

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

## Studijní text

Verze 1.0

Autor: PhDr. Vít Richter

Konzultant: PhDr. Marie Šedá

Ostrava 2019



**VISK** VEŘEJNÉ  
INFORMAČNÍ SLUŽBY  
KNIHOVEN



<b>Odborná způsobilost</b>	Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů
<b>Profesní kvalifikace</b>	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> )
<b>Kvalifikační úroveň</b>	6
<b>Klíčová slova</b>	Knihovny, knihovnictví, trendy rozvoje, koncepce rozvoje knihoven, strategie knihovny, SWOT analýza, strategické dokumenty, design služeb, PESTLE analýza, brainstorming, vize, strategické cíle
<b>Anotace</b>	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
<b>a</b> 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>b</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](mailto:vit.richter@nkp.cz)

Text konzultovala PhDr. Marie Šedá, Moravskoslezská vědecká knihovna  
v Ostravě, [seda@svkos.cz](mailto:seda@svkos.cz)

## 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 .....	17
3.1 Ministerstvo pro místní rozvoj .....	18
3.2 Ministerstvo kultury ČR .....	20
3.3 Ministerstvo průmyslu a obchodu.....	21
3.4 Ministerstvo práce a sociálních věcí .....	21
3.5 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.....	22
4 STRATEGICKÉ DOKUMENTY PRO ROZVOJE KNIHOVEN – SVĚTOVÝ A EVROPSKÝ PROSTOR .....	23
4.1 Strategie IFLA 2019–2024 .....	23
4.2 IFLA Trend Report .....	23
4.3 IFLA Global Vision .....	26
4.4 Cíle udržitelného rozvoje OSN (SDGs).....	28
4.5 Strategie EBLIDA.....	29
4.6 Americká asociace knihoven – Centrum pro budoucnost knihoven	30
5 KONCEPČNÍ DOKUMENTY KNIHOVNICTVÍ V ČR.....	32
5.1 Koncepce rozvoje knihoven 2004–2010 .....	33
5.2 Koncepce rozvoje knihoven 2011–2015 .....	33
5.3 Koncepce rozvoje knihoven na léta 2017–2020.....	34
5.4 Koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků .....	36
5.5 Koncepce národního systému analytické bibliografie .....	37
5.6 Národní koncepce dlouhodobé ochrany digitálních dat v knihovnách	37
5.7 Strategické dokumenty krajských knihoven .....	38
5.7.1 Jihočeský kraj.....	39
5.7.2 Jihomoravský kraj.....	39
5.7.3 Liberecký kraj .....	40
5.7.4 Moravskoslezský kraj .....	41
5.7.5 Karlovarský kraj.....	41

5.7.6	Královéhradecký kraj .....	41
5.7.7	Kraj Vysočina.....	42
5.7.8	Olomoucký kraj.....	42
5.7.9	Pardubický kraj .....	42
5.7.10	Plzeňský kraj .....	43
5.7.11	Středočeský kraj.....	43
5.7.12	Ústecký kraj.....	43
5.7.13	Zlínský kraj .....	44
5.8	Strategické prováděcí dokumenty.....	45
6	JAK ZPRACOVAT STRATEGII ROZVOJE KNIHOVNY .....	47
6.1	Rozhodnutí o přípravě strategie knihovny.....	47
6.1.1	Metodika přípravy strategie .....	48
6.1.2	Cílové období strategie a termíny.....	50
6.1.3	Příprava týmu pro zpracování strategie.....	51
6.1.4	Komunikace strategie .....	52
6.2	Analýza a hodnocení současného stavu knihovny.....	52
6.2.1	Analýza vnitřní situace knihovny.....	52
6.2.2	Metoda BCG.....	55
6.2.3	Analýza vnějších faktorů.....	56
6.2.4	SWOT analýza .....	58
6.2.5	Metoda PESTLE.....	60
6.3	Formulace vize, hodnoty, funkce a poslání knihovny .....	62
6.3.1	Brainstorming .....	62
6.3.2	Vize budoucí knihovny.....	64
6.3.3	Hodnoty knihovny .....	65
6.3.4	Funkce knihovny.....	66
6.3.5	Mise a poslání knihovny .....	67
6.4	Strategické cíle .....	67
6.5	Implementace strategie – realizační plán.....	69
6.5.1	Příklad části realizačního plánu z Městské knihovny v Českém Krumlově.....	71
6.5.2	Příklad části realizačního plánu z Městské knihovny Písek.....	72
6.5.3	Příklad části dokumentu Implementace Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2017 až 2020: .....	73

6.5.4	Příklad formuláře pro zpracování realizačního plánu.....	74
6.6	Hodnocení a aktualizace strategie .....	75
6.7	Vzorová struktura dokumentu strategie.....	75
7	CVIČENÍ PRO PŘÍPRAVU STRATEGIE KNIHOVNY .....	78
8	ZÁVĚR.....	82
	PŘÍLOHY .....	83
	SHRNUTÍ STUDIJNÍHO TEXTU .....	102
	LITERATURA.....	103

# 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.

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 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 prohlášení<sup>1</sup>. 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 je dostupná na samostatné webové stránce<sup>2</sup>.

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.

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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-REPUBLICI/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-REPUBLICI/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.

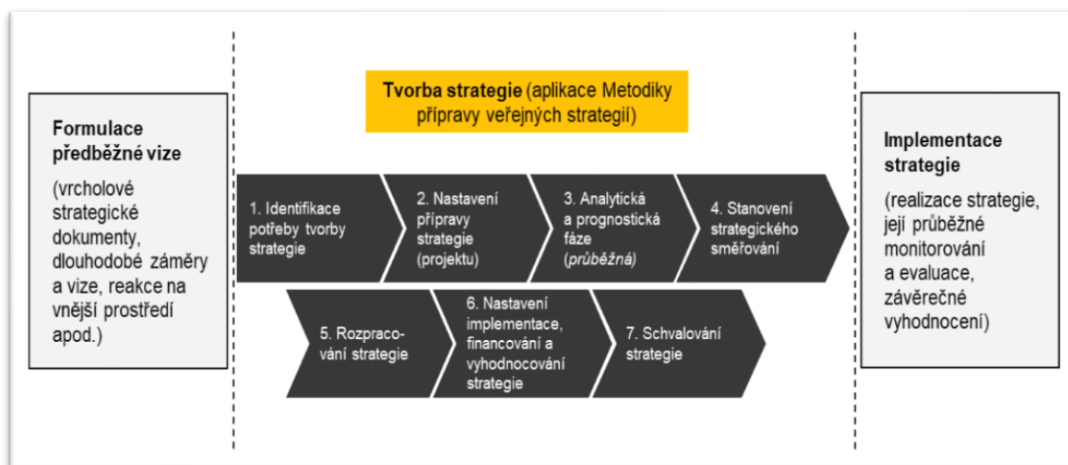
#### **Zároveň strategie stanoví:**

- 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 předcházející 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).

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.

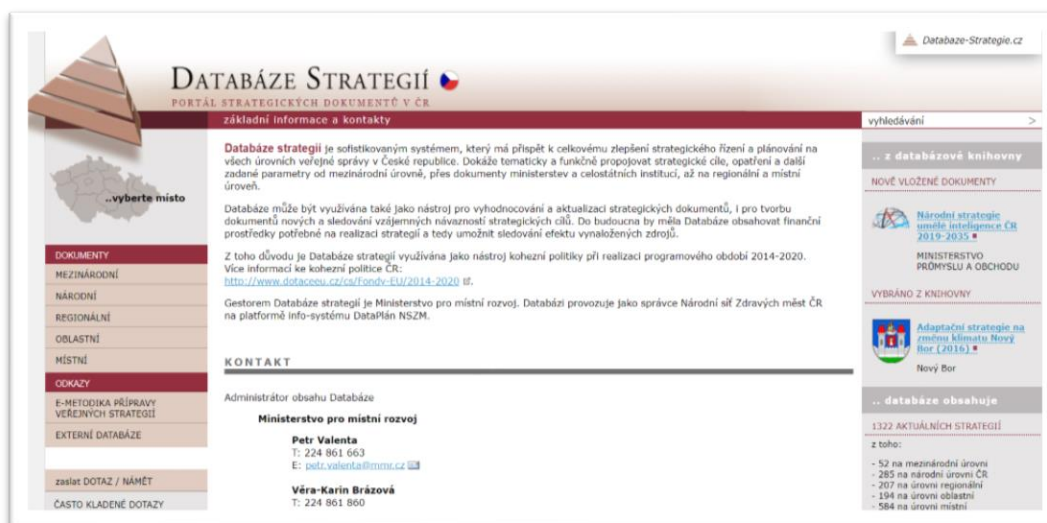


### 3 STRATEGICKÉ DOKUMENTY ČR VE VZTAHU KE KNIHOVNÁM

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.“<sup>3</sup>*



Obrázek 3 – Databáze strategií

Dne 28. ledna 2019 byla vládou schválena aktualizovaná **Metodika přípravy veřejných strategií**.

