tábor: Městská knihovna Tábor, 2020. Dostupné z: <https://www.knihovnatabor.cz/storage/57/2dda1173-6ed0b967-strategie-cinnosti-a-rozvoje-mestske-knihovny-tabor-pro-roky-2020-2030.pdf>. [cit. 2025-05-18].

Strategie sociálního začleňování 2021-2030. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: MPSV [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Strategie+soci%C3%A1ln%C3%ADho+za%C4%8Dle%C5%88ov%C3%A1n%C3%AD+2021-2030.pdf/fdf1647d-ebf7-efe3-e797-efcf865cb171>

ŠMEHLÍK, David, Julie TOMAŇOVÁ a Adam HAZDRA, ed. K čemu je design služeb?: 10 případovek z veřejné sféry. Brno: Flow, 2014 [cit. 2025-05-10]. ISBN 978-80-905480-3-9. Dostupné z: <https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/23/36/54/k-cemu-je-design-sluzeb-10-pripadovek-z-verejne-sfery.pdf>

ŠTEFEK, Tomáš. Design služeb pro každého (knihovníka). Duha: informace o knihách a knihovnách z Moravy, 2017, 31(3), s. 5-9. ISSN 0862-1985. Dostupné také z: <https://duha.mzk.cz/clanky/design-sluzeb-pro-kazdeho-knihovnika>

Témata českého knihovnictví. 2025, 2025-05-09. Dostupné z: <https://koncepce.knihovna.cz/>. [cit. 2025-05-18].

Zásady zajištění výkonu regionálních funkcí knihoven v Ústeckém kraji. In: Severočeská vědecká knihovna v Ústí nad Labem [online]. Ústí nad Labem: Severočeská vědecká knihovna v Ústí nad Labem, ©2024 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: https://www.knihovnauk.cz/wp-content/uploads/2025/03/ZASADY-RF-knihoven-2024_FINAL.pdf

Název: Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti
knihovnictví a informačních služeb a systémů

Autor: PhDr. Vít Richter

Počet stran: 116