

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

Studijní text

Verze 1.2

Autor: PhDr. Vít Richter

Konzultant: PhDr. Marie Šedá

Ostrava 2021



VISK VEŘEJNÉ
INFORMAČNÍ SLUŽBY
KNIHOVEN



Odborná způsobilost	Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů
Profesní kvalifikace	Samostatný knihovník metodik (<i>kód: 72-020-R</i>) Samostatný referenční knihovník (<i>kód: 72-009-R</i>) Samostatný knihovník v knihovně pro děti (<i>kód: 72-021-R</i>) Samostatný systémový knihovník (<i>kód: 72-019-R</i>)
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).

Zkouška z odborné způsobilosti **Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů** má 2 části, zkoušený musí splnit tato kritéria hodnocení:

Kritéria hodnocení	Způsob ověření
a Zpracovat podle zadání koncepci parametrů anebo podmínek působení knihovny na veřejnost, konkrétní služby nebo jiného případu z oblasti knihovnických a informačních služeb	Praktické předvedení a ústní ověření
b Zpracovat bodový realizační plán k předložené koncepci a prezentovat jej formou desetiminutové prezentace	Praktické předvedení a ústní ověření

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

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

Aktualizace textu proběhla v závěru roku 2021.

OBSAH

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍHO TEXTU	7
1 KNIHOVNY V ČASE ZMĚN.....	8
1.1 K čemu potřebujeme strategii.....	12
2 METODIKA PŘÍPRAVY VEŘEJNÝCH STRATEGIÍ	14
3 STRATEGICKÉ DOKUMENTY ČR VE VZTAHU KE KNIHOVNÁM.....	18
3.1 Ministerstvo kultury ČR	19
3.1.1 Státní kulturní politika na léta 2021–2025+	19
3.2 Ministerstvo pro místní rozvoj.....	20
3.3 Ministerstvo průmyslu a obchodu	22
3.4 Ministerstvo práce a sociálních věcí	23
3.5 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	25
4 STRATEGICKÉ DOKUMENTY PRO ROZVOJE KNIHOVEN – SVĚTOVÝ A EVROPSKÝ PROSTOR.....	26
4.1 Strategie IFLA 2019–2024	26
4.2 IFLA Trend Report	26
4.3 IFLA Global Vision	29
4.4 Cíle udržitelného rozvoje OSN (SDGs)	31
4.5 Strategie EBLIDA	32
4.6 Americká asociace knihoven – Centrum pro budoucnost knihoven	32
5 KONCEPČNÍ DOKUMENTY KNIHOVNICTVÍ V ČR	35
5.1 Koncepce rozvoje knihoven 2004–2010.....	36
5.2 Koncepce rozvoje knihoven 2011–2015.....	36
5.3 Koncepce rozvoje knihoven na léta 2017–2020	37
5.4 Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030	37
5.5 Koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků.....	40
5.6 Koncepce národního systému analytické bibliografie	41
5.7 Národní koncepce dlouhodobé ochrany digitálních dat v knihovnách.....	42
5.8 Strategické dokumenty krajských knihoven.....	43
5.8.1 Jihočeský kraj	44
5.8.2 Jihomoravský kraj	44
5.8.3 Liberecký kraj.....	45
5.8.4 Moravskoslezský kraj	45
5.8.5 Karlovarský kraj	45

5.8.6	Královéhradecký kraj.....	46
5.8.7	Kraj Vysočina	46
5.8.8	Olomoucký kraj	46
5.8.9	Pardubický kraj	46
5.8.10	Plzeňský kraj.....	47
5.8.11	Středočeský kraj	47
5.8.12	Ústecký kraj	47
5.8.13	Zlínský kraj.....	48
5.9	Strategické prováděcí dokumenty	49
6	JAK ZPRACOVAT STRATEGII ROZVOJE KNIHOVNY	51
6.1	Rozhodnutí o přípravě strategie knihovny	51
6.1.1	Metodika přípravy strategie	52
6.1.2	Cílové období strategie a termíny.....	54
6.1.3	Příprava týmu pro zpracování strategie.....	56
6.1.4	Komunikace strategie.....	57
6.2	Analýza a hodnocení současného stavu knihovny	57
6.2.1	Analýza vnitřní situace knihovny	58
6.2.2	Metoda BCG	60
6.2.3	Analýza vnějších faktorů	61
6.2.4	SWOT analýza.....	63
6.2.5	Metoda PESTLE	65
6.3	Formulace vize, hodnoty, funkce a poslání knihovny.....	67
6.3.1	Brainstorming.....	67
6.3.2	Vize budoucí knihovny	69
6.3.3	Hodnoty knihovny.....	71
6.3.4	Funkce knihovny	71
6.3.5	Mise a poslání knihovny.....	73
6.4	Strategické cíle	73
6.5	Implementace strategie – realizační plán	75
6.5.1	Příklad části realizačního plánu z Městské knihovny v Českém Krumlově	77
6.5.2	Příklad části realizačního plánu z Městské knihovny Písek	78
6.5.3	Příklad části dokumentu Implementace Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2021 - 2027.....	79
6.5.4	Příklad formuláře pro zpracování realizačního plánu.....	79
6.6	Hodnocení a aktualizace strategie	80

6.7	Vzorová struktura dokumentu strategie	81
7	CVIČENÍ PRO PŘÍPRAVU STRATEGIE KNIHOVNY	83
8	ZÁVĚR	87
	PŘÍLOHY	88
	SHRNUTÍ STUDIJNÍHO TEXTU	111
	LITERATURA.....	112

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. 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,
- budete se orientovat 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.
- 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

Instituce knihovny provází lidstvo od doby vzniku písma a postupně se proměňuje v závislosti na měnících se potřebách společnosti. Jedním z rozhodujících zlomů ve vývoji knihoven byl Gutenbergův vynález knihtisku. Knih tisk byl impulsem k rozšíření malých a omezeně přístupných sbírek unikátních rukopisů ve velkých a různě specializovaných knihovnách, které se staly rozsáhlou pamětí lidstva. Tisková produkce se rozrůstala jak z hlediska množství vydaných titulů, počtu výtisků, tak i různých druhů – vedle knih jsou vydávány noviny, časopisy a další typy dokumentů.

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. Zpočátku byly elektronické texty využívány zejména pro výrobu tištěných dokumentů, ale to se postupem proměňovalo. Elektronické dokumenty vznikaly nezávisle na svém fyzickém vyjádření či nosiči. Vedle toho knihovny začaly shromažďovat i jiné typy dokumentů jako jsou gramofonové desky, později magnetofonové záznamy, videozáznamy, nosiče typu CD, DVD apod.

Další podstatnou změnou byl vznik internetu v první polovině 90. let minulého století. Internet představoval zásadní změnu v tom, že umožnil snadnou komunikaci, tj. okamžitý přenos elektronických textů na kterékoliv místo na světě s dostupnou sítí. To výrazně umocnilo vznik velkého množství elektronických textů, které nahrazovaly tištěnou komunikaci. Kromě toho internet umožnil, aby se jako síť proměnil ve významný informační zdroj. Na síti začaly vznikat různé druhy digitálních knihoven, které shromažďovaly různé typy elektronických dokumentů. S rozvojem komunikačních technologií se začalo také s digitalizací původních psaných a tištěných dokumentů. Typickým příkladem v českém prostředí byl projekt Národní digitální knihovny, realizovaný Národní knihovnou ČR a Moravskou zemskou knihovnou. Projekt si klade za cíl postupně digitalizovat veškerou českou psanou a tištěnou vydavatelskou produkci.

Množství elektronických dokumentů dále výrazně narůstalo. Překážkou pro jejich další rozšíření bylo jejich nepohodlné čtení na obrazovce počítače nebo notebooku. Podstatná změna nastala s rozšířením elektronických čteček, tj. specializovaných zařízení pro čtení elektronického textu, zejména e-knih. Zlom z tohoto hlediska představovala čtečka Kindle v roce 2010 od firmy Amazon. To bylo impulzem pro rozšíření trhu s elektronickými knihami, které ve větším rozsahu začaly vznikat jednak jako elektronický ekvivalent tištěné knihy, ale i jako původní elektronický dokument.

Informační a komunikační technologie byly také impulsem pro vznik nových médií. Zpravodajské servery, sociální sítě, blogy a další média postupně nahrazují tištěné noviny a časopisy, výrazně konkurují rozhlasu a televizi. Technologie stahování a streamování nahrazuje distribuci zvukových (CD, DVD) nosičů a nosičů videa. Podstatnou změnu také znamenal zrod „chytrého telefonu“, který se velmi rychle proměňuje na základní komunikační zařízení, kterým lidé přistupují k síti a využívají její služby.

Všechny uvedené změny mají vliv na základní funkce knihoven. Zatímco ještě nedávno měly knihovny monopol na uchování a zpřístupnění tištěných knih, časopisů a dalších dokumentů, dnes je zřejmé, že tyto funkce v mnoha aspektech přebírá internet propojující různé druhy a formy elektronických informačních zdrojů.

Pro knihovny je typické, že od samého počátku informační technologie a digitální komunikaci akceptují a využívají k rozvoji svých služeb. Informační technologie jsou nástrojem pro zrychlení a zkvalitnění tradičních knihovnických procesů, řada služeb knihoven je dostupná prostřednictvím sítě, což šetří čas uživatelům knihoven.

Knihovny se dnes neomezují na tradiční média, ale ve velkém rozsahu nabízejí i elektronické informační zdroje, byť jsou v této oblasti často a výrazně omezovány z hlediska autorských práv. Autorská práva jsou jedním z limitů v přístupu informací na internetu. Stále větší množství nakladatelů a vydavatelů váže využití vydaných elektronických dokumentů na úhradu licenčních poplatků. To potom následně znemožňuje jejich volné užití. Knihovny proto nakupují licence a umožňují tak svým uživatelům bezplatný přístup zejména ke zdrojům nezbytným pro výzkum a vzdělávání. Tím je naplňován obecný princip rovného přístupu k informacím a odstraňování ekonomických bariér. Významnou roli hrají knihovny v oblasti aktivit na podporu volného přístupu k výsledkům výzkumu a vývoje (Open Access).

Velmi důležitým aspektem činnosti knihoven je nabídka služeb, které propojují svět tištěných a digitálních zdrojů a médií. Tyto světy nebudou nikdy totožné. V této oblasti budou mít knihovny stále důležité postavení. K tradiční roli dlouhodobého uchování publikovaných tištěných knih, časopisů a dalších dokumentů přibývá knihovnám mimořádně složitá a finančně náročná funkce dlouhodobého uchování digitálních dokumentů, aby je bylo možné zpřístupnit budoucím generacím jako důležitou složku kulturního a vědeckého dědictví. To se týká nejen vydávaných elektronických knih a časopisů, ale také obsahu celého webu.

Dlouhodobým trendem rozvoje knihoven je rozšíření jejich funkcí v oblasti vzdělávání, celoživotního učení, zprostředkování kulturních hodnot, podpory kreativity, inovací a komunitního působení. Knihovny se také více soustřeďují

na to, aby byly především zdrojem spolehlivých informací a podporovaly tím rozvoj demokracie a svobodu názorů.

Trvalý význam mají aktivity knihoven na podporu čtenářské, informační a mediální gramotnosti. Z tohoto hlediska knihovny vedle své informační hodnoty rozšiřují hodnoty vzdělávací, kulturní a sociální. Nezbytným faktorem rozvoje knihoven je jejich důsledné soustředění na potřeby komunity, na podporu spolupráce v rámci komunit a zvyšování kvality života.

Řada lidských činností se virtualizuje a postupně se přesouvá do digitálního prostoru. O to více je důležité budovat knihovnu jako fyzické místo, které je volně dostupné bez dalších podmínek pro studium i trávení volného času. Z tohoto hlediska jsou knihovny prostorem, který umožňuje přirozené setkávání generací a brání sociálnímu vyloučení.

Mění se také obsah profese knihovníka. Klíčové postavení má v současné knihovně pracovník jako informační profesionál, který má znalosti, schopnosti a dovednosti k tomu, aby lidem pomáhal v orientaci a vyhledávání v různých informačních zdrojích a pomáhal při překonávání digitálních bariér. Vedle toho je nezbytné, aby pracovníci knihoven měli určitou úroveň pedagogických znalostí a dovedností, byli schopnými organizátory a také do jisté míry plnili úlohu sociálních pracovníků.

Informační technologie se ale ani zdaleka nedotýkají pouze činnosti a funkce knihoven. Jejich vliv má hluboký celospolečenský a globální dopad a zasahuje společnost jako celek, například:

- způsob vyhledávání a využívání informací,
- proces vzdělávání a učení,
- řízení a organizaci výrobních procesů (průmysl 4.0),
- sdílená ekonomika,
- internet věcí,
- sociální sítě,
- trávení volného času,
- ochrana osobních údajů, problematika šikany,
- nárůst dezinformací a falešných zpráv, růst cenzury,
- politické klima – rasismus.

Změny, kterými prochází současná společnost, jsou pozitivně podporovány řadou významných vědeckých objevů, ale jsou také zdrojem rozporů a problémů, jakými jsou vzrůstající sociální a ekonomická nerovnost, klimatické změny, nárůst populismu, zpochybňování vědeckých poznatků, kybernetické ohrožení, ekonomické krize, válečné konflikty apod.

Knihovny se musejí celospolečenským změnám přizpůsobit a nalézt také odpověď na proměny potřeb a požadavků svých uživatelů a začít aktivně

oslovovat tu část společnosti, která doposud z různých důvodů knihovny nevyužívá.

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. V první řadě musí pracovníci knihoven porozumět současným změnám a prosazovat proměnu knihoven na všech úrovních. V mnoha ohledech je rozhodující pohled provozovatelů knihoven. Proto je nezbytné, aby především ti, kteří odpovídají za jejich financování, si uvědomovali význam a poslání knihoven v době digitalizace, sociálních sítí a umělé inteligence a více je podporovali.

O co je nezbytné usilovat zejména?

- Knihovny musejí přizpůsobovat své tradiční role digitální době – musí se stát významným hráčem v oblasti celoživotního vzdělávání a učení, podporovat čtenářskou, informační a digitální gramotnost, aby dokázaly uspokojovat měnící se požadavky uživatelů.
- Knihovny musejí podporovat intelektuální svobodu a prosazovat podmínku rovného a svobodného přístupu k informacím. Z tohoto hlediska by knihovny měly klást důraz na zprostředkování spolehlivých a ověřených informací.
- Musejí lépe rozumět potřebám svých cílových skupin a nabízet nové služby a postupy, které budou pro lidi užitečné.
- Je nezbytné oslovit všechny místní partnery, získat nové uživatele, kteří dosud služby knihoven nevyužívali, a usilovat o pozitivní ovlivnění životů lidí.
- Je nezbytné držet krok s neustálými změnami v oblasti technologií, zlepšovat technologické vybavení a získat finanční prostředky na digitální inovace.
- Je nezbytné měnit zastaralé způsoby uvažování a jednání, překonávat pasivní přístup a orientovat se na nezbytné inovace a změny.
- Významným úkolem knihoven je zlepšit přístup ke světovému dokumentovému dědictví, nabídnout veřejnosti služby propojující tištěné i digitální dokumenty. Aby to bylo možné, je nezbytné spolupracovat a zavádět inovativní postupy a nástroje, sdílet znalosti a zdroje a prosazovat řešení právních a finančních problémů.
- Důležitou podmínkou budoucího rozvoje je vzájemná spolupráce knihoven a trvalý rozvoj knihovní sítě, která umožní překonat izolaci a rozšířit nabídku služeb a informačních zdrojů.