*„Metodika přípravy veřejných strategií může být použita při přípravě a tvorbě jakékoli strategie ve veřejné správě neohledě na její velikost, závažnost, oblast, jež řeší, problémy, jimiž se zabývá, či aktéry, jež jsou do její tvorby a přípravy*

<sup>3</sup> 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>

*zahrnutí. Může mít však omezenou platnost v případech, kdy je postup tvorby strategie upraven právním předpisem, jinou metodikou apod. Je třeba zachovat základní postup (fáze, aktivity) popsany v metodice.*

*Hlavní rozdíly přípravy různých strategií tak budou především v míře detailu realizovaných aktivit tvorby strategie. Postupy uvedené v Metodice přípravy veřejných strategií lze uplatnit i při tvorbě krajských veřejných strategií. Určitá specifika se však objevují v prostředí, ve kterém krajské veřejné strategie vznikají a realizují se.“*

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 tohoto textu dochází 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 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)**<sup>4</sup>. 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.

**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.

---

<sup>4</sup> 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>

**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+<sup>5</sup>** – jde o národní strategický dokument v oblasti regionálního rozvoje. Hlavním smyslem tohoto dokumentu je identifikovat tematické oblasti, ve kterých je potřebný či žádoucí územně specifický přístup, a zároveň určit, jaké různé intervence by měly být realizovány v odlišných územích, což povede k posílení územní konkurenceschopnosti, ke snižování regionálních odlišností a nalézání řešení podporujících udržitelný rozvoj území.

---

<sup>5</sup> Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/Uzemni-dimenze/Nova-SRR-21>

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.

### 3.2 Ministerstvo kultury ČR

Pro oblast kultury byl před několika lety zpracován dokument **Státní kulturní politika na léta 2015–2020 (s výhledem do roku 2025).**<sup>6</sup>

Dokument vychází z programových dokumentů vlády. Stanoví základní priority pro jednotlivé oblasti kultury, a to jak pro ministerstvo kultury, tak i pro spolupráci s ostatními resorty a územními samosprávnými celky. Dokument je také východiskem pro využití finančních nástrojů Evropské unie (strukturální fondy a tematické programy) na podporu rozvoje kulturních a kreativních odvětví včetně kulturního dědictví. V nejbližším období proběhne aktualizace dokumentu cca do roku 2030. Pro oblast knihoven je důležité, že Státní kulturní politika zahrnuje i klíčové priority pro rozvoj knihoven:

- Knihovny jako otevřená vzdělávací, kulturní, komunitní a kreativní centra,
- Výstavba knihoven, podpora infrastruktury ICT v knihovnách,
- Doplnování knihovnických fondů a informačních zdrojů,
- Regionální funkce knihoven,
- Evaluace veřejných kulturních služeb,
- Ochrana autorských práv pro služby knihoven v digitálním prostředí,
- Digitalizace knihovnických fondů, rozvoj služeb knihoven v digitálním prostředí a vytvoření Centrálního portálu knihoven,
- Efektivní metody trvalého uchování knihovnických dokumentů v tradiční i digitální podobě,
- Vzdělávání a odměňování pracovníků.

<sup>6</sup> Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>

### 3.3 Ministerstvo průmyslu a obchodu

**Program Digitální Česko<sup>7</sup>** 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.

### 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.<sup>8</sup> 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.

#### **Strategie přípravy na stárnutí společnosti 2019–2025**

navazuje na Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017.<sup>9</sup> 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 2025<sup>10</sup>**

**Strategie sociálního začleňování na období 2021–2030** – v současné době ve stádiu zpracování.

<sup>7</sup> Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/digitalni-spolecnost/program-digitalni-cesko---243487/>

<sup>8</sup> Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/strategie-digitalni-gramotnosti-cr-na-obdobi-2015-2020>

<sup>9</sup> Dostupné z: <http://www.seniorivkrajich.cz/strategie-pripravy-na-starnuti-spolecnosti-2019-2025/>

<sup>10</sup> Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2019/09/aktualizovana-koncepce-rodinne-politiky-29-kvetna-2019/>

### 3.5 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

V současné době MŠMT připravuje nový strategický materiál **Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+**.<sup>11</sup> Dokument bude rozvíjet 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 žáků a studentů.

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

---

<sup>11</sup> Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>

## 4 STRATEGICKÉ DOKUMENTY PRO ROZVOJE KNIHOVEN – SVĚTOVÝ A EVROPSKÝ PROSTOR

Knihovny a obor knihovnictví a informační vědy se v posledních desetiletích výrazně a rychle proměňuje. Zásadní vliv na změny má rozvoj informačních technologií a vznik nových médií. Vlivem rozšíření internetu, digitalizace knihovnických 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.<sup>12</sup>

### 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.<sup>13</sup> 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,

---

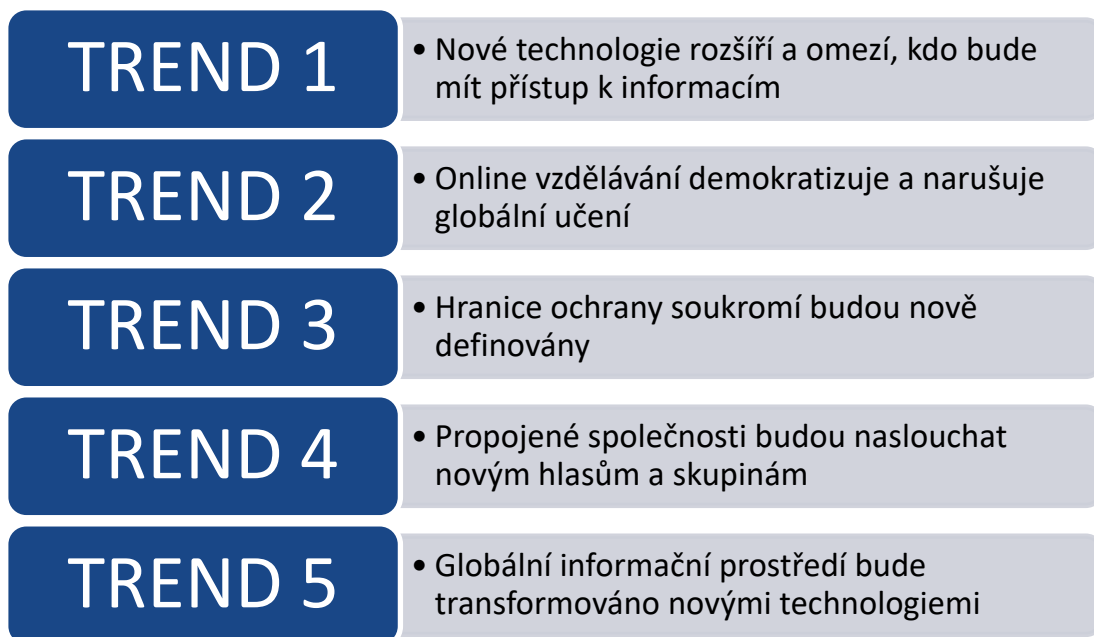
<sup>12</sup> IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions) je Mezinárodní federace knihovnických sdružení a institucí. Je nevládního, nekomerčního a neziskového charakteru a sdružuje knihovnické instituce, spolky, svazy na celém světě. Prosazuje knihovnické zájmy, podporuje 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>

<sup>13</sup> 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.<sup>14</sup> 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:



Obrázek 4 – Globální trendy IFLA

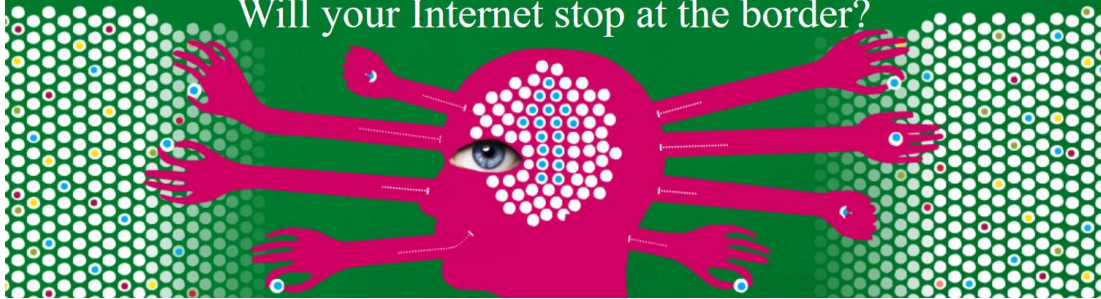
Vliv informačních technologií není vždy přímočarý a projevuje se s různou intenzitou v jednotlivých zemích v závislosti na jejich ekonomické, politické i společenské úrovni. Mezinárodní knihovnická komunita byla vyzvána, aby sledovala změny informačního prostředí a reagovala na ně v závislosti na místní situaci. Zpráva byla v letech 2016 až 2019 průběžně aktualizována a je stále živým a aktuálním dokumentem.