1.1 K čemu potřebujeme strategii

Jedním z nástrojů, jak zahájit a provést nezbytné změny v knihovně, je vytvořit si vlastní strategii rozvoje a usilovat o její naplnění. V diskuzi se zástupci provozovatelů knihoven, ať už tím myslíme starosty, zastupitele, ředitele institucí, děkany apod., velmi často zaznívá, že v zásadě nemají nic proti tomu, aby se knihovna proměňovala a zlepšovala své služby, ale překážkou je, že představitelé knihovny a jejich pracovníci nepřicházejí s uceleným plánem, který by umožnil diskuzi o budoucnosti a nastartování změn.

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. 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.

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 prohlášení¹. 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**² jsou dostupné na samostatné webové stránce³.

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.

¹ 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.

² Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/emetodika-pripravy-verejnych-strategii>

³ Portál strategické práce v České republice. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019 [cit. 2019-09-19]. Dostupné z:

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

Metodika přípravy veřejných strategií. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha:

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019 [cit. 2019-09-23]. Dostupné z:

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

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.

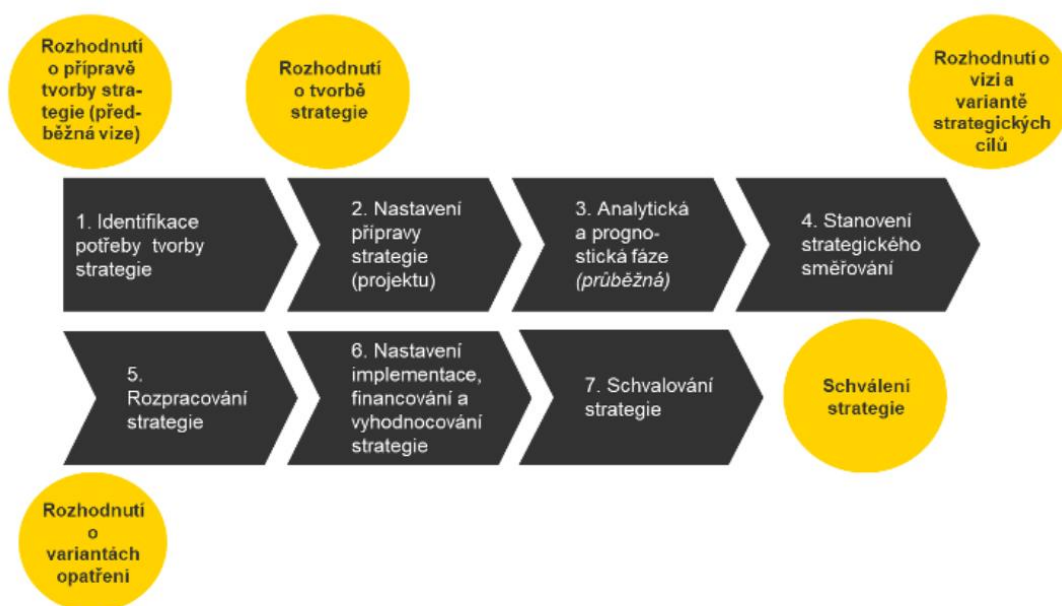
Zároveň strategie stanoví:

- 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.“⁴

⁴ 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.“⁵



Obrázek 4 – Databáze strategií

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

⁵ Databáze strategií: portál strategických dokumentů v ČR [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019 [cit. 2021-11-19]. 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 2021–2025+ ⁶

„Státní kulturní politika představuje nový strategický rámec pro roli kultury a kreativity v České republice. Nejedná se pouze o strategii Ministerstva kultury pro nové období, ale o zásadní změnu přístupu ke kultuře, kreativitě a umění. Obecným cílem je širší pojetí kultury a kreativity jako mezisektorové oblasti, která je nedílnou součástí společnosti i hospodářství. Nutnost této transformace zdůraznila zejména aktuálně probíhající pandemie, která kulturní a kreativní sektor zasáhla extrémně tvrdě. Pro jeho obnovu musí dojít zejména k rozšíření role Ministerstva kultury, aby bylo dobrým správcem celého sektoru, a ne pouze jeho vybrané části, jak tomu bylo doposud.“

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

⁶ Dostupné z: [Státní kulturní politika na léta 2021 - 2025 - mkcr.cz](https://www.mkcr.cz/stati/11333-statni-kulturni-politika-na-leta-2021-2025)

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.

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
- Doplnování knihovních 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 knihovních fondů, rozvoj služeb knihoven v digitálním prostředí a vytvoření Centrálního portálu knihoven,
- Efektivní metody trvalého uchování knihovních dokumentů v tradiční i digitální podobě,
- Vzdělávání a odměňování pracovníků.

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)**⁷. Stěžejním cílem NKR je 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.

⁷ Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020. *Dotace EU* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019 [cit. 2019-09-23]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/KOHEZNI-POLITIKA-PO-ROCE-2020/Koncepce-CR-pro-politiku-soudrznosti-2021>

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+⁸ – jde o národní strategický dokument v oblasti regionálního rozvoje. Hlavním smyslem tohoto dokumentu je identifikovat tematické oblasti, ve kterých je potřebný či žádoucí územně

⁸ Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/Uzemni-dimenze/Nova-SRR-21>

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.

3.3 Ministerstvo průmyslu a obchodu

Program Digitální Česko⁹ 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 (dílčí 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.

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 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.

⁹ Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/digitalni-spolecnost/program-digitalni-cesko---243487/>

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.

3.4 Ministerstvo práce a sociálních věcí

Strategie digitální gramotnosti na období 2015–2020

Strategie se zaměřuje na řešení klíčových problémů souvisejících s digitálními technologiemi v oblasti ekonomické, politické a občansko-kulturní.¹⁰ V tomto strategickém materiálu je zahrnuta síť knihoven, která má být využita pro podporu digitální gramotnosti obyvatel. Cíle tohoto strategického dokumentu nebyly do současnosti naplněny.

DigiStrategie 2020

Projekt Rozvoj systémové podpory digitální gramotnosti (zkráceně DigiStrategie 2020) navazuje na vládní schválení Strategie digitální gramotnosti ČR na období 2015 – 2020 (dále Strategie). Strategie vznikla se záměrem zvýšit digitální gramotnost všech občanů ČR formou plnění opatření Akčního plánu Strategie včetně podpory dalšího vzdělávání v procesu celoživotního učení.

Implementace Strategie, což je jedním ze stěžejních úkolů projektu, má vytvořit pro cílovou skupinu (MPSV, MŠMT, ÚP ČR, FDV, ale také zaměstnavatele a zaměstnance, sociální partnery a poskytovatele vzdělávání) podpůrné materiály ve formě analýz a metodických dokumentů, které zvýší efektivitu a dostupnost dalšího vzdělávání v oblasti digitální gramotnosti. Úzká je spolupráce s projektem Rozvoj systému dalšího vzdělávání zaměstnavatelů a zaměstnanců v oblasti digitálních kompetencí (DigiKatalog).¹¹



Strategie přípravy na stárnutí společnosti 2019–2025¹²

¹⁰ Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/strategie-digitalni-gramotnosti-cr-na-obdobi-2015-2020>

¹¹ DigiKatalog [online]. Praha: MPSV [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://digikatalog.cz/>

¹² Dostupné z: https://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/08/Strategie-p%C5%99%C3%ADpravy-na-st%C3%A1rnut%C3%AD-spole%C4%8Dnosti-2019-2025-ma_ALBSBADJYUA2.pdf

navazuje na Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017.¹³ 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:

Koncepce rodinné politiky do roku 2025¹⁴

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.

¹³ Dostupné z: <http://www.seniorivkrajich.cz/strategie-pripravy-na-starnuti-spolecnosti-2019-2025/>

¹⁴ Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2019/09/aktualizovana-koncepce-rodinne-politiky-29-kvetna-2019/>

3.5 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

MŠMT vydalo nový strategický materiál Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. ¹⁵

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

¹⁵ Dostupné z: https://www.msmt.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf

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. Zásadní význam pro sledování a stanovení trendů rozvoje knihoven a informačních institucí mají aktivity IFLA.¹⁶

4.1 Strategie IFLA 2019–2024

Strategie IFLA je založena na výsledcích globální diskuze, která probíhala od března 2017. Na základě výsledků rozhovorů a debat k budoucnosti knihovnické profese byla zpracována Strategie IFLA na léta 2019–2024.¹⁷ Jedním z východisek bylo i posouzení silných stránek IFLA a jejího závazku k naplňování cílů OSN v oblasti udržitelného rozvoje.

Strategie byla schválena správní radou IFLA dne 12. dubna 2019. Hlavní důraz je kladen na vytvoření silného a sjednoceného prostoru pro spolupráci všech informačních a vzdělávacích institucí. V příštím období se IFLA soustředí na tyto základní cíle:

- Posilovat globální hlas knihoven,
- Inspirovat a zlepšovat odbornou praxi,
- Podporovat zapojování do vzájemné spolupráce,
- Optimalizovat činnost IFLA.

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,

¹⁶ 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>

¹⁷ IFLA Strategy 2019-2024. IFLA [online]. 2019, 2019 [cit. 2019-09-23]. Dostupné z: <https://www.ifla.org/strategy>

které ovlivňují a zejména budou ovlivňovat rozvoj knihoven.¹⁸ 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:

TREND 1	• Nové technologie rozšíří a omezí, kdo bude mít přístup k informacím
TREND 2	• Online vzdělávání demokratizuje a narušuje globální učení
TREND 3	• Hranice ochrany soukromí budou nově definovány
TREND 4	• Propojené společnosti budou naslouchat novým hlasům a skupinám
TREND 5	• Globální informační prostředí bude transformováno novými technologiemi

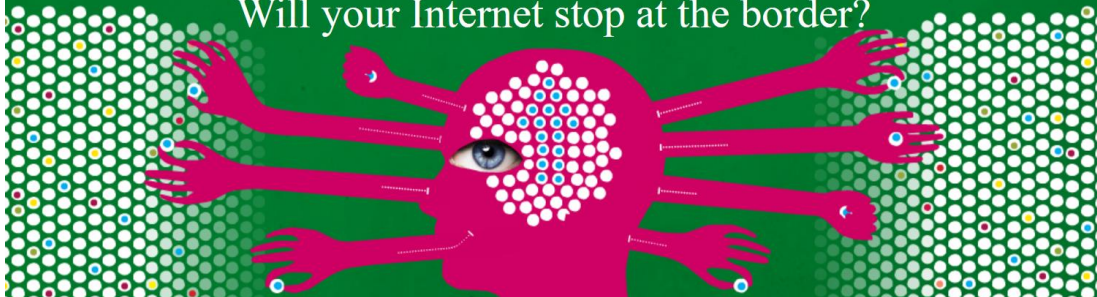
Obrázek 5 – Globální trendy IFLA

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 letech 2016 až 2019 průběžně aktualizována a je stále živým a aktuálním dokumentem.

¹⁸ IFLA Trend Report. *International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)* [online]. IFLA, ©2013-2019 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://trends.ifla.org/>

New Technologies will Both Expand and Limit Who has Access to Information

You don't have permission to access that:
Will your Internet stop at the border?



Online Education will Democratise and Disrupt Global Learning

Learning together but studying alone – will online education
change the face of learning forever?



The Boundaries of Privacy and Data Protection will be Redefined

Your government knows who your users are – but do you?



Hyper-Connected Societies will Listen to and Empower New Voices and Groups

Are you ready for cyber-politics?





Obrázek 5 – IFLA Trend Report

4.3 IFLA Global Vision

V roce 2017 zahájila IFLA práce na novém strategickém dokumentu IFLA Global Vision, jehož cílem je formulovat strategii rozvoje knihoven v digitálním světě. Problémy, jimž knihovnictví čelí následkem prohlubující se globalizace, mohou být vyřešeny a překonány společným úsilím knihoven a knihovníků z celého světa. Dokument vznikl intenzivní diskuzí na národní i mezinárodní úrovni. IFLA zapojila tisíce knihovníků a dalších sympatizantů do diskuse o globální vizi. Výsledkem této diskuse je plán celosvětové spolupráce knihoven a knihovníků, který byl publikován v roce 2018.

Dokument definuje základní teze pro budoucí rozvoj:

Co jsme a co děláme	Na co se musíme soustředit
1. Zaměřujeme se na rovný a svobodný přístup k informacím a poznání <i>Za nejdůležitější hodnotu všichni shodně pokládáme zajištění rovného a svobodného přístupu k informacím a poznání.</i> 2. Stále se výrazně angažujeme v oblasti podpory gramotnosti, učení a čtenářství <i>Naše tradiční silné stránky – podpora učení, gramotnosti a čtenářství – jsou obecně pokládány za klíčové součásti poslání knihoven.</i>	1. Musíme podporovat intelektuální svobodu <i>Podmínkou rovného a svobodného přístupu k informacím je svoboda projevu. Je třeba lépe porozumět roli knihoven v této oblasti.</i> 2. Musíme přizpůsobovat své tradiční role digitální době <i>Aby knihovny mohly v digitální době smysluplně podporovat učení, gramotnost a čtenářství, je nezbytné, aby se neustále přizpůsobovaly. Aby dokázaly uspokojovat měnící se požadavky uživatelů, musejí rozvíjet své služby, fondy i postupy.</i>

3. Soustředíme se na poskytování služeb svým cílovým skupinám <i>Bez ohledu na to, co pokládáme za svou cílovou skupinu, se shodneme v tom, že naším hlavním cílem je uspokojovat požadavky uživatelů. Důležitou roli hrají rozmanitost, rovné šance a poskytování nekomerčního veřejného prostoru.</i> 4. Digitální inovace přijímáme za své <i>Panuje výrazná shoda v tom, že při naplňování potenciálu knihoven obohacovat společnost hrají klíčovou úlohu digitální inovace, a to bez ohledu na to, do jaké míry už digitální technologie umíme používat a skutečně používáme.</i> 5. Máme vůdčí osobnosti, které jsou si vědomy potřeby důrazně prosazovat zájmy knihoven <i>Osoby ve vedoucích funkcích shodně poukazují na potřebu prosazovat zájmy knihoven u důležitých a vlivných osob a veřejnosti.</i> 6. Za jeden ze svých největších problémů pokládáme financování <i>Získávání prostředků a jejich účinné využívání je důležitým předpokladem pro poskytování služeb, které odpovídajícím způsobem uspokojují potřeby cílových skupin.</i> 7. Je nám zřejmé, že musíme vzájemně spolupracovat a rozvíjet partnerství <i>Jsme si vědomi, že nezbytnými předpoklady silného postavení knihoven jsou vzájemná spolupráce knihoven a rozvoj spolupráce knihoven s dalšími subjekty.</i>	3. Musíme lépe rozumět potřebám svých cílových skupin a nabízet služby, které budou pro lidi užitečné <i>Půjdeme-li z knihovny ven, lépe oslovíme místní partnery, získáme nové uživatele, kteří dosud naše služby nevyužívali, a konkrétním způsobem ovlivníme životy lidí.</i> 4. Musíme držet krok s neustálými změnami v oblasti technologií <i>Je třeba bezodkladně zajistit, aby všechny knihovny měly správné nástroje, prostředky, finance a dovednosti potřebné pro využívání příležitostí, které nabízejí digitální inovace.</i> 5. Musíme prosazovat zájmy knihoven na všech úrovních <i>Všichni knihovníci musí lépe porozumět potřebě prosazovat zájmy knihoven za účelem zlepšování vnímání knihoven a ve výsledku dosažení našich cílů. Zájmy knihoven by měl prosazovat každý knihovník!</i> 6. Musíme zajistit, aby si zřizovatelé a další zainteresované strany byli vědomi významu knihoven <i>Bude-li více vidět, že knihovny mají význam, zřizovatelé budou knihovny více uznávat a podporovat.</i> 7. Musíme rozvíjet ducha spolupráce <i>Budeme-li vědět o skutečných i zdánlivých překážkách spolupráce a budeme-li je překonávat, snáze přestaneme pracovat v izolaci a vize sítě knihoven a knihovníků se stane skutečností.</i>
--	---

8. Chceme snížit byrokratickou zátěž, být pružní a být otevření změnám. <i>Rádi bychom byli proaktivnější a také otevření inovacím a připraveni opustit zastaralé nebo omezující postupy.</i> 9. Jsme ochránci paměti světa <i>Knihovny jsou hlavními úložišti světového dokumentového dědictví a myšlenek a nápadů, které jsou v dokumentech obsaženy. Naší silnou stránkou je schopnost uchovávat a pořádat poznání pro budoucí generace.</i> 10. Mladí knihovníci jsou hluboce oddáni své profesi a chtějí se zapojit do změn <i>Vysoká účast knihovníků, kteří se v profesi pohybují teprve krátce, je dokladem toho, že mají zájem se zapojit do utváření budoucí podoby knihovnictví.</i>	8. Musíme zpochybňovat správnost zastaralých způsobů uvažování a jednání <i>Překonáme-li svůj pasivní přístup a přijmeme-li inovace a změny za své, umožní nám to vyřešit problémy, jimž nyní knihovnictví čelí.</i> 9. Musíme co nejvíce zlepšit přístup ke světovému dokumentovému dědictví <i>Abychom mohli zpřístupňovat díla, která ochraňujeme, musíme společně zavádět inovativní postupy a nástroje, sdílet znalosti a zdroje a prosazovat řešení právních a finančních problémů.</i> 10. Musíme mladým knihovníkům dávat možnost se učit a rozvíjet a podporovat je <i>Musíme se přizpůsobovat požadavkům doby a dát mladým knihovníkům dostatečnou možnost se rozvíjet a rozumět si s nimi, aby se v budoucnu mohli sami stát iniciátory změn.</i>
--	---

Jako jeden z nástrojů pro realizaci **IFLA Global Vision** vytváří IFLA největší databanku nápadů, které mohou sloužit jako zdroj inspirace pro všechny knihovny a je možné ji využít pro plánování budoucích aktivit.¹⁹

4.4 Cíle udržitelného rozvoje OSN (SDGs)

V srpnu 2015, po více než třech letech vyjednávání a intenzivním zapojení mnoha zúčastněných stran, včetně IFLA, souhlasily členské státy OSN s konečnou verzí rozvojové agendy po roce 2015 – nyní známé jako **Agenda 2030**.²⁰ Tato agenda byla přijata světovými vůdci v září 2015 na historickém summitu OSN. Agenda 2030 je v současné době jedním z východisek pro

¹⁹ IFLA Global Vision. *IFLA* [online]. 2017 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z:

<https://www.ifla.org/globalvision>

²⁰ Libraries, Development and the United Nations 2030 Agenda. *International Federation of Library Associations and Institutions* [online]. IFLA, 2019 [cit. 2020-01-04]. Dostupné z:

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

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 posledních několika letech se IFLA aktivně podílela na vytvoření agendy OSN 2030, která se zasazuje o **zahrnutí přístupu k informacím, ochrany kulturního dědictví, univerzální gramotnosti a přístupu k informačním a komunikačním technologiím (ICT)** do rámce.²¹

4.5 Strategie EBLIDA²²

V Evropském kontextu má velký význam sdružení evropských knihoven a institucí EBLIDA. V současné době je platná strategie EBLIDA na léta 2019-2022²³. EBLIDA je silným hlasem knihovnické a informační komunity v Evropě.

Vize:

„Eblida je komunitním centrem pro všechny knihovnické organizace v Evropě usilující o spravedlivou, demokratickou a udržitelnou společnost.“

Mise:

„Podporovat svobodu informací a svobodný přístup k informacím, vzdělání a kulturu pro všechny občany v Evropě;

- *zapojit knihovny do péče o lidi a jejich práva podporou demokracie, účast občanů ve společnosti;*
- *hájit zájmy knihovnického a informačního sektoru a odborníků v Evropě.“*

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**

²¹ IFLA – Libraries, Development and United Nations Agenda 2030. *International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)* [online]. IFLA, 2019 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://www.ifla.org/libraries-development>

²² 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. 2019-11-03]. Dostupné z: <http://wiki.knihovna.cz/index.php/EBLIDA>

²³ Dostupné z: [EBLIDA-Strategic-Plan-2019-2022_Adjusted_2020.pdf](#)

asociace.²⁴ Na jejich stránkách je identifikováno celkem 40 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 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 6 – 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.

²⁴ Center for the Future of Libraries. *LIBRARY OF THE FUTURE* [online]. Chicago: American Library Association, 2019, 2019 [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <http://www.ala.org/tools/future>

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.

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 7 – Strategické dokumenty z oblasti knihovnictví

5.1 Koncepce rozvoje knihoven 2004–2010

První koncepce rozvoje knihovnictví byla zpracována pod názvem **Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2004–2010**.²⁵ Tato koncepce byla vyhodnocena a aktualizována dne 18. 7. 2007.

5.2 Koncepce rozvoje knihoven 2011–2015

Druhou v pořadí byla **Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011–2015 včetně internetizace knihoven**²⁶. Plnění opatření této koncepce je rovněž zveřejněno na stránkách KI NK.

Vize koncepce:

Klient říká: „V krásné, přívětivé a pohodlné knihovně rychle obsloužen příjemným, kvalifikovaným, očividně spokojeným a motivovaným personálem nebo z pohodlí domova bez ohledu na národnost či handicap, v kteroukoliv denní či noční dobu získám bezplatně požadovanou kvalitní službu.“

²⁵ Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/Koncepce04_10.doc

²⁶ Dostupné z: http://files.ukr.knihovna.cz/200000077-a8cc8a9c7b/Koncepce_PIK_Rozp.doc

5.3 Koncepce rozvoje knihoven na léta 2017–2020

Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2017–2020²⁷ (dále „Koncepce“) pracuje s vyhodnocením silných i slabých stránek činnosti knihoven, pojmenovává rizika ohrožující systém knihoven při nedostatečné reflexi proměňující se společenské objednávky a aktivně využívá potenciálu příležitostí, které před knihovnami stojí.

Koncepce otvírá otázku rekvalifikace, resp. prokázání oborové kvalifikace. Cíl vychází z reality, kterou potvrdila Analýza vzdělanostní, mzdové a věkové struktury z let 2011–2012: v knihovnách v ČR pracuje cca 50 % zaměstnanců bez oborové kvalifikace. Význam a přínos odborníků z jiných oborů pro knihovny (i na odborných knihovnických pozicích) zde není zpochybňován, jen upravuje postavení oborového vzdělání na odborných knihovnických pozicích vzhledem k jiným druhům vzdělání.

Vize koncepce

Společně tvoříme knihovny jako nabídku služeb a informačních zdrojů a otevřeného prostoru pro vzdělávání, kulturu a osobní rozvoj.

Dne 23. 11. 2016 vydala Vláda ČR usnesení, kterým bere na vědomí Koncepci rozvoje knihoven v České republice na léta 2017–2020.²⁸

Na Koncepci rozvoje knihoven navazuje materiál **Implementace koncepce rozvoje knihoven na léta 2017–2020**.²⁹ Implementace se podrobně zabývá nastavením opatření v prioritních oblastech, která mají vést k naplnění koncepce. Implementace je zpracována formou tabulky obsahující opatření, podopatření, výčet institucí, které jsou za plnění jednotlivých opatření odpovědné, orientační termín plnění a také odhad finančních nákladů.³⁰

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

Současná koncepce rozvoje knihoven v ČR byla přijata vládou 17. 8. 2020³¹ a stojí na třech pilířích:

²⁷ Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce_k_vystaveni.pdf

²⁸ Usnesení VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY č. 1032 ze dne 23.11.2016 o Koncepci rozvoje knihoven v České republice na léta 2017–2020. In: *Informace pro knihovny* [online]. Praha: Národní knihovna ČR [cit. 2019-09-23]. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/legislativa/koncepce-strategie-deklarace>

²⁹ Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/legislativa/koncepce-strategie-deklarace/Implementace2016_2020.docx

³⁰ Vyhodnocení plnění Koncepce rozvoje knihoven na léta 2017-2020 dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/zaverecna-zprava-ke-koncepci-rozvoje-knihoven-v-cr-na-leta-2017-2020>

³¹ Dostupné z: <https://koncepce.knihovna.cz/>

- **Knihovny jako pilíře občanské společnosti a přirozená centra komunit.**

„Zákon o veřejných knihovnách obecních z roku 1919 nařídil každé obci zřídit knihovnu. Díky tomu máme ještě dnes hustou síť čítajících přes 6000 knihoven a jejich poboček. To představuje značný potenciál – knihovníci působí v místě, znají tedy dobře svou lokalitu, čtenáře a další návštěvníky i témata a problémy, která danou oblastí hýbou.

Knihovny zároveň jsou, už od dob zmíněného sto let starého zákona z časů první republiky, vystavěny na principech demokracie a úcty k názorům druhých. Proto jsou ideálním místem pro komunitní činnost, setkávání, debatování, celoživotní neformální vzdělávání i vzájemné poznávání.“

- **Knihovny jako vzdělávací a vzdělanost podporující instituce**

„Knihovny jsou ze své podstaty místem vzdělanosti. O knihovnách jako vzdělávacích institucích hovoří už zmíněný knihovní zákon z roku 1919.

„Na doplnění a prohloubení vzdělanosti všech vrstev obyvatelstva zřizovány budte,“ píše se v něm.

Dnešní role knihoven je v oblasti vzdělávání obyvatelstva ještě mnohem závažnější. Zdaleka už nevystačíme po celý život s tím, co jsme se naučili po dobu školní docházky. Lidé se vzdělávají celoživotně a síť knihoven jim v tom pomáhá. Platí, že vzdělaná společnost je prosperující společnost. K tradiční podpoře čtenářství a gramotnosti se s knihovnami dnes už přirozeně pojí i důraz na práci s informacemi a digitálními technologiemi.“

- **Knihovny jako správci kulturního a znalostního bohatství**

„Knihovny jsou nepochybně jedním z pilířů naší kultury a identity. Jejich tradičním posláním je trvale uchovávat a zpřístupňovat své fondy, v nichž se skrývá značná část kulturního dědictví a znalostního bohatství.

Dnes nejde jen o fyzické dokumenty: knihy, noviny, časopisy, mapy, pohlednice nebo zvukové nahrávky. Čím dál víc roste i objem uložených digitálních dat, ať již vzniklých digitalizací stávajících fyzických předmětů, tak těch, které už přímo vznikly v prostředí jedniček a nul (tzv. e-born dokumenty).“

Knihovny jako pilíře občanské společnosti
a přirozená centra komunit

Knihovny jako vzdělávací
a vzdělanost podporující instituce

Knihovny jako správci kulturního
a znalostního bohatství

Obrázek 8 - Tři pilíře Koncepce knihoven¹

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 knihovních dokumentů

- Mgr. Tomáš Foltýn, Národní knihovna ČR

D. Výstavba knihoven, podpora infrastruktury ICT v knihovnách

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

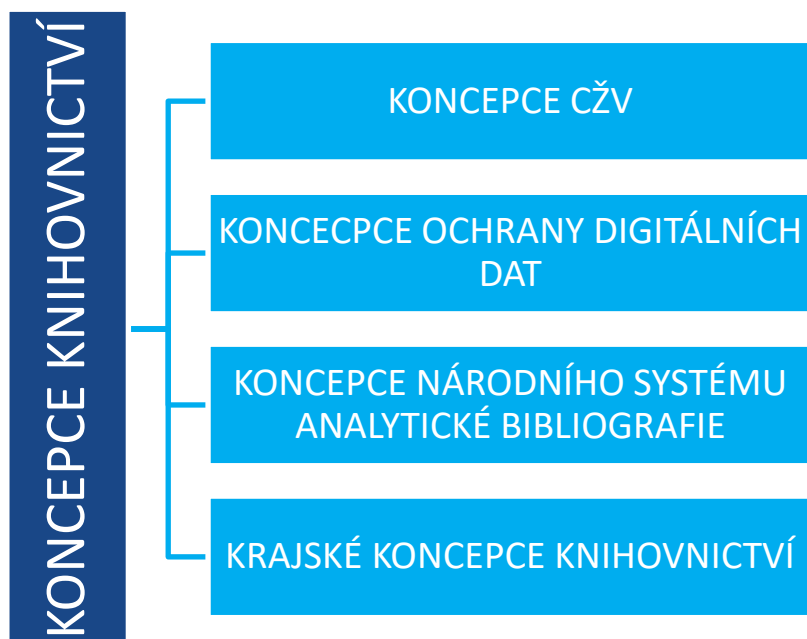
E. Vzdělávání pracovníků knihoven

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

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 9 – Oborové strategické dokumenty z oblasti knihovnictví

5.5 Koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků

Koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků³² (dále ČŽV) byla schválena Ústřední knihovnickou radou ČR dne 5. 12. 2016. Materiál je

³² Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/celozivotni-vzdelavani/koncepce-czv-pdf>

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 koncepce 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 10 – 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**, které průběžně probíhají ve čtyřech knihovnách v České republice, a to v:

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

SLEDUJTE

V současné době probíhají jednání a diskuze k nové Koncepti celoživotního vzdělávání knihovníků.

5.6 Koncepce národního systému analytické bibliografie

Koncepce národního systému analytické bibliografie³³ přímo navazovala na Koncepti rozvoje knihoven ČR na léta 2017–2020, konkrétně na prioritní oblast 3 – *Budování knihovních fondů a informačních zdrojů*. Naplňování této koncepce bylo vázáno na odpovídající finanční zajištění.