<sup>14</sup> 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
<p><b>1. Zaměřujeme se na rovný a svobodný přístup k informacím a poznání</b>  <i>Za nejdůležitější hodnotu všichni shodně pokládáme zajištění rovného a svobodného přístupu k informacím a poznání.</i></p> <p><b>2. Stále se výrazně angažujeme v oblasti podpory gramotnosti, učení a čtenářství</b>  <i>Naše tradiční silné stránky – podpora učení, gramotnosti a čtenářství – jsou obecně pokládány za klíčové součásti poslání knihoven.</i></p>	<p><b>1. Musíme podporovat intelektuální svobodu</b>  <i>Podmínkou rovného a svobodného přístupu k informacím je svoboda projevu. Je třeba lépe porozumět roli knihoven v této oblasti.</i></p> <p><b>2. Musíme přizpůsobovat své tradiční role digitální době</b>  <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></p>

**3. Soustředíme se na poskytování služeb svým cílovým skupinám**

*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.*

**4. Digitální inovace přijímáme za své**

*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.*

**5. Máme vůdčí osobnosti, které jsou si vědomy potřeby důrazně prosazovat zájmy knihoven**

*Osoby ve vedoucích funkcích shodně poukazují na potřebu prosazovat zájmy knihoven u důležitých a vlivných osob a veřejnosti.*

**6. Za jeden ze svých největších problémů pokládáme financování**

*Získávání prostředků a jejich účinné využívání je důležitým předpokladem pro poskytování služeb, které odpovídajícím způsobem uspokojují potřeby cílových skupin.*

**7. Je nám zřejmé, že musíme vzájemně spolupracovat a rozvíjet partnerství**

*Jsmo si vědomi, že nezbytnými předpoklady silného postavení knihoven jsou vzájemná spolupráce knihoven a rozvoj spolupráce knihoven s dalšími subjekty.*

**3. Musíme lépe rozumět potřebám svých cílových skupin a nabízet služby, které budou pro lidi užitečné**

*Půjdeme-li z knihovny ven, lépe oslovíme místní partnery, získáme nové uživatele, kteří dosud naše služby nevyužívali, a konkrétním způsobem ovlivníme životy lidí.*

**4. Musíme držet krok s neustálými změnami v oblasti technologií**

*Je třeba bezodkladně zajistit, aby všechny knihovny měly správné nástroje, prostředky, finance a dovednosti potřebné pro využívání příležitostí, které nabízejí digitální inovace.*

**5. Musíme prosazovat zájmy knihoven na všech úrovních**

*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!*

**6. 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.*

**7. Musíme rozvíjet ducha spolupráce**

*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.*



<p><b>8. Chceme snížit byrokratickou zátěž, být pružní a být otevření změnám.</b>  <i>Rádi bychom byli proaktivnější a také otevření inovacím a připraveni opustit zastaralé nebo omezující postupy.</i></p> <p><b>9. Jsme ochránci paměti světa</b>  <i>Knihovny jsou hlavními úložišti světového dokumentového dědictví a myšlenek a nápadů, které jsou v dokumentech obsaženy. Naši silnou stránkou je schopnost uchovávat a pořádat poznání pro budoucí generace.</i></p> <p><b>10. Mladí knihovníci jsou hluboce oddáni své profesi a chtějí se zapojit do změn</b>  <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></p>	<p><b>8. Musíme zpochybňovat správnost zastaralých způsobů uvažování a jednání</b>  <i>Překonáme-li svůj pasivní přístup a přijmeme-li inovace a změny za své, umožní nám to vyřešit problémy, jimž nyní knihovnictví čelí.</i></p> <p><b>9. Musíme co nejvíce zlepšit přístup ke světovému dokumentovému dědictví</b>  <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></p> <p><b>10. Musíme mladým knihovníkům dávat možnost se učit a rozvíjet a podporovat je</b>  <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></p>
--	---

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.<sup>15</sup>

#### 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**.<sup>16</sup> Tato agenda byla přijata světovými vůdci v září 2015 na historickém summitu OSN. Agenda 2030 je v současné době jedním z východisek pro

<sup>15</sup> IFLA Global Vision. *IFLA* [online]. 2017 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.ifla.org/globalvision>

<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup>

#### 4.5 Strategie EBLIDA<sup>18</sup>

V Evropském kontextu má velký význam sdružení evropských knihoven a institucí EBLIDA.<sup>19</sup> V současné době je platná strategie EBLIDA na léta 2016–2019. EBLIDA je silným hlasem knihovnické a informační komunity v Evropě.

##### **Mise:**

*„Podporovat volný přístup k informacím, vzdělání a kultuře pro všechny občany v Evropě, hájit zájmy knihovnických a informačních institucí a odborníků v Evropě.“*

##### **Cíle:**

- Působit jako hlas sdružení a institucí knihoven, archivů, dokumentace a sektorů správy informací v Evropě,
- posilovat knihovnické a informační instituce v Evropě,
- umožnit občanům Evropy plně se zapojit do moderní společnosti,
- upřednostnit práci na autorských právech, e-půjčování a čtenářské a informační gramotnosti.

Strategie 2016–2019 byla schválena na 24. zasedání Rady EBLIDA v Haagu (Nizozemsko) dne 9. května 2016.

<sup>17</sup> 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>

<sup>18</sup> 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>

<sup>19</sup> EBLIDA Strategy 2016-2019. *EBLIDA* [online]. [cit. 2019-09-23]. Dostupné z: <http://www.eblida.org/news/eblida-strategy-2016-2019.html>

## 4.6 Americká asociace knihoven – Centrum pro budoucnost knihoven

Velmi důležitým zdrojem o trendech ovlivňujících budoucnost knihoven je Centrum pro budoucnost knihoven, které provozuje **Americká knihovnická asociace**.<sup>20</sup> 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 5 – Trendy ovlivňující možnosti knihoven

<sup>20</sup> 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>

## K ZAPAMATOVÁNÍ

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

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

---

## KONTROLNÍ OTÁZKA

Jaké trendy nejvíce ovlivní budoucí činnost Vaší knihovny?

---

## 5 KONCEPČNÍ DOKUMENTY KNIHOVNICTVÍ V ČR

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

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

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

- Koncepce rozvoje knihoven 2004–2010,
- Koncepce rozvoje knihoven 2011–2015,
- Koncepce rozvoje knihoven na léta 2017–2020.

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.

V současné době má Ústřední knihovnická rada za úkol zpracovat návrh aktualizace Koncepce rozvoje knihoven v České republice s výhledem na roky 2021–2027. Záměrem je promítnout do stávající Koncepce témata týkající se knihoven obsažená ve strategických dokumentech pro čerpání z fondů EU tak, aby s nimi byla v souladu a mohla být strategickým materiálem Ministerstva kultury pro oblast knihoven již od počátku nového období čerpání fondů EU.





Obrázek 6 – 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**.<sup>21</sup> 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**<sup>22</sup>. 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.“*

<sup>21</sup> Dostupné z: [https://ipk.nkp.cz/docs/Koncepce04\\_10.doc](https://ipk.nkp.cz/docs/Koncepce04_10.doc)

<sup>22</sup> Dostupné z: [http://files.ukr.knihovna.cz/200000077-a8cc8a9c7b/Koncepce\\_PIK\\_Rozp.doc](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 2017–2020**<sup>23</sup> (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.<sup>24</sup>

Na Koncepci rozvoje knihoven navazuje materiál **Implementace koncepce rozvoje knihoven na léta 2017–2020**.<sup>25</sup> 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.

Koncepce vymezuje celkem **osm prioritních oblastí**. Pro naplňování cílů Koncepce je důležité, že Ústřední knihovnická rada ČR (ÚKR) jako poradní orgán ministra kultury stanovila pro každou prioritu funkci „zpravodaje“, který má za úkol sledovat naplňování cílů. Kolem každé priority působí jedna nebo více pracovních skupin často navázaných na odborné sekce knihovnických sdružení SKIP a SDRUK. Prioritní oblasti Koncepce a jejich zpravodajové:

<sup>23</sup> Dostupné z: [https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce\\_k\\_vystaveni.pdf](https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce_k_vystaveni.pdf)

<sup>24</sup> 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>

<sup>25</sup> Dostupné z: [https://ipk.nkp.cz/legislativa/koncepce-strategie-deklarace/Implementace2016\\_2020.docx](https://ipk.nkp.cz/legislativa/koncepce-strategie-deklarace/Implementace2016_2020.docx)

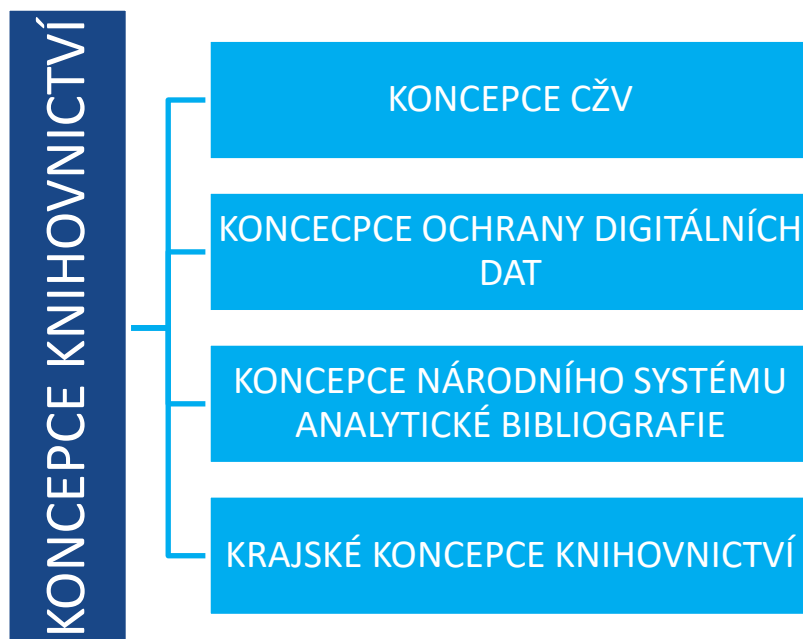
1. **Knihovny ve virtuálním prostředí** (Ing. Martin Lhoták, Knihovna AV ČR, Mgr. Tomáš Gec, Mgr. Tomáš Foltýn, NK ČR)
2. Knihovny jako otevřená vzdělávací, kulturní, komunitní a kreativní centra (Ing. Libuše Nivnická, Knihovna J. Mahena)
3. Budování knihovních fondů a informačních zdrojů (PhDr. Hanuš Hemola, NK ČR)
4. Trvalé uchování tradičních knihovních dokumentů (Mgr. Tomáš Foltýn, NK ČR)
5. Výstavba knihoven, podpora infrastruktury ICT v knihovnách (prof. Tomáš Kubíček, Ph.D.)
6. Systém hodnocení a marketing veřejných knihovnických a informačních služeb (RNDr. Tomáš Řehák, Městská knihovna v Praze)
7. Vzdělávání pracovníků knihoven (Mgr. Roman Giebisch, Ph.D.)
8. **Knihovny jako vědecko-výzkumné instituce** (PhDr. Martin Sekera, Knihovna Národního muzea).

Každá priorita vymezuje dílčí cíle a také indikátory úspěšné realizace. To umožňuje kontrolu plnění stanovených úkolů. Jedním ze silných nástrojů podporujících naplňování Koncepce je propojení priorit s dotačními programy Ministerstva kultury ČR, viz podrobněji studijní text **Příprava projektů a žádostí o dotace do národních programů podpory veřejných knihovnických a informačních služeb**.

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 7 – Oborové strategické dokumenty z oblasti knihovnictví

#### 5.4 Koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků

**Koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků<sup>26</sup>** (dále ČŽV) byla schválena Ústřední knihovnickou radou ČR dne 5. 12. 2016. Materiál je výsledkem práce pracovní skupiny Sekce vzdělávání SKIP – základní principy materiálu diskutovali členové Sekce ve svých knihovnách.

Rekvalifikace, doplňování, obnovování, prohlubování i zvyšování kvalifikace jsou hlavními tématy 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 8 – 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.

<sup>26</sup> Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/celozivotni-vzdelavani/koncepce-czv-pdf>

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.

## 5.5 Koncepce národního systému analytické bibliografie

**Koncepce národního systému analytické bibliografie**<sup>27</sup> přímo navazuje na Koncepti rozvoje knihoven ČR na léta 2017–2020, konkrétně na prioritní *oblast 3 – Budování knihovních fondů a informačních zdrojů*. Naplňování této koncepce je vázáno na odpovídající finanční zajištění.

## 5.6 Národní koncepce dlouhodobé ochrany digitálních dat v knihovnách

Ústřední knihovnická rada schválila na svém zasedání 5. 12. 2016 **Národní koncepti dlouhodobé ochrany digitálních dat v knihovnách**.<sup>28</sup> Dokument vznikl v rámci implementace Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011–2015. V roce 2016 byl dokument aktualizován v souladu s novou Konceptí 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

---

<sup>27</sup> 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>

<sup>28</sup> 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>

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 v digitální a online podobě. Knihovny se jim musí přizpůsobit a poskytovat online jak aktuální informační zdroje (článekové 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**<sup>29</sup>, která pokrývá jak oblast digitalizace, tak dlouhodobou ochranu a zpřístupnění.

### 5.7 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.

<sup>29</sup> 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>

Koncepční dokumenty týkající se rozvoje knihoven jsou zveřejňovány např. na webové stránce Ústřední knihovnické rady,<sup>30</sup> na stránkách Ministerstva kultury ČR v části „literatura a knihovny – metodiky a koncepce“<sup>31</sup> a na stránkách Knihovnického institutu Národní knihovny ČR v části Koncepce, strategie, deklarace.<sup>32</sup>

---

### 5.7.1 JIHOČESKÝ KRAJ

**Koncepce rozvoje regionálních funkcí**<sup>33</sup> v Jihočeském kraji jsou zpracovány na období do roku 2020.

*„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.“*

### 5.7.2 JIHMORAVSKÝ KRAJ

Moravská zemská knihovna v Brně je podle knihovního zákona č. 257/2001 Sb. knihovnou, která plní funkci krajské knihovny Jihomoravského kraje. Zajišťuje plnění a koordinaci regionálních funkcí vybraných pověřených knihoven v kraji.

---

<sup>30</sup> Blíže zde: <http://ukr.knihovna.cz/>

<sup>31</sup> Blíže zde: <https://www.mkcr.cz/metodiky-a-koncepce-345.html>

<sup>32</sup> Blíže zde: <https://ipk.nkp.cz/legislativa/koncepce-strategie-deklarace>

<sup>33</sup> 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](https://www.cbvk.cz/soubory/regionfce/reg_fce/Koncepce_rozvoje_2020.pdf)



**Koncepce rozvoje regionálních funkcí v Jihomoravském kraji v letech 2015–2020**<sup>34</sup> je závazný dokument, kterým se řídí činnost spolupráce knihoven v rámci výkonu RF. V roce 2019 byl tento dokument aktualizován.<sup>35</sup>

V této koncepci je kladen důraz také na medializaci nejlepších knihoven a knihovníků, oceňování knihoven a obcí, prezentaci příkladů dobré práce a kulturně-výchovnou činnost.

Financování knihoven a propočet dotace vychází z celostátně platného dokumentu vydaného MK ČR.

### 5.7.3 LIBERECKÝ KRAJ

**Koncepce zajištění výkonu regionálních funkcí v knihovnách Libereckého kraje 2007–2015 (2020)** byla novelizována v roce 2013 s výhledem do roku 2020.<sup>36</sup>

Rozpočet na krajskou funkci KVK a její služby základním knihovnám regionu Liberecko a na jednotlivé pověřené knihovny vychází z Metodického pokynu Ministerstva kultury ČR k zajištění výkonu RF a jejich koordinaci na území ČR.

Provozovatelům pověřených knihoven jsou finanční prostředky poskytnuty na činnosti vymezené ve smlouvách o přenesení RF. Při rozdělení finančních prostředků se přihlíží k rozsahu a obsahu regionálních funkcí, které pověřené knihovny vykonávají (zohledňují se odlišnosti např. v zajišťování dopravy – Českolipsko zajišťuje dopravu samostatně, pro Jablonecko, Liberecko a Semilsko ji zajišťuje KVK).

Významným kritériem je dále počet obyvatel a počet obsluhovaných knihoven (včetně poboček) v jednotlivých regionech. Při zpracování rozpočtů je prioritou dodržení částky na nákup výměnných fondů v minimální výši 2 Kč na 1 obyvatele regionu.

Regionální datové centrum hradí po 5 letech od pořízení roční poplatky za upgrade systému ve výši 8 % z pořizovací ceny systému, jednotlivé zapojené knihovny již poplatky nehradí (finanční úspora pro jednotlivé zřizovatele knihoven). Náklady se mohou u jednotlivých PK lišit v závislosti na typu licence (podle počtu knihovních jednotek zahrnutých do systému).