³³ Koncepce národního systému analytické bibliografie. In: *Informace pro knihovny* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2017 [cit. 2019-09-13]. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce-narodniho-systemu-analyticke-bibliografie>

5.... Podpora trvalého uchování a zpřístupnění tradičních textových dokumentů

Aktualizovanou verzi tohoto koncepční materiál podpořila Ústřední knihovnická rada v roce 2018. Koncepce je zaměřena na široké spektrum aktivit, které souvisejí se shromažďování a dlouhodobým uchováním tradiční vydavatelské produkce, např. legislativa povinný výtisk monografií a periodik, depozitní skladování, problematika konzervace a restaurování, odkyselování, skladování, digitalizace, uchování zvukových záznamů apod.³⁴

5.7 Národní koncepce dlouhodobé ochrany digitálních dat v knihovnách

Ústřední knihovnická rada schválila na svém zasedání 5. 12. 2016 **Národní koncepci dlouhodobé ochrany digitálních dat v knihovnách**.³⁵ Dokument 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 generace 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 tudíž 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 se musí dlouhodobou ochranou digitálních dat zabývat především proto, aby v digitální době přežily jako klíčové informační instituce. Jejich uživatelé dnes přicházejí především po síti a očekávají plnohodnotné služby

³⁴ Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce-trvaleho-uchovavani-2018>

³⁵ Národní koncepce dlouhodobé ochrany dat v knihovnách. In: *Informace pro knihovny* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2016 [cit. 2019-09-13]. Dostupné z: <http://files.ukr.knihovna.cz/200000240-eb067ec003/KoncepceUchovDigit2016.docx>

v digitální a online podobě. Knihovny se jim musí přizpůsobit a poskytovat online jak aktuální informační zdroje (článkové databáze, webové archivy), tak dokumenty, které vznikají výhradně v digitální podobě (born-digital) a nahrazují tak dokumenty klasické. Knihovny musí tyto dokumenty dostupné výhradně v digitální podobě získávat, ochraňovat a zpřístupňovat.

Uživatelé automaticky předpokládají, že knihovny online (tedy v digitalizované podobě) nabídnou i dokumenty, které jsou součástí jejich fondů již z minulosti. Kromě výše uvedeného musí knihovny (např. vysokoškolské) stále častěji přijímat a zpřístupňovat i nové typy objektů (vědecká data, audiovizuální dokumenty).

Knihovny byly po staletí zvyklé pracovat s fyzickými dokumenty. V digitálním světě takto dlouhou zkušenost zatím nemají. Pokud ale chtějí jako instituce přežít, musí se digitálnímu světu přizpůsobit. Motivace zabývat se dlouhodobou ochranou digitálních dat ale přichází i zvenčí.

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**³⁶, která pokrývá jak oblast digitalizace, tak dlouhodobou ochranu a zpřístupnění.

5.8 Strategické dokumenty krajských knihoven

Jednotlivé krajské knihovny zpracovávají vlastní koncepce rozvoje knihovnických a informačních služeb. Období, na která jsou současné krajské koncepce vypracovány, se různí. Časté jsou dílčí koncepce rozvoje knihovnictví, týkající se výkonu regionálních funkcí knihoven.

Základem pro tvorbu koncepcí je celostátní Koncepce rozvoje knihoven v České republice (blíže kapitola 3.3), vládní i krajské strategické materiály.

Koncepční dokumenty týkající se rozvoje knihoven jsou zveřejňovány např. na webové stránce Ústřední knihovnické rady,³⁷ na stránkách Ministerstva kultury ČR v části „literatura a knihovny – metodiky a koncepce“³⁸ a na stránkách Knihovnického institutu Národní knihovny ČR v části Koncepce, strategie, deklarace.³⁹

³⁶ EVROPSKÁ KOMISE. *Digitisation & Digital Preservation* [online]. [Brussels]: European Commission, Last updated on 19/07/2016 – 16:30 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/digitisation-digital-preservation>

³⁷ Blíže zde: <http://ukr.knihovna.cz/>

³⁸ Blíže zde: <https://www.mkcr.cz/metodiky-a-koncepce-345.html>

³⁹ Blíže zde: <https://ipk.nkp.cz/legislativa/koncepce-strategie-deklarace>

5.8.1 JIHOČESKÝ KRAJ

Koncepce rozvoje regionálních funkcí⁴⁰ v Jihočeském kraji jsou zpracovány na období do roku 2022.

„Hlavním cílem zůstává rozvíjet regionální funkce knihoven tak, aby prostřednictvím systému knihoven v kraji zajistily občanům rovný přístup k informacím v tištěné i elektronické podobě, bez ohledu na velikost obce či území, kde knihovny působí. Knihovní síť tak vytvoří informační a znalostní infrastrukturu pro celoživotní vzdělávání občanů, pro uspokojování jejich kulturních zájmů, pro příležitosti pro využití volného času, zároveň se knihovny mohou stát komunitními centry obce, místem setkávání.

K tomu má napomoci i naplňování doporučených standardů VKIS, které přispějí ke zvyšování úrovně služeb knihoven. Je nezbytné dosáhnout alespoň minimálních hodnot standardů, týkajících se např. provozní doby knihovny, tvorby knihovního fondu, počtu studijních míst atd., u všech profesionálních knihoven kraje. Je třeba doporučovat naplnění těchto standardů i u neprofesionálních knihoven a jejich zřizovatelů. Naplnění tohoto hlavního cíle se bude opírat o dílčí cíle, které jsou definovány ve standardech pro výkon regionálních funkcí projektu. Hlavní podmínkou pro naplnění cíle však zůstává finanční a personální zajištění výkonu regionálních funkcí, a to na úrovni krajské i pověřených knihoven.“

5.8.2 JIHMORAVSKÝ KRAJ

Moravská zemská knihovna v Brně ve spolupráci s pověřenými knihovnami zpracovala **Koncepci rozvoje regionálních funkcí knihoven v Jihomoravském kraji v letech 2021 – 2027**⁴¹, která vychází ze schválené Koncepce rozvoje knihoven v České republice a především z aktuálních podmínek a potřeb obsluhovaných knihoven v Jihomoravském kraji. Přípravu nové koncepce ovlivnily události pandemie covid, které nasměrovaly aktivity knihoven do on-line prostředí včetně pořádání akcí pro knihovníky. Koncepce zdůrazňuje **podporu celoživotního neformálního vzdělávání, čtenářských návyků a čtenářské gramotnosti, občanských a sociálních kompetencí, budování a rozvíjení vztahu k regionu, mezigeneračních vztahů a sociální soudržnosti**. Klade důraz na medializaci nejlepších knihoven a knihovníků,

⁴⁰ Koncepce rozvoje regionálních funkcí Jihočeské vědecké knihovny do roku 2022. In: *Jihočeská vědecká knihovna v Českých Budějovicích* [online]. České Budějovice: Jihočeská vědecká knihovna v Českých Budějovicích, ©1997-2021 [cit. 2021-11-24]. Dostupné z:

https://www.cbvk.cz/soubory/regionfce/reg_fce/Koncepce_rozvoje_2022.pdf

⁴¹ Dostupné z:

https://www.mzk.cz/sites/mzk.cz/files/koncepce_rozvoje_regionálních_funkcí_knihoven_jmk_2021_2027-final-28.6.2021_2.pdf

oceňování knihoven a obcí, prezentaci příkladů dobré práce a kulturně-výchovnou činnost.

Součástí koncepce je kapitola věnovaná prostorovým podmínkám v knihovnách, která vznikla ve spolupráci s [Metodickým centrem pro výstavbu a rekonstrukci knihoven](#), Mgr. Lenkou Dostálovou. Specifikuje nejen urbanistické zásady pro umístění knihovny a požadavky na další související služby (parkování, umístění biblioboxu, bezbariérovost), ale také požadavky na vybavení dle velikosti obce, včetně důrazu na funkčnost uspořádání.

5.8.3 LIBERECKÝ KRAJ

Koncepce zajištění výkonu regionálních funkcí v knihovnách Libereckého kraje 2007–2015 (2020) byla novelizována v roce 2013 s výhledem do roku 2020.

Liberecká krajská knihovna má zpracovanou Koncepci zajištění výkonu RF v knihovnách Libereckého kraje 2021-2027.⁴² V materiálu je zpracováno plnění předchozích úkolů z minulé koncepce. Součástí materiálu je také finanční zajištění RF v Libereckém kraji. Celý systém regionálních funkcí je postaven na práci kvalifikovaných a motivovaných pracovníků pověřených knihoven, kteří zajišťují výše uvedené funkce.

5.8.4 MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ

Koncepce rozvoje VKIS v Moravskoslezském kraji na léta 2021-2025 (koncepce knihovnictví)⁴³ vychází ze základního strategického dokumentu predikující rozvoj regionu, kterým je **Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje na léta 2009–2020** a na **Koncepci podpory kultury v Moravskoslezském kraji na období 2014–2020**.

Tento dokument má za cíl systémovou podporu všech knihoven poskytujících veřejné knihovnické a informační služby (dále VKIS) na území Moravskoslezského kraje jako institucí, které jsou součástí širší kultury.

Koncepce je zaměřena nejen na rozvoj VKIS v kraji, ale obsahuje i kapitolu zabývající se výkonem regionálních funkcí, včetně finančního výhledu až do roku 2025.

Koncepce byla schválena zastupitelstvem kraje.

5.8.5 KARLOVARSKÝ KRAJ

Dokument k výkonu regionálních funkcí s názvem **Koncepce rozvoje RF v Karlovarském kraji na léta 2014–2018**⁴⁴ udává směr rozvoje ve

⁴² Dostupné z: <https://www.kvkli.cz/getFile/id:20045>

⁴³ Dostupné z: [Koncepce rozvoje veřejných knihovnických a informačních služeb v Moravskoslezském kraji na léta 2021–2025 \(Koncepce knihovnictví\) \(1\).pdf](#)

⁴⁴ <http://www.knihovnakv.cz/soubor/koncepce-rozvoje-rf-v-karlovarskem-kraji-na-leta-2014-2018>

střednědobém časovém horizontu tak, aby nebyla přerušena kontinuita všech činností, které jsou součástí výkonu RF, a aby zároveň docházelo k rozvoji knihoven v Karlovarském kraji v duchu aktuálních potřeb veřejnosti.

Koncepce je závazným dokumentem, který definuje cíle výkonu RF tak, aby se v rámci možností zvyšovala kvalita knihovnických a informačních služeb v knihovnách Karlovarského kraje. Zároveň slouží jako prostředek koordinace a vzájemné spolupráce knihoven.

5.8.6 KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ

V současné době je výkon RF založen na **Koncepci rozvoje knihoven Královéhradeckého kraje na léta 2019–2023**.⁴⁵ Koncepce je komplexní dokument, věnuje se oblastem, jako jsou například prostory a vybavení knihoven: budovy, interiéry a technické vybavení včetně IT techniky jako základ pro rozvoj knihovnických služeb a propagace knihoven.

5.8.7 KRAJ VYSOČINA

Krajská knihovna Vysočiny – výkonu RF se věnuje **Útvar veřejných knihoven**. K výkonu RF má zpracovaný materiál **Koncepce výkonu regionálních funkcí knihoven v Kraji Vysočina na léta 2021 – 2027 s výhledem do roku 2030**⁴⁶

Kromě celostátních činností je v koncepci i kapitola věnovaná mimozdrojovému financování knihoven, a to jak celostátních, tak i dotací z kraje Vysočina.

5.8.8 OLOMOUCKÝ KRAJ

Koncepce zajištění výkonu regionálních funkcí v knihovnách Olomouckého kraje na období 2021-2027⁴⁷ má řadu cílů, definovaných v návaznosti na metodický pokyn MK k zajištění výkonů RF knihoven.

5.8.9 PARDUBICKÝ KRAJ

Krajská knihovna v Pardubicích má zpracovaný dokument Koncepce na podporu výkonu RF v Pardubickém kraji na léta 2020-2024⁴⁸.

⁴⁵ Koncepce rozvoje knihoven Královéhradeckého kraje na léta 2019–2023. In: *Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové* [online]. Hradec Králové: Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: <https://www.svkhk.cz/getattachment/Pro-knihovny/Sluzby-knihovnam/priloha-KONCEPCE-final.pdf.aspx>

⁴⁶ Dostupné z: <https://www.kkvysociny.cz/wp-content/uploads/2021/10/koncepce-rf-2021-2027.pdf>

⁴⁷ Dostupné z: <https://www.vkol.cz/uploads/page/171/doc/koncepce-1-2.docx>

⁴⁸ Dostupné z: <https://www.kr-stredocesky.cz/documents/20786/17657410/Aktualizace+%C4%8D.+2+--+2019-2022/255d581c-34e9-4579-96da-24e8787cb245>

5.8.10 PLZEŇSKÝ KRAJ

Základním rozvojovým dokumentem Plzeňského kraje je Strategie rozvoje studijní a vědecké knihovny Plzeňského kraje a koncepce výkonu regionálních funkcí knihoven v Plzeňském kraji na léta 2014–2020.⁴⁹

Materiál je zpracován z pohledu dlouhodobého hlediska strategie rozvoje Studijní a vědecké knihovny Plzeňského kraje, příspěvkové organizace a z koncepce výkonu regionálních funkcí knihoven v Plzeňském kraji. Vychází především z Usnesení vlády České republiky ze dne 11. ledna 2012 o „Konceptu rozvoje knihoven v České republice na léta 2011 až 2015 včetně internetizace knihoven.“

Na krajské úrovni sleduje zejména „Program rozvoje Plzeňského kraje 2014+“ a „Konceptu rozvoje muzeí v Plzeňském kraji na léta 2012–2017“. V širším kontextu vychází ze strategie „Státní kulturní politiky na léta 2009–2014.“

5.8.11 STŘEDOČESKÝ KRAJ

Středočeská vědecká knihovna v Kladně zpracovala Konceptu regionálních funkcí knihoven ve Středočeském kraji na období 2019 – 2022 s vyznačením změn Materiál vnikl ve spolupráci krajského úřadu Středočeského kraje a Středočeské vědecké knihovny v Kladně.⁵⁰

Navazuje v ní na předchozí praxi plnění regionálních funkcí ve Středočeském kraji, zohledňuje aktuální podmínky a přihlíží k celostátním zkušenostem a trendům.

Koncepce regionálních funkcí knihoven ve Středočeském kraji na období 2019 – 2022 ve znění aktualizace byla schválena Zastupitelstvem Středočeského kraje dne 29. 3. 2021.

5.8.12 ÚSTECKÝ KRAJ

Ústecká vědecká knihovna má dokument k výkonu RF knihoven – **Zásady zajištění výkonu regionálních funkcí knihoven v Ústeckém kraji.**⁵¹ Finanční částky jsou propočítávány podle zvláštního vzorce 50:40:10.

Celkový objem finančních prostředků se po odečtu částky pro krajskou knihovnu rozdělí v poměru 50:40:10. Z částky, která představuje 50 % zůstatku finančních prostředků určených na zajištění regionálních funkcí, se stanoví průměrná částka připadající na jednoho obyvatele kraje, přičemž se pro účely

⁴⁹ http://www.plzensky-kraj.cz/cs/system/files/users/u1004365/koncepce_svk_pk_a_rf_2014-20_1.pdf

⁵⁰

⁵¹ 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, ©2019 [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: <https://www.svkul.cz/wp-content/uploads/2018/03/Z%C3%A1sady-RF-2018.pdf>

výpočtu odečte od počtu obyvatel v kraji počet obyvatel okresu Ústí nad Labem a počet obyvatel měst s pověřenou knihovnou.

Na každou pověřenou knihovnu připadají finanční prostředky, které jsou násobkem počtu obyvatel území, na kterém zajišťuje regionální funkce, a stanovené průměrné částky na jednoho obyvatele kraje.

Z částky, která představuje 40 % zůstatku finančních prostředků určených na zajištění regionálních funkcí, se stanoví průměrná částka připadající na jednu základní knihovnu provozovanou obcí (včetně poboček) v kraji, přičemž se odečte počet knihoven v okrese Ústí nad Labem. Na každou pověřenou knihovnu připadají finanční prostředky, které jsou násobkem počtu základních knihoven provozovaných obcí (včetně poboček) v regionu, na kterém zajišťuje regionální funkce, a stanovené průměrné částky na jednu základní knihovnu provozovanou obcí v kraji.

Z částky, která představuje 10 % zůstatku finančních prostředků určených na zajištění regionálních funkcí, se stanoví průměrná částka připadající na 1 km² rozlohy, přičemž se odečte rozloha okresu Ústí nad Labem. Na každou pověřenou knihovnu připadají finanční prostředky, které jsou násobkem rozlohy území, na kterém zajišťuje regionální funkce, a stanovené průměrné částky na 1 km² knihovnu provozovanou obcí v kraji.

5.8.13 ZLÍNSKÝ KRAJ

Krajská rada projednala **Koncepci rozvoje regionálních funkcí knihoven ve Zlínském kraji pro období let 2018–2022**⁵², jejímž cílem je zkvalitňování výkonu knihoven a dlouhodobé zvyšování počtu lidí, kteří je aktivně využívají. Mezi nejdůležitější cíle a rozvojové oblasti knihoven patří:

1. Zlepšení obsahu a kvality knihovních fondů ve veřejných knihovnách,
2. Systematické odborné vzdělávání knihovníků,
3. Podpora regionálních automatizovaných knihovnických systémů a zapojování do centrálních služeb včetně propagace,
4. Aktuální a funkční webové stránky v knihovnách,
5. Zlepšení využití online katalogů prostřednictvím propagace a vzdělávání knihovníků,
6. Podpora místní regionální historie a tradic v knihovnách,
7. Posilování spolupráce knihoven s místními mateřskými a základními školami.

⁵² Koncepce rozvoje regionálních funkcí knihoven ve Zlínském kraji 2018–2022. In: *Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně* [online]. Zlín: Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: <https://www.kfbz.cz/koncepce-rozvoje-regionalnich-funkci-knihoven-ve-zlinskem-kraji-2018-2022>

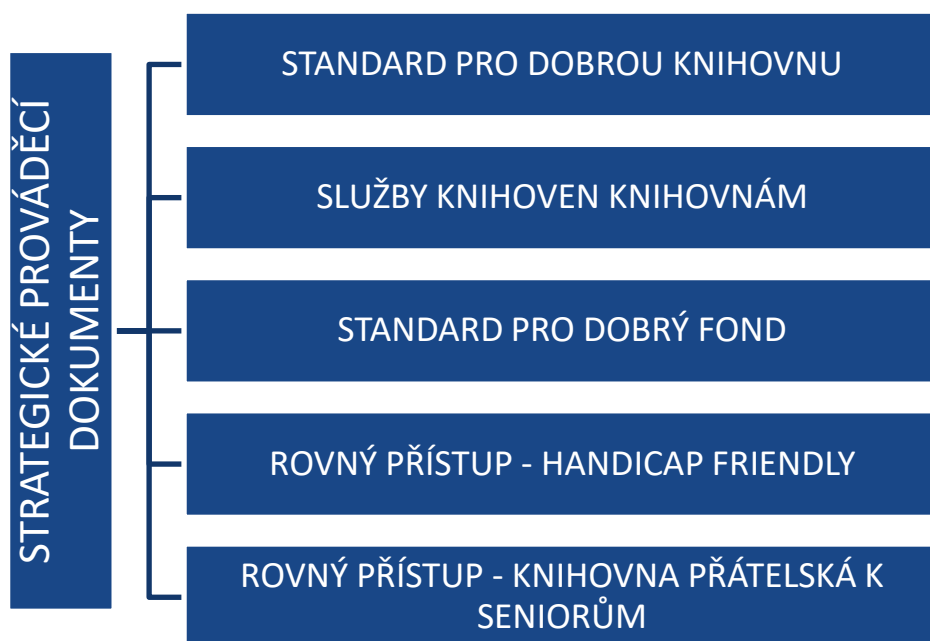
KONTROLNÍ OTÁZKA

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

5.9 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.

- 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 (2019),
- 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).



Obrázek 11 – Standardy a doporučení

Úplný seznam je k dispozici na stránce portálu **Informace pro knihovny**.⁵³ Na stejném portálu jsou k dispozici také doporučení IFLA pro různé oblasti činnosti knihoven.⁵⁴

K ZAPAMATOVÁNÍ

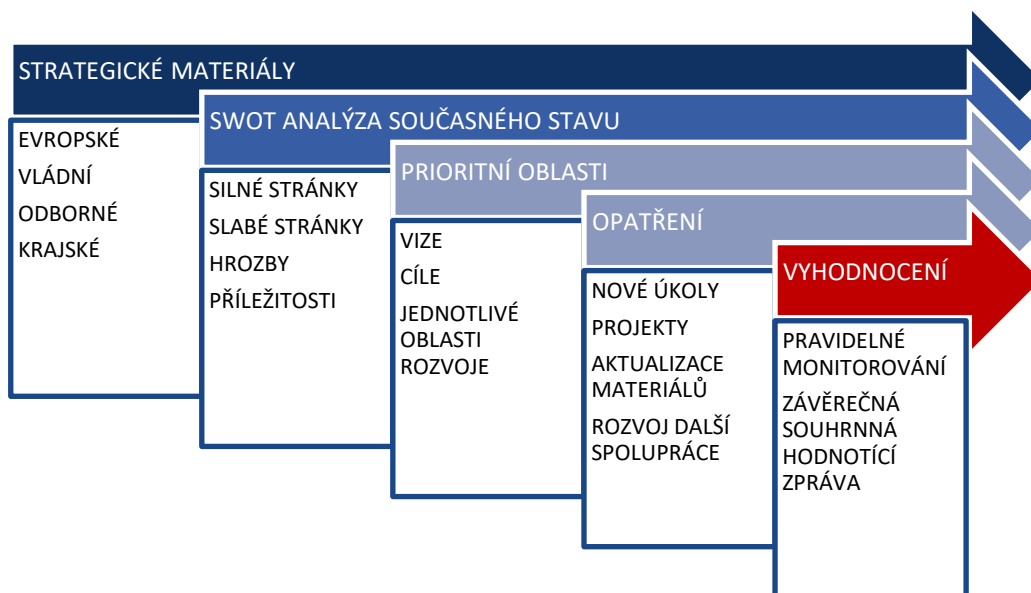
Všechny dokumenty jsou veřejně přístupné. V elektronické podobě si je můžete stáhnout z webových stránek ministerstev, z portálu Informace pro knihovny, z webů krajských knihoven apod.

⁵³ Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/legislativa/normy-standardy-doporuceni>

⁵⁴ Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/legislativa/mezinarodni-doporuceni>

6 JAK ZPRACOVAT STRATEGII ROZVOJE KNIHOVNY

6.1 Rozhodnutí o přípravě strategie knihovny



Obrázek 12 – 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.

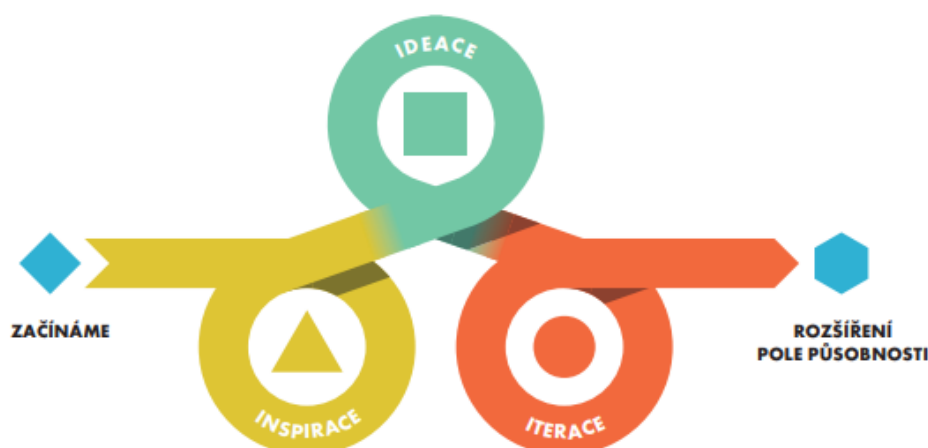
6.1.1 METODIKA PŘÍPRAVY STRATEGIE

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.

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.

PROCES DESIGNOVÉHO MYŠLENÍ



Obrázek 13 – 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.

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.

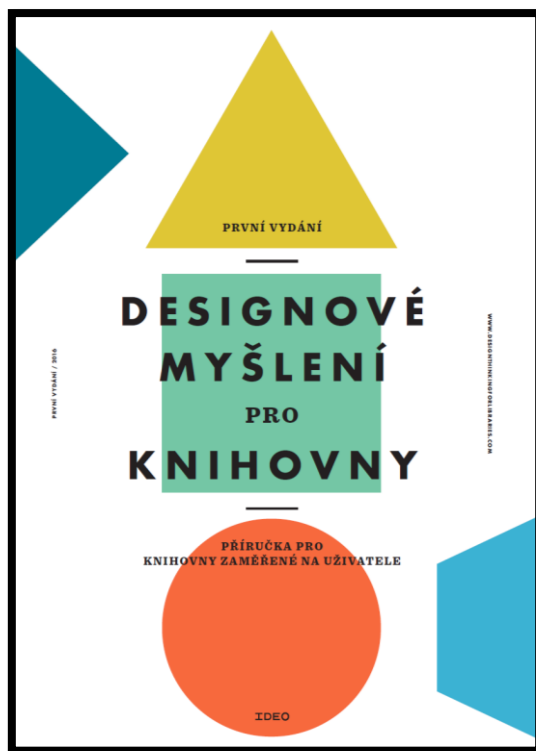
Nedílnou součástí metody designu služeb je nastavení termínů, odpovědnosti a různých typů indikátorů pro sledování stanovených úkolů. Design služeb je konceptem, který výrazně preferuje kolektivní práci na přípravě strategie formou různých workshopů.

DOPORUČENÍ

Doporučujeme se seznámit s postupem designu služeb a jednotlivými metodami, viz publikace Designové myšlení pro knihovny.⁵⁵ V následujícím

⁵⁵ *Designové myšlení pro knihovny: příručka pro knihovny zaměřené na uživatele*. Brno: IDEO, 2016 [cit. 2019-12-29]. ISBN 978-80-88123-11-8. Dostupné z: <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/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. 2019-12-29]. ISBN 978-80-

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.



Obrázek 14 – Publikace 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

210-8359-2. Dostupné z: <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/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. 2019-12-29]. ISBN 978-80-905480-3-9. Dostupné z:

<http://eknihy.knihovna.cz/static/files/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>

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 tedy nezbytné chápat jako kontinuální proces.**

6.1.3 PŘÍPRAVA TÝMU PRO ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

Příprava strategie – strategické plánování je **nedílnou součástí řízení knihovny** a patří k základní pracovní náplni vedení knihovny. Tato charakteristika ale neznámá, že strategii knihovny zpracovává pouze její vedoucí či ředitel. Před zahájením prací na strategii je nezbytné zvážit, **kdo se přípravy zúčastní**. Velmi důležité je zapojení pracovníků knihovny, protože na nich bude v mnoha ohledech záležet naplnění stanovených cílů. V menších knihovnách mohou být do práce na strategii zapojeni **všichni pracovníci**, protože je to nejlepší způsob, jak dosáhnout toho, aby se všichni podíleli na rozhodování a následném uskutečňování dohodnutých cílů. U větších knihoven není takové řešení možné, proto je nezbytné pracovní tým zúžit, ale o to více je důležité, aby po celou dobu přípravy strategie dobře fungovala vzájemná komunikace a dobrá informovanost pracovníků. Důraz na spolupráci během celého procesu přípravy strategie je důležitý především pro následující proces realizace strategie, postupného naplňování stanovených cílů, protože pouze dobře informovaný a motivovaný pracovník je zárukou toho, že knihovna může být úspěšná.

Ideální je, aby se přípravy strategie zúčastnili **zástupci provozovatele** či zřizovatele knihovny, např. zastupitelé, ekonomický náměstek, ředitel odboru, děkan apod. Přímá účast provozovatele knihovny vytváří prostor pro podrobné seznámení s činností knihovny i jejich problémů a také přispívá k objektivizaci nastavených parametrů. Jedním z výstupů strategie budou i požadavky na financování plánovaných změn, proto je důležité, aby zástupce provozovatele knihovny měl dostatek objektivních informací a argumentů pro obhájení a prosazení projektu ve vedení instituce.

Velmi prospěšné je také hned na počátku zapojit do týmu **zástupce institucí či skupin** (stakeholdery), se kterými knihovna nejvíce spolupracuje, a kteří knihovnu ovlivňují a mohou ji v budoucnu podporovat. Tím je možné získat velmi silnou zpětnou vazbu a reagovat na konkrétní potřeby.

Velmi účinnou pomocí může být **účast nestranného moderátora** či lektora, který má za sebou zkušenosti s přípravou různých projektů a strategií. Ten může do procesů přípravy vložit znalosti a zkušenosti různých metod pro přípravu strategických dokumentů. Významnou roli může sehrát osoba zkušeného a nezainteresovaného moderátora, který při diskuzi omezí kategorické soudy a vytvoří prostor pro vyslovení protikladných názorů. Jde totiž o to, aby se jednalo o co nejobektivnější posouzení, které není zatíženo naší subjektivitou, ale také neochotou pracovníků knihovny ke změnám nebo obavami s vyslovením určitého názoru nebo hodnocení.

Při sestavování týmu musíme také promyslet, jaká bude jeho úloha a jaké budou povinnosti jednotlivých členů a jak často se bude setkávat. Pečlivě

musíme naplánovat, jak budou připraveny podkladové materiály, jaké analýzy či průzkumy budou provedeny.

6.1.4 KOMUNIKACE STRATEGIE

Již na počátku přípravy strategie je podstatné naplánovat způsob **komunikace** po celou dobu jejího zpracování. Vždy je prospěšné, aby pracovníci i provozovatel knihovny, ale také veřejnost, byli informováni o připravovaných změnách v knihovně. V této souvislosti bychom si měli odpovědět na otázky:

- Co by měly zúčastněné strany vědět?
- Kdy se to mají dozvědět?
- Jak je zapojit do přípravy strategie?
- Jak je budeme informovat?
- Strategie není nikdy určena pouze vedení knihovny nebo jejím pracovníkům, ale měla by oslovit rozmanité spektrum zainteresovaných stran a osob, které mohou ovlivnit činnost a rozvoj knihovny, zejména:
 - pracovníky knihovny,
 - vedení obce nebo instituce, která knihovnu zřizuje,
 - stávající i potenciální partnery knihovny,
 - veřejnost.