<sup>34</sup> 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>

<sup>35</sup> Dostupné z: [https://www.mzk.cz/sites/mzk.cz/files/aktualizace\\_koncepce\\_rozvoje\\_regionalnich\\_funkci\\_knihoven\\_2019-2020.pdf](https://www.mzk.cz/sites/mzk.cz/files/aktualizace_koncepce_rozvoje_regionalnich_funkci_knihoven_2019-2020.pdf)

<sup>36</sup> 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.kvkl.cz/files/Pro%20knihovny/Regionalni%20funkce/Koncepce%20RF/Novelizovana\\_koncepce\\_RF\\_2007-15\\_2013final.pdf](https://www.kvkl.cz/files/Pro%20knihovny/Regionalni%20funkce/Koncepce%20RF/Novelizovana_koncepce_RF_2007-15_2013final.pdf)



#### 5.7.4 MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ

**Koncepce rozvoje VKIS v Moravskoslezském kraji na léta 2014–2020 (koncepce knihovnictví)**<sup>37</sup> 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.

V současné době je připravován nový dokument, který je ve stadiu zpracovávání a připomínek.

#### 5.7.5 KARLOVARSKÝ KRAJ

Dokument k výkonu regionálních funkcí s názvem **Koncepce rozvoje RF v Karlovarském kraji na léta 2014–2018**<sup>38</sup> udává směr rozvoje ve 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.

Tato koncepce navazuje na **Koncepci Krajské knihovny Karlovy Vary 2007–2013**.

#### 5.7.6 KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ

V současné době je výkon RF založen na **Koncepci rozvoje knihoven Královéhradeckého kraje na léta 2019–2023**.<sup>39</sup> 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.

<sup>37</sup> Dostupné z: <https://www.svkos.cz/data/soubory/koncepce-vkis.pdf>

<sup>38</sup> <http://www.knihovnakv.cz/soubor/koncepce-rozvoje-rf-v-karlovarskem-kraje-na-leta-2014-2018>

<sup>39</sup> 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>

### 5.7.7 KRAJ VYSOČINA

Krajská knihovna Vysočiny – výkonu RF se věnuje **Útvar veřejných knihoven**. K výkonu RF má zpracovanou **KONCEPCI VÝKONU REGIONÁLNÍCH FUNKCÍ KNIHOVEN V KRAJI VYSOČINA na léta 2016–2020**.<sup>40</sup>

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

### 5.7.8 OLOMOUCKÝ KRAJ

Koncepce k zajištění výkonu regionálních funkcí v knihovnách Olomouckého kraje v letech 2017–2020<sup>41</sup> má řadu cílů. Jednou z oblastí, na kterou se koncepce zaměřuje, je oblast vnitřních i vnějších vztahů. Jak je uvedeno v koncepci: „*Vlivem negativního vývoje v oblasti financování v minulých letech došlo k markantnímu poškození vztahů napříč celou krajskou sítí.*

*Stále se zvyšující finanční, ale i administrativní náročnost výkonu RF vyvíjí vysoký tlak na profesní vztahy mezi spolupracujícími knihovnami. Oslabeny byly nejen tradiční vztahy mezi knihovnou krajskou a knihovnami pověřenými, ale také vztahy mezi knihovnami pověřenými a obsluhovanými. Bude podporována užší spolupráce mezi knihovnami, jak v oblasti administrativních úkonů (statistická činnost, dotazníková šetření a výzkumy), tak v oblasti vzdělávací a komunitní. Bude podporováno rozšíření nabídky profesních setkání zaměřených na výměnu zkušeností pracovníků knihoven, a to jak v rámci regionu, tak i mimo něj.*“

### 5.7.9 PARDUBICKÝ KRAJ

Krajská knihovna v Pardubicích má zpracovaná Pravidla zajištění regionálních funkcí knihoven v Pardubickém kraji<sup>42</sup>. Přesný způsob financování a propočtu dotace je specifikován v článku 5. 1 Finanční prostředky na zajištění regionálních funkcí.

---

<sup>40</sup> 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](https://katalog.kkvysociny.cz/metodika/wp-content/uploads/2015/01/Koncepce_RF_2016-2020.pdf)

<sup>41</sup> 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](https://www.vkol.cz/data/soubory/rf/Koncepce%202017-2020_final.pdf)

<sup>42</sup> 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](https://kkpce.cz/content/wys_pro_knihovny/Pravidla_na_r.2016.doc)

### 5.7.10 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.<sup>43</sup>

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 „Koncepci rozvoje knihoven v České republice na léta 2011 až 2015 včetně internetizace knihoven.“

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

### 5.7.11 STŘEDOČESKÝ KRAJ

Středočeská vědecká knihovna v Kladně zpracovala Koncepci regionálních funkcí knihoven ve Středočeském kraji na období 2014–2018.<sup>44</sup> Navazuje v ní na předchozí praxi plnění regionálních funkcí ve Středočeském kraji, zohledňuje aktuální podmínky a přihlíží k celostátním zkušenostem a trendům.

### 5.7.12 ÚSTECKÝ KRAJ

Ústecká vědecká knihovna má dokument k výkonu RF knihoven – **Zásady zajištění výkonu regionálních funkcí knihoven v Ústeckém kraji.**<sup>45</sup> 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 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.

<sup>43</sup> [http://www.plzensky-kraj.cz/cs/system/files/users/u1004365/koncepce\\_svk\\_pk\\_a\\_rf\\_2014-20\\_1.pdf](http://www.plzensky-kraj.cz/cs/system/files/users/u1004365/koncepce_svk_pk_a_rf_2014-20_1.pdf)

<sup>44</sup> [https://www.dataplan.info/img\\_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/koncepce-regionalnich-funkci-knihoven.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/koncepce-regionalnich-funkci-knihoven.pdf)

<sup>45</sup> 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>

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 km<sup>2</sup> 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 km<sup>2</sup> knihovnu provozovanou obcí v kraji.

### 5.7.13 ZLÍNSKÝ KRAJ

Krajská rada projednala **Koncepci rozvoje regionálních funkcí knihoven ve Zlínském kraji pro období let 2018–2022**<sup>46</sup>, 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 knihovnických 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.

## KONTROLNÍ OTÁZKA

Jaké strategické dokumenty jsou pro vaši knihovnu důležité?

Seznámili jste se s nimi?

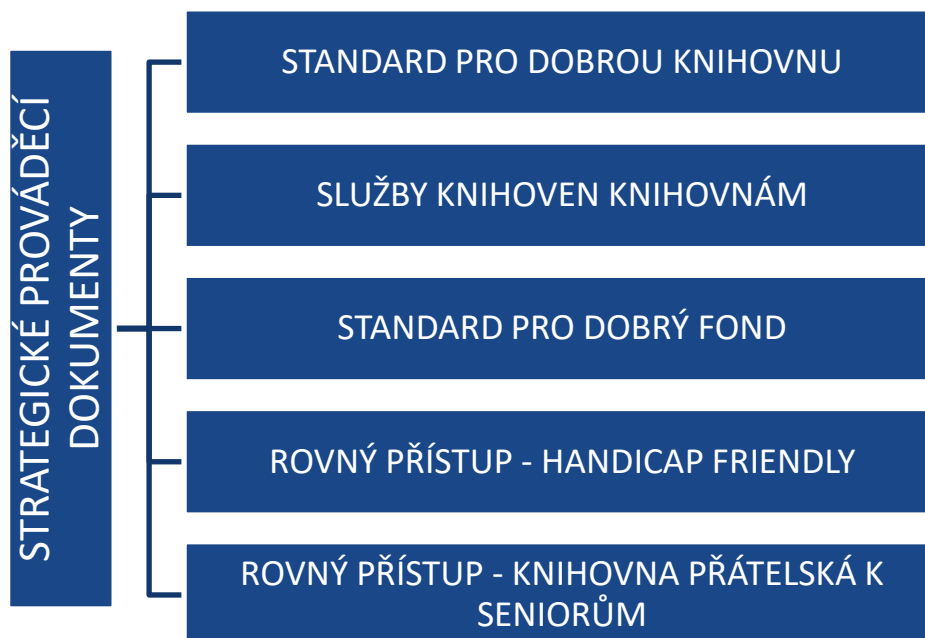
---

<sup>46</sup> 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-regionálních-funkcí-knihoven-ve-zlínském-kraji-2018-2022>

## 5.8 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 9 – Standardy a doporučení

Úplný seznam je k dispozici na stránce portálu **Informace pro knihovny**.<sup>47</sup> Na stejném portálu jsou k dispozici také doporučení IFLA pro různé oblasti činnosti knihoven.<sup>48</sup>