Z tohoto důvodu je nezbytné přizpůsobit formu a prezentaci strategie jednotlivým cílovým skupinám. Strategie by měla být přístupná na webových stránkách knihovny a je vhodné ji rozeslat všem zainteresovaným institucím i jednotlivcům. Vedle dokumentu se všemi nezbytnými údaji je vhodné připravit srozumitelnou prezentaci graficky zpracovanou tak, aby přitahovala zájem veřejnosti a zajistila nám 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.⁵⁶ 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?
- Jak jsou jednotlivé služby využívány, jaké jsou trendy, které údaje o službách stoupají či klesají?
- 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?
- 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?
- Jaké má knihovna sociální zázemí pro návštěvníky i pracovníky?
- Jaké jsou příjmy a výdaje na činnost knihovny? Do jaké míry odpovídají potřebám knihovny?
- Které služby přináší největší efekt, a které je možno považovat za málo efektivní?

Knihovna může pro analýzu svých statistických dat využít srovnání svých podmínek pro činnost s podmínkami, které doporučuje **Standard pro dobrou knihovnu**.⁵⁷

1. Provozní doba knihovny pro veřejnost,
2. tvorba knihovního fondu a informačních zdrojů,
3. umístění knihovny v obci,

⁵⁶ Viz podrobněji studijní opora: Zpracování statistických ukazatelů výkonů knihoven včetně kontroly, analýzy a komparace dat, str. 25 až 52.

⁵⁷ *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, 2019 [cit. 2020-01-02]. Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/VKIS/MK_standard_VKIS.pdf

4. plocha knihovny určená pro uživatele,
5. studijní místa pro uživatele knihovny,
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.

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.⁵⁸ Příkladem využití benchmarkingu může být koncepce činnosti Městské knihovny Písek.⁵⁹ Dalším nástrojem je **Metodika měření hodnoty služeb knihoven**,⁶⁰ která umožňuje analýzu efektivnosti vynaložených nákladů metodou ROI (Return On Investments = návratnost investic).⁶¹ Pro hodnocení prostorového zajištění a vybavení knihovny je možno doporučit vyplnění Dotazníku IFLA pro hodnocení budov knihoven.⁶²

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

⁵⁸ Viz podrobněji studijní opora: Zpracování statistických ukazatelů výkonů knihoven včetně kontroly, analýzy a komparace dat, str. 25 až 52.

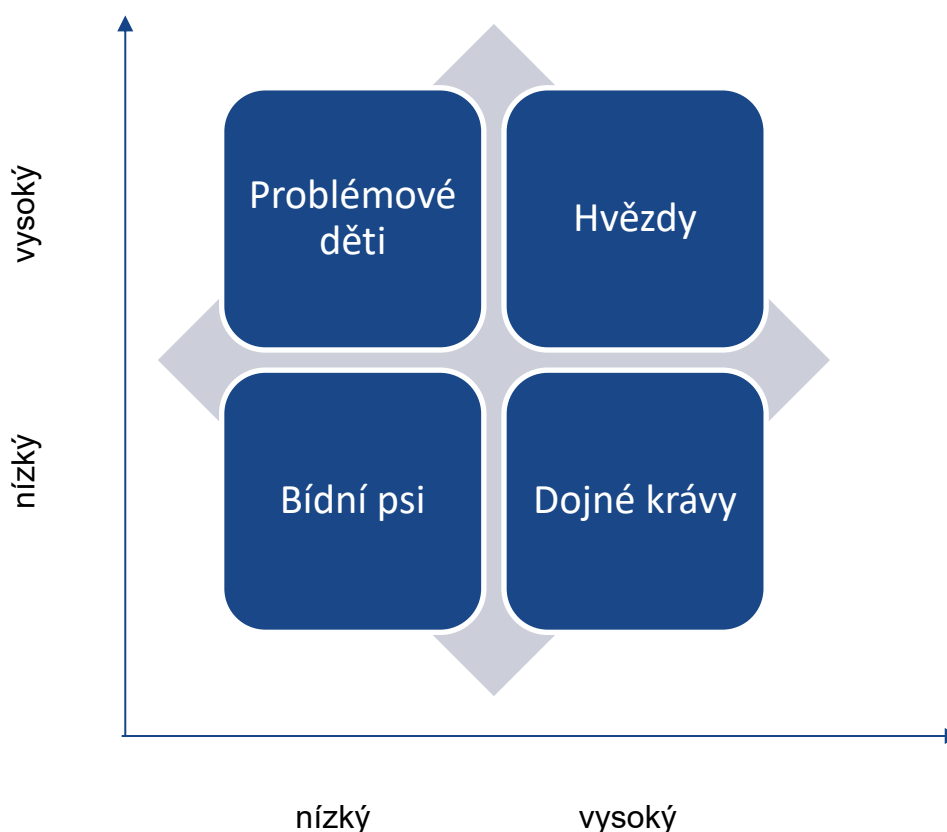
⁵⁹ DUB, Roman. *Koncepce činnosti Městské knihovny Písek na léta 2018 až 2023* [online]. Písek: Městská knihovna Písek, 2017 [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=19050

⁶⁰ *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/>

⁶¹ Viz podrobněji studijní opora: Zpracování statistických ukazatelů výkonů knihoven včetně kontroly, analýzy a komparace dat, str. 25 až 52.

⁶² Dotazník – budova knihovny IFLA: Charakteristika – provoz – hodnocení. *Informace pro knihovny* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2019, 2013 [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/Dotaznik_Budovy_IFLA_CZ3.docx

6.2.2 METODA BCG



Obrázek 15 – Jak správně odhadnout náklady a zisk na služby knihovny (metoda matice BCG)

V 70. letech 20. století vyvinula společnost Boston Consulting Group metodu⁶³, 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.

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

⁶³ KROGERUS, Mikael a TSCHÄPELER, Roman. Kniha rozhodnutí: 50 grafických modelů pro strategické rozhodování. Překlad Kateřina Prešlová. Vydání první. Praha: Portál, 2018. S. 18-19. ISBN 978-80-262-1311-6

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.

6.2.3 ANALÝZA VNĚJŠÍCH FAKTORŮ

Tato část analýzy vychází především z požadavků na služby ze strany uživatelů a návštěvníků knihovny i těch, kteří knihovnu z různých důvodů nevyužívají. Knihovna by si měla odpovědět především na tyto otázky:

- Jaké je demografické složení obyvatel obce, zejména věková a vzdělanostní struktura, hustota obyvatel, podíl mužů a žen, migrace obyvatel, podíl cizinců apod.?
- Jaké jsou potřeby stávajících, nebo potenciálních cílových skupin uživatelů?
- Jaké jsou cílové skupiny uživatelů, odpovídá jejich vymezení současným a budoucím potřebám?
- Jak jsou stávající uživatelé a návštěvníci spokojeni se službami? Jak je hodnotí? Kde vnímají nedostatky? Co nejvíce oceňují?
- Jaká mají přání či očekávání vůči knihovně?
- Proč lidé nevyužívají knihovnu? Jaké existují bariéry? Jaké nové služby by zaujaly?

Zde nám mohou pomoci různé průzkumy spokojenosti uživatelů, rozhovory nebo pozorování. Mnohem složitější je zjistit potřeby a požadavky těch, kteří doposud z různých důvodů služby knihovny nevyužívají nebo ji dříve navštěvovali, ale v současné době na služby knihovny rezignovali. Zpravidla využíváme:⁶⁴

- kvantitativní průzkumy – dotazníky, ankety, dotazování telefonem, e-mailem apod.,
- rozhovory s uživateli, odborníky,
- pozorování,
- Fokus group (ohniskové skupiny či skupinové diskuze) jsou jednou z metod získávání dat zejména v kvalitativním výzkumu. Spočívají v moderované diskuzi, která má za cíl prozkoumat postoje, názory, mínění veřejnosti, často v souvislosti s marketingovým výzkumem, průzkumem spotřebitelských návyků, k určení účinnosti reklamy a podobně,
- Mystery shopping.⁶⁵

⁶⁴ Viz podrobně *Designové myšlení pro knihovny: příručka pro knihovny zaměřené na uživatele*. Brno: IDEO, 2016 [cit. 2019-12-29]. ISBN 978-80-88123-11-8. Dostupné z: <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/designove-mysleni-pro-knihovny.pdf>

⁶⁵ Viz podrobněji studijní opora: Zpracování statistických ukazatelů výkonů knihoven včetně kontroly, analýzy a komparace dat, str. 25 až 52.

Různé formy výzkumu mohou být také nástrojem pro přiblížení tématu knihovny a její proměny širší veřejnosti. Diskuze s veřejností a jednotlivými cílovými skupinami je také velmi prospěšná pro vysvětlení budoucích změn, protože povědomí široké veřejnosti o nabídce a možnostech služeb současných knihoven je v současnosti velmi zúžené. Často se totiž stává, že špatně informovaná veřejnost vnímá knihovnu jen velmi zúženým pohledem jako půjčovnu knih pro děti a seniory a netuší, co by od knihovny mohla nebo měla v budoucnu požadovat.

Analýza vnějších faktorů musí také dobře poznat a respektovat záměry provozovatele knihovny. Důležitou součástí popisu vnějších faktorů jsou i vazby na spolupracující instituce i organizace, které mohou knihovně v určitých aspektech konkurovat.

- Má obec zpracovanou vlastní strategii rozvoje? Je v ní zahrnuta i knihovna?
- Jaká je finanční situace obce, míra zadlužení, realizace velkých projektů?
- Jaká je představa obce (zastupitelstva, vedení instituce) o budoucím rozvoji knihovny?
- Obec hledá využití pro objekty ve svém vlastnictví (průmyslový areál, kulturní památka apod.) – lze objekt využít pro knihovnu?
- Co obec od knihovny požaduje?
- Jak se může knihovna podílet na rozvoji obce, na řešení problémů obce?
- Jaké jsou zvláštní podmínky v místě, například působnost škol a dalších vzdělávacích institucí, průmyslových podniků, míra turistického ruchu, spádovost obce, národnostní složení apod.?
- S jakými institucemi či skupinami knihovna v obci spolupracuje?
- Má knihovna v obci konkurenci? Existují v obci instituce, které nabízí stejné nebo podobné služby jako knihovna?
- Jaké je zapojení knihovny do systému regionálních funkcí?
- Jak knihovna spolupracuje s ostatními knihovnami v rámci regionu či celého státu? Do jakých aktivit a projektů je knihovna zapojena?

Externí analýza by neměla pominout **regionální ani celostátní kontext**. Jedním z hlavních východisek by měl být vládní materiál Koncepce rozvoje knihoven v ČR, kterou zpracovává Ministerstvo kultury a v širším kontextu i Strategie rozvoje kultury případně další strategické materiály jednotlivých ministerstev. V této souvislosti nejde pouze o to, aby knihovna reagovala na vybrané celospolečenské priority, ale také aby mohla využít dotační příležitosti, které se odvíjí nebo jsou navázány na strategické materiály. Především jde o dotační tituly poskytované Ministerstvem kultury, ale také na dotační možnosti, které mohou nabízet strukturální fondy Evropské unie, například IROP – Integrovaný regionální operační program, Program podpory venkova nebo programy spravované MŠMT a MPSV. Důležité je také zapojení

obce a knihovny do místního akčního plánu rozvoje vzdělávání (MAP) nebo do Místní akční skupiny (MAS). Význam má i charakteristika situace v regionu či kraji – zda kraj patří mezi rozvinuté regiony, jaké kraj nabízí dotační programy apod.

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

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

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 druzí 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.

Hrozby:

- Jakým překážkám čelí současná knihovna?
- Ohrožuje vás vývoj nových technologií?
- 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 č. 1

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?

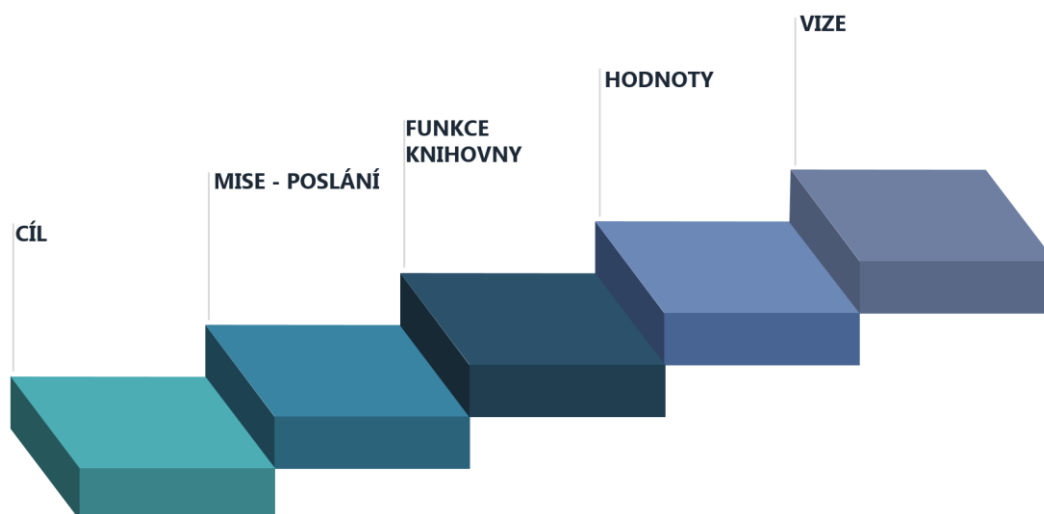


Obrázek 16 – PESTLE analýza

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 17 – Vize, hodnoty, funkce mise, cíl

6.3 Formulace vize, hodnoty, funkce a poslání knihovny

6.3.1 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.⁶⁶ 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.

⁶⁶ POTŮČEK, Martin. *Manuál prognostických metod*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. S. 13-19. ISBN 80-86429-55-5

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:

- 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.

KONTROLNÍ OTÁZKA

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

6.3.2 VIZE BUDOUCÍ KNIHOVNY

Dalším krokem přípravy strategie knihovny je formulace vizí a strategických cílů, kterých má být dosaženo. Vizí 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 2011–2015:** Klient říká: „V krásné, přívětivé a pohodlné knihovně rychle obsloužen příjemným, kvalifikovaným, očividně spokojeným a motivovaným personálem nebo z pohodlí domova bez ohledu na národnost či handicap, v kteroukoliv denní či noční dobu získám bezplatně požadovanou kvalitní službu“.
- **Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2017–2020:** Společně tvoříme knihovny jako nabídku služeb a informačních zdrojů a otevřeného prostoru pro vzdělávání, kulturu a osobní rozvoj.
- **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.

- **Městská knihovna v Českém Krumlově** 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.⁶⁷
 - Moderní knihovna vnímaná občany města jako jedinečný, sdílený a otevřený prostor, který dokáže uspokojit široké potřeby veřejnosti v oblastech vzdělávání, kultury a zábavy, posiluje vztah lidí k městu, rozvíjí sociální vazby a obohacuje společenský život ve městě.⁶⁸
 - Knihovna jako přirozené společenské centrum setkávání a výměny informací.⁶⁹
 - Knihovna bude místem setkávání všech občanů, bude sledovat jejich zájmy a potřeby, bude je podporovat při získávání nových informací a dovedností a zvyšovat kvalitu jejich života.
 - Obyvatelé obcí získají v knihovně zdroj informací pro každodenní život, vzdělávání a rekreační aktivity.
 - Knihovna podporuje celoživotní vzdělávání a učení i získávání dovedností pro úspěšný a spokojený život.
 - Knihovna podporuje inovace, tvořivost, uchovává minulost a podporuje získávání znalostí všech věkových skupin.

⁶⁷ NECHVÍLE, Martin. *Koncepce rozvoje Městské knihovny v Českém Krumlově na léta 2016–2020* [online]. Český Krumlov: Městská knihovna v Českém Krumlově, 2016 [cit. 2019-12-30]. Dostupné z:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&ved=2ahUKewjyz_C1-NzmAhUSoVwKHZnXAuA4ChAWMAJ6BAgCEAI&url=https%3A%2F%2Fwww.knih-ck.cz%2Fdownload3_it.php%3Fid%3D107&usq=AOvVaw1y_XRInmiyN6HrOI2PMqvi

⁶⁸ DUB, Roman. *Koncepce činnosti Městské knihovny Písek na léta 2018 až 2023* [online]. Písek: Městská knihovna Písek, 2017 [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=19050

⁶⁹ *Koncepce rozvoje Příspěvkové organizace Knihovna Karla Hynka Máchy v Litoměřicích na období 2016–2020* [online]. Litoměřice: Knihovna Karla Hynka Máchy, 2016 [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: https://www.knihovnalitomerice.cz/static/media/uploads/dokumenty/vize_knihovny_litomerice_web.pdf

- Knihovna poskytuje a zprostředkovává tradiční i virtuální informační zdroje pro potřebu studia a výzkum.
- Knihovna podporuje školní vzdělávání i učení v každém věku, pomáhá získávat dovednosti prospěšné pro kvalitní život.
- Naše knihovna bude lákat svým příjemným a bezpečným prostředím, ochotným personálem, který reaguje na měnící se potřeby obce.
- Knihovna – svět informací a inspirace pro každého.
- Děti v knihovně naleznou příjemné prostředí, které podporuje čtenářství a vede je k objevování světa příběhů a fantazie.

6.3.3 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. V celosvětové diskuzi o budoucnosti knihoven IFLA Global Vision⁷⁰ bylo formulováno **10 nejdůležitějších hodnot současných knihoven**:

- Rovný a bezplatný přístup k informacím a znalostem,
- Odpovědnost za šíření informací a znalostí,
- Ochrana kulturního dědictví a společné paměti,
- Zapojování a posilování komunity,
- Podpora učení,
- Rozmanitost a schopnost začleňování,
- Profesionalita a etické jednání,
- Akceptování posunu k digitální komunikaci,
- Svoboda projevu,
- Duch spolupráce.

Mezi hodnoty knihovny ale můžeme zařadit i další principy – například bezplatnost základních služeb, přátelské prostředí, ochranu soukromí, individuální přístup, kvalitu služeb, dobrovolnictví apod.

6.3.4 FUNKCE KNIHOVNY

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 součást kulturního dědictví,

⁷⁰ PRUCKOVÁ, Lenka. IFLA Global Vision aneb Jak vidíme budoucnost knihoven. Bulletin SKIP [online]. 2017, roč. 26, č. 4 [cit. 2019-12-27]. ISSN 1213-5828. Dostupné z: <https://bulletinskip.skipcr.cz/node/279>

- 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 podporovatel formálního, neformálního i informálního vzdělávání a 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 místo setkávání a podpory mezigeneračního dialogu (společný prostor pro komunitní aktivity),
- knihovna jako místo sociální integrace osob ohrožených exkluzí, jako poskytovatel speciálních služeb.

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?

6.3.5 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 Písek.⁷¹
- 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. Poslání by mělo informovat o cílech strategie, které se odráží ve službách knihovny. Vize, hodnoty i poslání 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, kultura, podpora kreativity a zábavy.

6.4 Strategické cíle

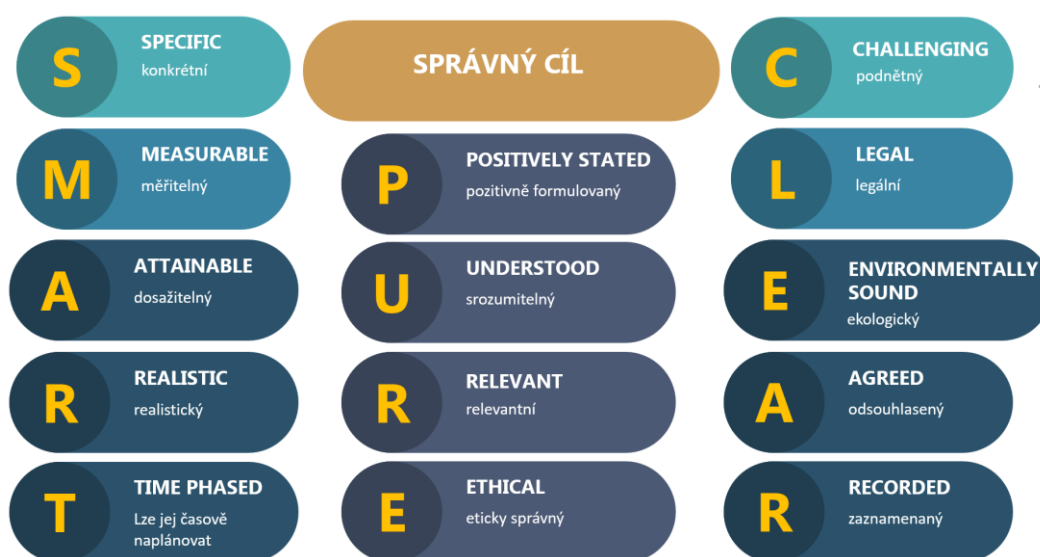
Po formulaci nové vize, hodnot a poslání knihovny je nezbytné se vrátit k výsledkům analýzy současného stavu a zejména k jejímu hodnocení pomocí SWOT nebo PESTLE analýzy. Zde se otevírá široký prostor pro diskuzi o tom, jak dále posilovat a rozvíjet silné stránky knihovny, jak využít příležitosti, které 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.

⁷¹ DUB, Roman. *Koncepce činnosti Městské knihovny Písek na léta 2018 až 2023* [online]. Písek: Městská knihovna Písek, 2017 [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=19050

- Výstavba nové knihovny,
- Bezbariérová knihovna,
- Vybudování vzdělávacího centra,
- Vybudování počítačové učebny,
- Knihovna jako komunitní centrum obce,
- Knihovna jako místo pro kreativitu,
- Rozšíření nabídky digitálních služeb,
- Systém 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.

Každý cíl je užitečné ověřit z více hledisek, jednou z možností je využití modelu Johna Whitmora S.M.A.R.T, P.U.R.E a C.L.E.A.R, který si lze zjednodušit.⁷² Uvedenou metodu si lze zjednodušit v závislosti na významu posuzovaných cílů.



Obrázek 18 – Každý cíl, který jste si stanovili, ověřte, zda odpovídá 14 požadavkům z tabulky

⁷² KROGERUS, Mikael a TSCHÄPPELER, Roman. Kniha rozhodnutí: 50 grafických modelů pro strategické rozhodování. Překlad Kateřina Prešlová. Vydání první. Praha: Portál, 2018. S. 26-27kapit. ISBN 978-80-262-1311-6.

6.5 Implementace strategie – realizační plán

Implementace obsahuje v nejširším kontextu převod strategie do praxe. Poté, co jsou stanoveny strategické a dílčí cíle, následuje určení úkolů, opatření a aktivit, které povedou k naplnění cílů. Prováděcí plán nebo implementace strategie zahrnuje také stanovení termínů, respektive harmonogramu prací a také určení odpovědností za jejich plnění. Neměly by chybět požadavky na personální a celkové finanční zajištění nezbytné pro plnění nastavených úkolů.

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 jednorocního 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.

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.

Strategický cíl se může členit na dílčí cíle. Dílčí cíle mohou být diferencovány podle klíčových oblastí služeb a provozu knihovny, například:

- knihovnické a informační služby uživatelům,
- vzdělávací a kulturní aktivity,
- knihovní fond a informační zdroje,
- vybavení a technologie,
- pracovní prostředí,
- personální rozvoj,
- marketing a Public Relations.

Jako příklad diferenciací cílů a návazných aktivit můžeme uvést příklad.

Strategická oblast: Personální rozvoj

Specifický cíl: Pokud chceme získat a udržet špičkové pracovníky, musíme jim umožnit získat potřebné znalosti a nabídnout jim atraktivní prostředí a odpovídající odměnu.

Cíl: Pracovníci budou aktivně spolupracovat na naplňování nové strategie knihovny a pohotově reagovat na budoucí trendy.

Akce 1: Ředitel každoročně prověří personální potřeby včetně stanovení nových úkolů a odpovědnosti jednotlivých útvarů a pracovníků.

Akce 2: Vedoucí oddělení provedou průzkum spokojenosti pracovníků s jejich prací a ve vztahu k řízení knihovny.

Akce 3: Vedení knihovny navrhne nový systém benefitů pro pracovníky.

Jak by měl dokument implementace strategie nebo realizační plán formálně vypadat, je závislé na celkovém pojetí dokumentu. Pro ilustraci uvádíme tři možné varianty z několika strategií.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

6.5.1 PŘÍKLAD ČÁSTI REALIZAČNÍHO PLÁNU Z MĚSTSKÉ KNIHOVNY V ČESKÉM KRUMLOVĚ

Opatření 6 – 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 2015 bylo na nákup knihovního fondu vynaloženo 392 049 Kč (činí 30,29 Kč na jednoho obyvatele Českého Krumlova). Potřebná částka 500 000 Kč činí 38,63 Kč na jednoho obyvatele Českého Krumlova. Částka zhruba odpovídá výdajům vynakládaným před úspornými opatřeními v souvislosti s dopady ekonomické krize v roce 2009. Výše uvedená částka neobsahuje výdaje na nákup knihovního fondu z dotace Jihočeského kraje na výkon regionálních funkcí knihoven.

Opatření 7 – Pořízení nového knihovního systému

Termín: 2017–2018

Realizace: Knihovna

Náklady: cca 100 000 Kč

Poznámka: Stávající knihovní systém Clavius již do budoucna nebude firmou Lanius rozvíjen. Vzhledem k této situaci je nezbytné přejít na nový knihovní systém s možností cloudového ukládání dat.

Opatření 9 – Vybudování dětského koutku v oddělení pro děti

Termín: 2017

Realizace: Knihovna

Náklady: cca 25 000 Kč

Poznámka: Nevyžaduje stavební úpravy, jedná se o nákup sedacího nábytku, koberce a dalších hracích prvků.

6.5.2 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

6.5.3 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, SKIP, 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 rezorty, ustavit mezipřesortní 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, MŠMT, SMS ČR, SMO ČR	NK, SKIP, SDRUK, ÚKR, AKVŠ „oborově“ školy(1), NTK	2021-2027		
5	Prizpůsobit 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		

6.5.4 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

6.6 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.

6.7 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.

7 CVIČENÍ PRO PŘÍPRAVU 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	Střednědobé	Dlouhodobé
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:		

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:		

8 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

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 (strenghts)	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
• 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 zprostředkovávaných 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	n i t ř n í f a k t o r y

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	

SWOT ANALÝZA MĚSTSKÉ KNIHOVNY PÍSEK

Silné stránky	Slabé stránky
• Tradiční, důvěryhodná a bezpečná organizace • Zakotvení v systému legislativy a podpory knihovnictví ČR • Otevřenost a spolupráce se širokým spektrem subjektů (NZO, jednotlivci) – Stablní zájem uživatelů o služby • Dobrovolnictví v knihovně • Podpora zřizovatele – pozitivní vztah se zřizovatelem • Ochotný a vstřícný personál • Otvírací doba 6 dnů v týdnu • Příznivá poloha v centru města	• Nízký podíl aktivního knihovního fondu • Sklad mimo budovu • Nedostatečné prostorové podmínky • Neexistence bezbariérového přístupu • Nevyhovující sociální zázemí • Marketing a propagace služeb, včetně webových stránek • Nevyvážené další vzdělávání zaměstnanců • Nižší odborná počítačová gramotnost zaměstnanců

• Finanční nenáročnost a dostupnost služeb pro veřejnost • Připravenost projektu nové knihovny včetně ekonomického a dalšího zajištění • Vlastní autorské projekty • Integrace cílových minoritních skupin do aktivit knihovny • Zpracovaný projekt Centra vzdělávání • Rozmanitost, atraktivita a úroveň pořádaných akcí (vzdělávací akce, autorské programy, besedy) – Strukturovaná roční nabídka aktivit • Nárůst počtu návštěvníků • Kvalitní a rychle se rozvíjející fond • Dlouhodobě vysoký objem přírůstků knihovního fondu • Silný a reprezentativní segment regionální literatury • Strukturovaný rozpočet s ohledem na objem prostředků pro nákup KJ	• Genderová nevyváženost pracovního kolektivu • Nízká interní spolupráce jednotlivých oddělení knihovny
Příležitosti • Posilování identifikace veřejnosti s novou budovou • Nová knihovna • Pružné přizpůsobení se poptávce ze strany veřejnosti • Další rozvoj dobrovolnického týmu • Nové trendy v knihovnictví • Příklady dobré praxe z ostatních knihoven i mimo ČR	Hrozby • Nepochopení role knihovny a tlak na její změnu • Oslabení podpory zřizovatele – Nedostatek financí • Neúspěšná implementace programu knihovny v nových podmínkách, zejména programu CV • Ztráta statusu tištěných médií jako základního informačního zdroje

• Standardy a metodické pokyny a další metodiky pro činnost v knihovnách • Účast knihovny na celostátních projektech • Nabídka odborných vzdělávacích a didaktických materiálů pro knihovníky • Zvyšování kvalifikace zaměstnanců • Důraz na zájmové, neformální a celoživotní vzdělávání • Centrum vzdělávání • Zapojení lektorů – dobrovolníků • Podpora prorodinného modelu čtenářství • Navýšení výnosů knihovny a zisku doplňkové činnosti v nových podmínkách • Re-branding knihovny • Integrace evaluačních nástrojů do přípravy programů • Rozšíření poskytovaných služeb • Implementace pokročilých IT technologií pro knihovnickou činnost • Ochota ke spolupráci ze strany dalších organizací • Spolupráce s externími odborníky • Spolupráce se školskými zařízeními	• Pokles zájmu o čtení • Změna kulturního celospolečenského diskurzu • Individualizace kultury, společnosti • Nezájem veřejnosti, médií o knihovnu • Pomalé a neefektivní zavádění nových služeb • Ztráta motivace a aktivity zaměstnanců
---	--

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) a možnost čerpání dotačních titulů (Ministerstvo kultury, město Český Krumlov, EU)
- 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 a bezpečné 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 efektivnosti služeb

Slabé stránky

- Obtížná dopravní dostupnost hlavní budovy v centru města
- Nemožnost parkování automobilů u hlavní budovy knihovny pro uživatele
- Nemožnost stálého parkování služebního vozidla u hlavní budovy knihovny
- Dispoziční řešení a dislokace jednotlivých oddělení v areálu hlavní historické budovy
- Více subjektů působících v areálu Prelatury a z toho plynoucí provozní obtíže a nedostatek informovanosti o vzájemných aktivitách
- Rezervy ve spolupráci knihovny se středními školami ve městě
- Nedostatečné začlenění knihovny do systému školního i mimoškolního vzdělávání
- Stárnoucí technické vybavení knihovny pro uživatele i zaměstnance (PC, kopírovací stroje, tiskárny atd.)
- Služební vozidlo na hranici životnosti (rok výroby 2000), které slouží k distribuci výměnných souborů po regionu