## 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.

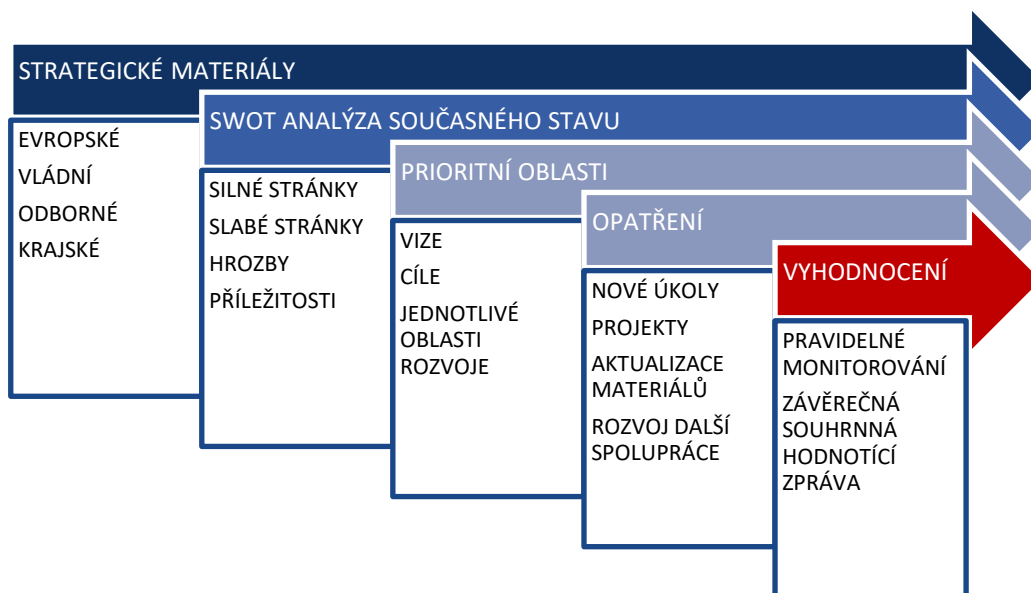
---

<sup>47</sup> Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/legislativa/normy-standardy-doporuceni>

<sup>48</sup> Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/legislativa/mezinarodni-doporuceni>

## 6 JAK ZPRACOVAT STRATEGII ROZVOJE KNIHOVNY

### 6.1 Rozhodnutí o přípravě strategie knihovny



Obrázek 10 – 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,



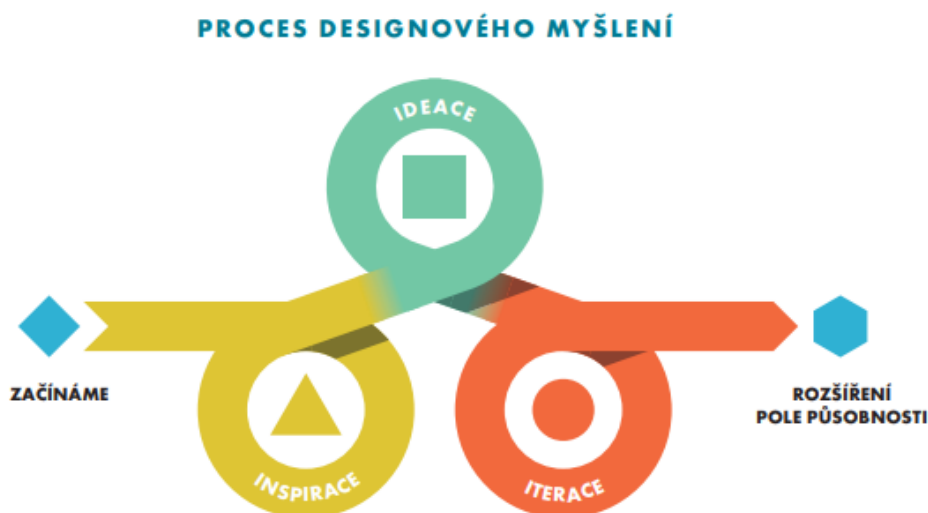
- kdy se bude problém řešit a kdy bude vyřešen,
- kdo bude problém řešit,
- jak dlouho daná strategie platí,
- kolik bude dané řešení stát (tj. jaké zdroje – finanční, lidské, organizační – bude nutno na dané řešení vynaložit) a kdo poskytne potřebné zdroje.

### 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.



Obrázek 11 – 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*.<sup>49</sup> V následujícím textu zvlášť uvádíme stručný popis několika základních metod, které je vhodné při přípravě strategie využít: metoda matice BCG, SWOT analýza, metoda PESTLE, Whitmorův model, brainstorming. Zkuste si je vyzkoušet v pracovní skupině.

---

<sup>49</sup> *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. *Knihovnici 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>

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>



Obrázek 12 – 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 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 neznamená, 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.

## 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.<sup>50</sup> 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:

---

<sup>50</sup> Viz podrobněji studijní opora: Zpracování statistických ukazatelů výkonů knihoven včetně kontroly, analýzy a komparace dat, str. 25 až 52.

- 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 přinášejí 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**.<sup>51</sup>

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

<sup>51</sup> 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](https://ipk.nkp.cz/docs/VKIS/MK_standard_VKIS.pdf)

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.<sup>52</sup> Příkladem využití benchmarkingu může být koncepce činnosti Městské knihovny Písek.<sup>53</sup> Dalším nástrojem je **Metodika měření hodnoty služeb knihoven**,<sup>54</sup> která umožňuje analýzu efektivnosti vynaložených nákladů metodou ROI (Return On Investments = návratnost investic).<sup>55</sup> Pro hodnocení prostorového zajištění a vybavení knihovny je možno doporučit vyplnění Dotazníku IFLA pro hodnocení budov knihoven.<sup>56</sup>

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

---

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

<sup>53</sup> 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](http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=19050)

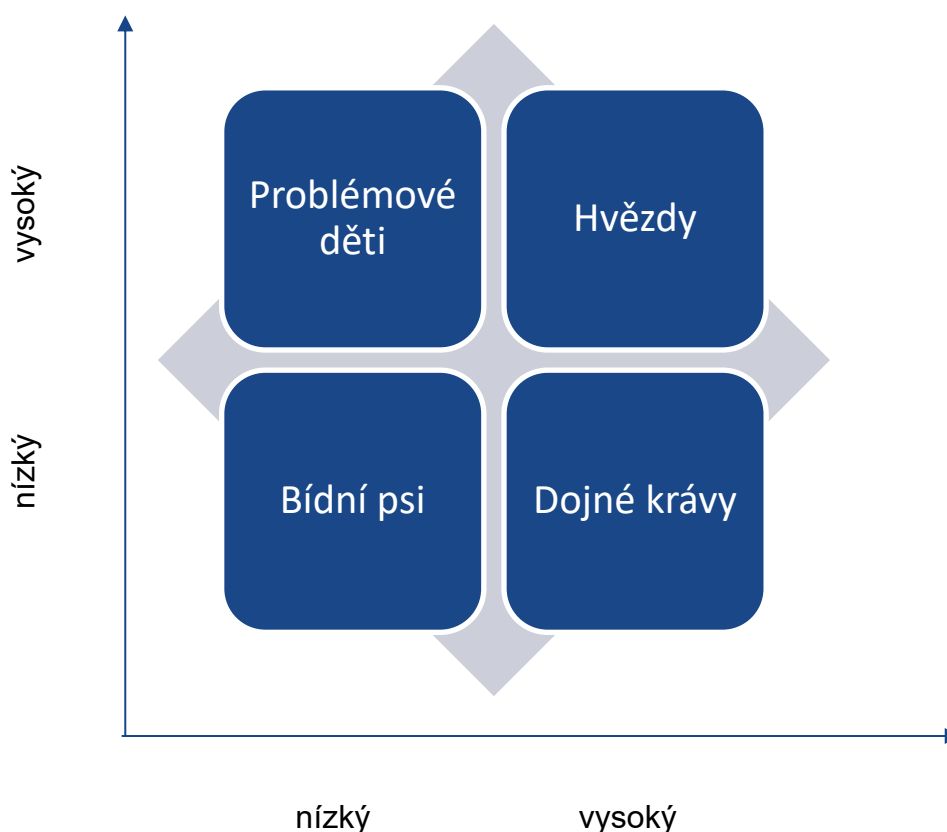
<sup>54</sup> *Roi: Měření efektivity vynaložených prostředků ve veřejné knihovně* [online]. Praha: Městská knihovna v Praze, 2016 [cit. 2019-07-29]. Dostupné z: <https://www.mlp.cz/cz/o-knihovne/knihovna-v-cislech/roi/>

<sup>55</sup> Viz podrobněji studijní opora: Zpracování statistických ukazatelů výkonů knihoven včetně kontroly, analýzy a komparace dat, str. 25 až 52.