- Omezené finanční prostředky na nákup knihovního fondu a rozvoj dalších služeb
- Absence knihovny v rámci městského navigačního systému
- Absence větších investic do areálu hlavní budovy knihovny
- 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 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 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 diferenciací společnosti, zájem uživatelů o bezplatné služby

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.
-

VZOROVÁ STRUKTURA STRATEGIE MMR⁷³

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

⁷³ Metodika přípravy veřejných strategií: (aktualizovaná zkrácená verze) [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2018 [cit. 2020-01-02]. Dostupné z: https://www.mmr.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 ČINNOSTI MĚSTSKÉ KNIHOVNY PÍSEK NA LÉTA 2018–2023⁷⁴

Obsah

A. Analytická část

1. Legislativní a programový rámec
2. Výchozí situace
3. Analýza statistických dat, benchmarking knihoven
 - Ekonomická data
 - Data – uživatelé služby, benchmarking
4. SWOT analýza

B. Strategická část

1. Vize pro rok 2023
2. Klíčové oblasti k zajištění budoucího rozvoje knihovny
 - Oblast A – Nová knihovna
 - Oblast B – Služby

C. Monitoring plnění Koncepce

⁷⁴ DUB, Roman. *Koncepce činnosti Městské knihovny Písek na léta 2018 až 2023* [online]. Písek: Městská knihovna Písek, 2017 [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=19050

KONCEPCE ROZVOJE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE KNIHOVNY KARLA HYNKA MÁCHY V LITOMĚŘICÍCH NA OBDOBÍ 2016–2020⁷⁵

Obsah:

I. Analýza stávajícího stavu

II. SWOT analýza

III. Vize (rozvoj knihovny do roku 2020)

IV. Závěr

⁷⁵ *Koncepce rozvoje Příspěvkové organizace Knihovna Karla Hynka Máchy v Litoměřicích na období 2016–2020* [online]. Litoměřice: Knihovna Karla Hynka Máchy, 2016 [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: https://www.knihovnalitomerice.cz/static/media/uploads/dokumenty/vize_knihovny_litomerice_web.pdf

KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉ KNIHOVNY V ČESKÉM KRUMLOVĚ NA LÉTA 2016–2020⁷⁶

Obsah

1. Úvod

- 1.1. Základní informace o knihovně
- 1.2. Organizační struktura
- 1.3. Poslání knihovny
- 1.4. Zhodnocení současného stavu

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

⁷⁶ NECHVÍLE, Martin. *Koncepce rozvoje Městské knihovny v Českém Krumlově na léta 2016–2020* [online]. Český Krumlov: Městská knihovna v Českém Krumlově, 2016 [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjR26vo-enmAUPblAKHU9sCk0QFjAAegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.knih-cz.cz%2Fdownload3_it.php%3Fid%3D107&usq=AOvVaw1y_XRInmiyN6HrOI2PMqvj

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. Analýza stávajícího sídla knihovny a možné alternativy

6.1.1. Hlavní budova knihovny zůstane v areálu Prelatury

6.1.2. Hlavní budova knihovny bude přestěhována do jiných adekvátních prostor ve městě

6.1.3. Pro potřeby knihovny bude na vhodném místě postavena nová samostatná budova

6.2. Koncepce využití celého areálu Prelatury pro potřeby knihovny

6.2.1. Knihovna bude provozovat pouze stávající prostory

6.2.2. Knihovna bude provozovat celý areál Prelatury

6.2.3. Zhodnocení

6.3. Investiční a provozní potřeby dle naléhavosti

6.3.1. Akutní

6.3.2. Naléhavé

6.3.3. Výhledové

7. Prezence knihovny

7.1. Webové stránky a sociální síť

7.2. Spolupráce s médii

7.3. Jednotný vizuální styl a marketing

7.4. Spolupráce s dalšími subjekty

7.5. Odborná spolupráce

8. Financování knihovny

9. Navržená opatření

10. Legislativní a metodický rámec

10.1. Zákony a podzákoné právní předpisy

10.2. Koncepce

10.3. Směrnice, metodické pokyny, standardy, normy

11. Závěr



Obrázek 19 - Státní kulturní politika

III.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ
Národní orgán pro koordinaci

Dohoda o partnerství v programovém období 2021–2027

Datum: září 2021



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Obrázek 20 - Dohoda o partnerství - MMR⁷⁷

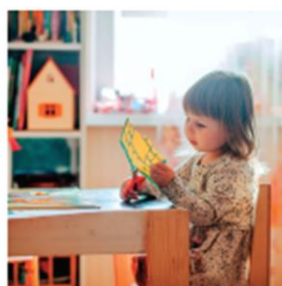
⁷⁷ Dostupné z: [Dohoda-o-partnerstvi-2021-2027 WEB schvalena vladou zari-2021.pdf.aspx](https://dotaceeu.cz/Dohoda-o-partnerstvi-2021-2027_WEB_schvalena_vladou_zari-2021.pdf.aspx)
(dotaceeu.cz)



Obrázek 21 - Česko v digitální Evropě⁷⁸

⁷⁸ Dostupné z: <https://www.digitalnicesko.cz/cesko-v-digitalni-evrope/>

STRATEGIE VZDĚLÁVACÍ POLITIKY ČESKÉ REPUBLIKY DO ROKU 2030⁺



Obrázek 22 - Strategie 2030⁺⁷⁹

⁷⁹ Dostupné z: [Brozura_S2030_online_CZ.pdf \(msmt.cz\)](#)



Obrázek 23 - Koncepce rozvoje knihoven na léta 2021-2027⁸⁰

⁸⁰ Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce-rozvoje-knihoven-2021-2027>

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]. 2007, 2015 [cit. 2019-08-05]. Dostupné z: <http://www.benchmarkingknihoven.cz>

Center for the Future of Libraries. LIBRARY OF THE FUTURE [online]. Chicago: American Library Association, 2019, 2019 [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <http://www.ala.org/tools/future>

CULÉN, Alma Leora et al. Knihovníci jako designéři: případové studie o zlepšování služeb v knihovnách [online]. Vydání první. Brno: Masarykova univerzita, 2016 [cit. 2019-12-29]. ISBN 978-80-210-8359-2. Dostupné z: <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/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.

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: http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03_Leg/01_LegPod/Zakon257.htm

Databáze strategií: portál strategických dokumentů v ČR [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019 [cit. 2019-09-19]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz>

Databáze strategií: portál strategických dokumentů v ČR [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019 [cit. 2019-09-19]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz>

Designové myšlení pro knihovny: příručka pro knihovny zaměřené na uživatele. Brno: IDEO, 2016 [cit. 2019-12-29]. ISBN 978-80-88123-11-8. Dostupné z: <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/designove-mysleni-pro-knihovny.pdf>

Dotazník – budova knihovny IFLA: Charakteristika – provoz – hodnocení. Informace pro knihovny [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2019, 2013 [cit. 2019-11-30]. 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. 2019-12-30]. Dostupné z: http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=19050

EBLIDA Strategy 2016-2019. EBLIDA [online]. [cit. 2019-09-23]. Dostupné z: <http://www.eblida.org/news/eblida-strategy-2016-2019.html>

EVROPSKÁ KOMISE. Digitisation & Digital Preservation [online]. [Brussels]: European Commission, Last updated on 19/07/2016 – 16:30 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/digitisation-digital-preservation>

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 : http://files.ukr.knihovna.cz/200000234-3cba83db7b/ASPEN_prijimani_vyzvy.pdf

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

IFLA – Libraries, Development and United Nations Agenda 2030. International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) [online]. IFLA, 2019 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://www.ifla.org/libraries-development>

IFLA Global Vision. IFLA [online]. 2017 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.ifla.org/globalvision>

IFLA STRATEGY 2019-2024. IFLA [online]. IFLA, 2019 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <http://repository.ifla.org/bitstream/123456789/25/1/ifla-strategy-2019-2024-en.pdf>

IFLA Trend Report. International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) [online]. IFLA, ©2013-2019 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://trends.ifla.org/>

INFORMACE PRO KNIHOVNY. Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011–2015 včetně internetizace knihoven [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2015 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://ipk.nkp.cz/legislativa/koncepce-strategie-deklarace>

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 284 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2724-0

KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1104-4.

Koncepce k zajištění výkonu regionálních funkcí v knihovnách Olomouckého kraje v letech 2017–2020. In: Vědecká knihovna v Olomouci [online]. Olomouc: Vědecká knihovna v Olomouci, 2019 [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: https://www.vkol.cz/data/soubory/rf/Koncepce%202017-2020_final.pdf

Koncepce národního systému analytické bibliografie. In: Informace pro knihovny [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2017 [cit. 2019-09-13]. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce-narodniho-systemu-analyticke-bibliografie>

Koncepce rozvoje knihoven Královéhradeckého kraje na léta 2019–2023. In: Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové [online]. Hradec Králové: Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: <https://www.svkhk.cz/getattachment/Pro-knihovny/Sluzby-knihovnam/priloha-KONCEPCE-final.pdf.aspx>

Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2017–2020. In: Informace pro knihovny [online]. Praha: Národní knihovna ČR [cit. 2019-08-15]. 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. 2021-11-22]. Dostupné z: https://www.nkp.cz/ipk/ipk/docs/koncepce-rozvoje-2021-2027/koncepce-rozvoje-knihoven-2021-2027/at_download/file

Koncepce rozvoje Příspěvkové organizace Knihovna Karla Hynka Máchy v Litoměřicích na období 2016–2020 [online]. Litoměřice: Knihovna Karla Hynka Máchy, 2016 [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: https://www.knihovnalitomerice.cz/static/media/uploads/dokumenty/vize_knihovny_litomerice_web.pdf

Koncepce rozvoje regionálních funkcí Jihočeské vědecké knihovny do roku 2020. In: Jihočeská vědecká knihovna v Českých Budějovicích [online]. České Budějovice: Jihočeská vědecká knihovna v Českých Budějovicích, ©1997-2019 [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: https://www.cbvk.cz/soubory/regionfce/reg_fce/Koncepce_rozvoje_2020.pdf

Koncepce rozvoje regionálních funkcí knihoven v Jihomoravském kraji v letech 2015–2020. In: Moravská zemská knihovna [online]. Brno: Moravská zemská knihovna, 2011 [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: <https://www.mzk.cz/pro-knihovny/region/koncepce>

Koncepce rozvoje regionálních funkcí knihoven ve Zlínském kraji 2018–2022. In: Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně [online]. Zlín: Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: <https://www.kfbz.cz/koncepce-rozvoje-regionalnich-funkci-knihoven-ve-zlinskem-kraji-2018-2022>

Koncepce výkonu regionálních funkcí knihoven v kraji Vysočina na léta 2016–2020. In: Krajská knihovna Vysočiny [online]. Havlíčkův Brod: Krajská knihovna Vysočiny, ©2019 [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: https://katalog.kkvysociny.cz/metodika/wp-content/uploads/2015/01/Koncepce_RF_2016-2020.pdf

Koncepce zajištění výkonu regionálních funkcí v knihovnách Libereckého kraje 2007–2015 (2020) novelizovaná v roce 2013. In: Krajská vědecká knihovna Liberec [online]. Liberec: Krajská vědecká knihovna Liberec [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: https://www.kvkli.cz/files/Pro%20knihovny/Regionalni%20funkce/Koncepce%20RF/Novelizovana_koncepce_RF_2007-15_2013final.pdf

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, 2017 [cit. 2017-09-24]. Dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Kultura_v_cislech_2017_web.pdf

Libraries, Development and the United Nations 2030 Agenda. *International Federation of Library Associations and Institutions* [online]. IFLA, 2019 [cit. 2020-01-04]. Dostupné z: <https://www.ifla.org/libraries-development>

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, 2019 [cit. 2020-01-02]. Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/VKIS/MK_standard_VKIS.pdf

Metodika přípravy veřejných strategií. In: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019 [cit. 2019-09-23]. 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. 2020-01-02]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/08a14dd9-27e8-4a3c-a5cc-532936845297/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-zkracena-verze_1.pdf.aspx?ext=.pdf

Národní koncepce dlouhodobé ochrany dat v knihovnách. In: Informace pro knihovny [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2016 [cit. 2019-09-13]. Dostupné z: <http://files.ukr.knihovna.cz/200000240-eb067ec003/KoncepceUchovDigit2016.docx>

Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020. Dotace EU [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019 [cit. 2019-09-23]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/KOHEZNI-POLITIKA-PO-ROCE-2020/Koncepce-CR-pro-politiku-soudrznosti-2021>

Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020. Dotace EU [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019 [cit. 2019-09-23]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/KOHEZNI-POLITIKA-PO-ROCE-2020/Koncepce-CR-pro-politiku-soudrznosti-2021>

NECHVÍLE, Martin. Koncepce rozvoje Městské knihovny v Českém Krumlově na léta 2016–2020 [online]. Český Krumlov: Městská knihovna v Českém Krumlově, 2016 [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: https://www.knih-ck.cz/download3_it.php?id=107

Plán implementace Státní kulturní politiky. In: Ministerstvo kultury České republiky [online]. Praha: MK ČR [cit. 2019-08-15]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/doc/dokumenty_file/plan-implementace-statni-kulturni-politiky-48.doc

Portál strategické práce v České republice. Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019 [cit. 2019-09-19]. 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 2012. In: Krajská knihovna v Pardubicích [online]. Pardubice: Krajská knihovna v Pardubicích [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: https://kkpce.cz/content/wys_pro_knihovny/Pravidla_na_r._2016.doc

PRUCKOVÁ, Lenka. IFLA Global Vision aneb Jak vidíme budoucnost knihoven. Bulletin SKIP [online]. 2017, roč. 26, č. 4 [cit. 2019-12-27]. ISSN 1213-5828. Dostupné z: <https://bulletinskip.skipcr.cz/node/279>

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

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. 3. vydání. Praha: Národní knihovna České republiky – Knihovnický institut, 2015. ISBN 978-80-7050-652-3.

Státní kulturní politika 2021-2025+. *Ministerstvo kultury* [online]. Praha: MK ČR [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>

Strategic Planning for Libraries. *Massachusetts Library System* [online]. Northampton: Massachusetts Libraries, 2019 [cit. 2020-01-01]. Dostupné z: <http://guides.masslibsystem.org/c.php?g=570299&p=3930930>

Strategie sociálního začleňování 2021-2030. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: MPSV [cit. 2021-11-22]. 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. 2019-12-29]. ISBN 978-80-905480-3-9. Dostupné z: <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/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>

Usnesení VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY č. 1032 ze dne 23.11.2016 o Koncepti rozvoje knihoven v České republice na léta 2017–2020. In: Informace pro knihovny [online]. Praha: Národní knihovna ČR [cit. 2019-09-23]. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/legislativa/koncepce-strategie-deklarace>

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, ©2019 [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: <https://www.svkul.cz/wp-content/uploads/2018/03/Z%C3%A1sady-RF-2018.pdf>

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

Autor: PhDr. Vít Richter

Počet stran: 117