<sup>56</sup> 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](https://ipk.nkp.cz/docs/Dotaznik_Budovy_IFLA_CZ3.docx)



## 6.2.2 METODA BCG



Obrázek 13 – Jak správně odhadnout náklady a zisk na služby knihovny (metoda matice BCG)

V 70. letech 20. století vyvinula společnost Boston Consulting Group metodu<sup>57</sup>, jak lze v portfoliu firmy odhadnout hodnotu investic. Z matice se čtyřmi kvadranty jsou zjevné čtyři různé „typy“:

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

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

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

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

<sup>57</sup> KROGERUS, Mikael a TSCHÄPPELER, 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 efektivity 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:<sup>58</sup>

- 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 diskusi, 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.<sup>59</sup>

<sup>58</sup> 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>

<sup>59</sup> 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 nabízejí 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
<b>Vnitřní analýza</b>	<p><i>S (Strengths)</i></p> <p><b>Silné stránky</b> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek knihovny (projektu).</p>	<p><i>W (Weaknesses)</i></p> <p><b>Slabé stránky</b> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.</p>
<b>Vnější analýza</b>	<p><i>O (Opportunities)</i></p> <p><b>Příležitosti</b> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</p>	<p><i>T (Threats)</i></p> <p><b>Hrozby</b> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.</p>

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 změni 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?



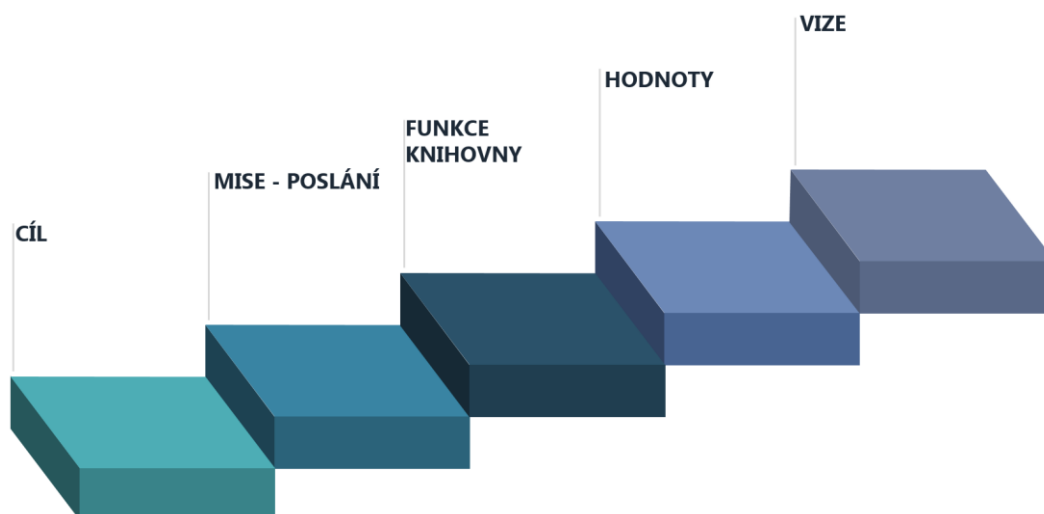
Obrázek 14 – PESTLE analýza

**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 15 – 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.<sup>60</sup> 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.

<sup>60</sup> 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. Vizi chápeme jako určitý obraz budoucnosti, kterého by mělo být dosaženo. Mělo by se jednat o stručné vyjádření budoucnosti a směřování knihovny, které je srozumitelné jak zaměstnancům, tak i široké veřejnosti. 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.
- 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.<sup>61</sup>
- 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.<sup>62</sup>
- Knihovna jako přirozené společenské centrum setkávání a výměny informací.<sup>63</sup>

<sup>61</sup> 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](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)

<sup>62</sup> 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](http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=19050)

<sup>63</sup> *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](https://www.knihovnalitomerice.cz/static/media/uploads/dokumenty/vize_knihovny_litomerice_web.pdf)

- 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.
- 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 Vision<sup>64</sup> 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.

<sup>64</sup> 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>

### 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,
- 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. Nepokusíte 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.<sup>65</sup>
- 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).

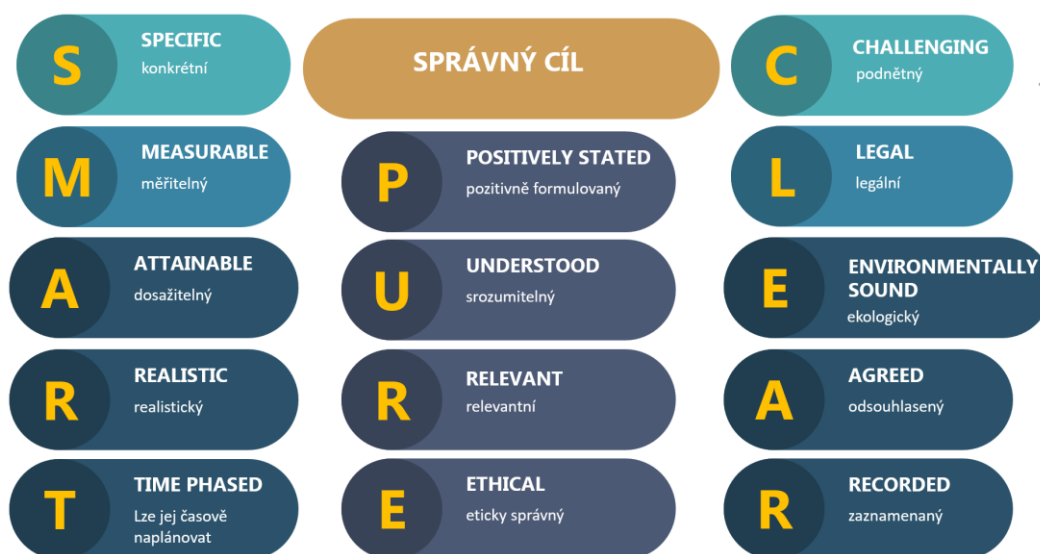
Počet strategických cílů by měl být omezený, aby skutečně vyjadřovaly jednoznačnou prioritu a nebyly zaměňovány s běžným provozem knihovny. Strategický cíl může být jeden (například výstavba nové knihovny), ale většinou bude nutná větší diference.

---

<sup>65</sup> 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](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,
- 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.<sup>66</sup> Uvedenou metodu si lze zjednodušit v závislosti na významu posuzovaných cílů.



Obrázek 16 – Každý cíl, který jste si stanovili, ověřte, zda odpovídá 14 požadavkům z tabulky

<sup>66</sup> 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**. Otázkou financování je vždy nutné řešit ve spolupráci se zřizovatelem knihovny. Někdy se stává, že zřizovatel požaduje zpracování strategie, ale současně netrvá na tom, aby byly vyčísleny její finanční dopady. Souvisí to s tím, že vedení instituce nemá chuť zavázat se ke kontinuálnímu financování. Nezávisle na tom by si knihovna měla vždy zjistit finanční dopady realizace stanovených cílů, protože finanční náklady jsou zpravidla kritickým faktorem, který rozhoduje o naplnění strategie. V prováděcím plánu je vhodné provést vyčíslení nebo alespoň odhad nezbytných nákladů a u víceletých projektů rozložit financování na jednotlivé roky implementace, protože se vždy pracuje v horizontu jednoletého rozpočtu. Pro jednání se zřizovatelem může být užitečné odstupňovat náklady podle nezbytnosti, například na akutní, naléhavé a výhledové a dát tak zřizovateli větší prostor pro rozhodování.

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

<b>Opatření B. 2. 6</b>	<b>Inkluze osob se specifickými potřebami a ohrožených sociálním vyloučením</b>
Indikátor naplnění	Počet realizovaných projektů a akcí zaměřených na inkluzi Pořízení kompenzačního a ostatního vybavení pro zpřístupnění služeb knihovny Získání certifikátu bezbariérové knihovny

<b>Opatření B. 4. 2</b>	<b>Získávání zpětné vazby od uživatelů</b>
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

<b>Opatření B. 2. 6</b>	<b>Propagace regionální literatury a regionu</b>
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 2017 AŽ 2020:

#### Priorita 7: Vzdělávání pracovníků knihoven

<i>Opatření</i>	<i>Podopatření</i>	<i>Rok plnění</i>	<i>Veřejné rozpočty [Kč]</i>	<i>Implementující subjekt</i>
7.1. Analyzovat současný systém odměňování, provádět průzkumy věkové, vzdělanostní a mzdové struktury zaměstnanců knihoven; sledovat motivační a nefinanční odměny a benefity uplatňované v knihovnách; zavést Podopatření vedoucí k nastavení systému adekvátního odměňování knihovníků a odborných pracovníků knihoven (SKP 6.7.8.D)	Provést opakovaný průzkum věkové, vzdělanostní a mzdové struktury pracovníků knihoven	2017	Rozpočet NK	MK, MŠMT, MK, NK
7.2. Aktualizovat katalog prací v kulturním sektoru pro povolání Knihovnick a propojit ho s Národní soustavou povolání a Národní soustavou kvalifikací (SKP 6.7.8.D)	Zpracovat novou Katalogu prací pro povolání Knihovnick, Zpracovat příručku pro personální práci v knihovnách určenou managementu a zřizovatelům knihoven	2018	Rozpočet NK	MK, MPSV, MK, NK, SKIP, SDRUK

7.3. Realizovat Koncepci celoživotního vzdělávání knihovníků a dalších odborných pracovníků v knihovnách; zajistit koordinaci systému celoživotního vzdělávání v knihovnách (SKP 2.1.5.H a 2.1.5.J)	7.3.1 Vytvořit motivační systém v knihovnách včetně zavedení nefinančních odměn a benefitů	2017	10 000	MK, ÚKR, NK, SDRUK, SKIP, knihovny a jejich provozovatelé
---	--	------	--------	---

#### 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 naplnovat. Může se jednat o změnu vnějších podmínek. V tomto případě je častou příčinou zpoždění 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 knihovnických 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

<b>NÁZEV KNIHOVNY: REALIZAČNÍ PLÁN</b>	
Popište vizi a strategické priority vaší knihovny	
Zaznamenejte výsledky hodnocení současného stavu, problémy, včetně silných stránek vaší knihovny. Vycházejte ze SWOT analýzy.	
<b>Uved'te 3–5 cílů vaší knihovny pro období příštích 6 měsíců</b>	
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.	
<b>U každého cíle uved'te činnosti a kroky potřebné k naplnění cílů</b>	
<b>Uved'te termíny pro jednotlivé aktivity</b>	Splněno do:

## Příklad rozpracování jednoho strategického cíle – vzor

<b>PRIORITA SLUŽBY: Podpora rozmanitosti a rozšiřování kulturního povědomí</b>					
<b>Cíl:</b> Obyvatelé budou mít k dispozici programy a služby, které podporují jejich vzdělání a dovednosti, vztah ke komunitě a k regionu					
<b>ČINNOSTI</b>					
<b>VSTUPY</b>	<b>VÝSTUPY</b>			<b>VÝSLEDKY</b>	
<b>Do čeho investujeme</b>	<b>Co děláme</b>	<b>Koho oslovujeme</b>	<b>Proč to děláme:</b>		
			<b>Krátkodobé</b>	<b>Střednědobé</b>	
			<b>Dlouhodobé</b>		
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
<b>Předpoklady:</b>			<b>Vnější faktory:</b>		

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.

<b>Silné stránky (strengths)</b>	<b>Slabé stránky (weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Knihovna nemá výrazné silné stránky. Většina parametrů se pohybuje na úrovni průměrných a podprůměrných hodnot.</li><li>• Knihovna má podprůměrné čisté provozní náklady.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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.</li><li>• Tomu také odpovídá mírně podprůměrné množství výpůjček i menší obrat knihovního fondu.</li><li>• Prostorové zajištění knihovny je výrazně podprůměrné.</li><li>• Počet internetových stanic a studijních míst je průměrný.</li><li>• Rozsah provozní doby je na úrovni mírného nadprůměru ale nevyhovuje standardu VKIS.</li><li>• Knihovna pořádá silně podprůměrné množství kulturních a vzdělávacích akcí.</li><li>• Knihovna je podprůměrně navštěvována. Silně podprůměrné je využití internetu.</li><li>• Procento obsluhované populace dospělých i mládeže je podprůměrné.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knihovna není dobře financována. Výdaje na knihovní fond a čisté provozní náklady jsou podprůměrné, naopak vyšší je procento osobních výdajů.</li> </ul>
<p align="center"><b>Možnosti a příležitosti (opportunities)</b></p>	<p align="center"><b>Rizika a hrozby (threats)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podíl na financování obce je průměrný, existuje zde potenciál, že by obec mohla knihovnu lépe financovat.</li> <li>• Existuje možnost zvýšit další příjmy z dotací a grantů.</li> <li>• Existuje poptávka po kulturních a vzdělávacích akcích.</li> <li>• Je malé povědomí veřejnosti o tom, jaké služby knihovna nabízí.</li> <li>• Uživatelé mají větší zájem o novou literaturu včetně e-knih.</li> <li>• Lepší prostorové podmínky umožní rozšířit nabídku služeb a zvýší zájem veřejnosti o pobyt v knihovně.</li> <li>• Zvýšení rozsahu provozní doby knihovny a lepší personální zajištění zlepší služby a přitáhne větší zájem veřejnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podprůměrný knihovní fond a nedostatečné prostorové zajištění může vést k dalšímu poklesu zájmu o služby knihovny.</li> <li>• Riziko poklesu uživatelů (nízký podíl dětí a mládeže).</li> <li>• Vedení obce usoudí, že další financování knihovny je neefektivní a bude uvažovat o jejím zrušení.</li> </ul>

Druhým příkladem SWOT analýzy může být analýza, která je součástí Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2017 až 2020. Zde je uplatněn celkový pohled na stav systému knihoven v ČR.

### **Silné stránky**

1. Garance svobodného přístupu k informacím, poskytování nezávislých veřejných služeb, které jsou v zásadě bezplatné a jsou poskytovány způsobem zaručujícím přístup všem bez rozdílu
2. Vnímání knihoven veřejností jako spolehlivých, důvěryhodných a bezpečných institucí; setrvalost zájmu veřejnosti o využívání služeb knihoven, vysoký počet fyzických i virtuálních návštěvníků
3. Existence rozsáhlé sítě všeobecných a specializovaných knihoven zajišťujících dostupnost VKIS
4. Existence základních právních předpisů a doporučení včetně mezinárodních, vymezujících VKIS
5. Existence dlouhodobě budovaných strukturovaných fondů historických a konzervačních fondů domácích i zahraničních dokumentů
6. Existence fyzických prostor, jejich vybavení, profesionální personál, jeho motivace ke vzdělávání
7. Vysoká úroveň standardizace procesů zpracování a zpřístupnění knihovních fondů jako základ pro spolupráci budovaných systémů
8. Intenzivní digitalizace knihovních fondů na celostátní i regionální úrovni
9. Schopnost kvalifikovaně zpracovávat informace
10. Schopnost vzájemné spolupráce, zkušenosti se sdílením informačních zdrojů a služeb
11. Systém koordinace a podpory poskytování VKIS základními knihovnami na úrovni kraje
12. Dostatečně široká nabídka zahraničních elektronických informačních zdrojů
13. Existence oborového vzdělávání všech stupňů
14. Existence vícezdrojového financování formou dotačních programů, strukturálních fondů EU, projektové financování včetně podpory výzkumu, vývoje a inovací
15. Fungující systém měření a porovnávání výkonu a činnosti knihoven provozovaných obcemi a kraji včetně hodnocení ekonomické efektivnosti služeb
16. Aktivní přístup občanských sdružení, asociací, poradních orgánů a neformálních sdružení knihoven a zaměstnanců při rozvoji VKIS
17. Aktivní spolupráce knihoven se zahraničními profesními sdruženími, participace na činnosti mezinárodních profesních sdružení

## Slabé stránky

1. Nedostatečné začlenění knihoven do systému školního i mimoškolního vzdělávání
2. Nedostatečná míra spolupráce knihoven a škol v oblasti podpory čtenářské, informační a digitální gramotnosti
3. Nedostatečná míra spolupráce mezi knihovnami, školami, nakladateli, knižním trhem při aktivitách na podporu čtenářství a společenské prestiže četby
4. Nedostatečná míra spolupráce knihoven při zajištění VKIS a budování knihovnických fondů – mezi knihovnami navzájem, mezi knihovnami a jejich provozovateli, mezi knihovníky a uživateli knihoven, mezi akademiky a knihovníky, mezi knihovnami a jinými institucemi
5. Málo pohotové služby, složitý a nepohodlný přístup ke zdrojům, nedostatečná nabídka mobilních aplikací, online plateb, neschopnost knihoven reagovat pružně na potřeby uživatelů
6. Roztříštěnost nabídky služeb a informačních zdrojů, absence centrálních služeb propojujících tradiční služby i služby s digitálním obsahem
7. Omezená nabídka digitálních zdrojů a služeb určených pro širokou veřejnost, zejména v oblasti e-knih
8. Slabá podpora dlouhodobého uchování digitálních dokumentů včetně zvukových jako důležité složky kulturního dědictví
9. Chybějící systém sběru, uchování a zpřístupnění čistě digitálních dokumentů (tj. dokumentů označovaných jako tzv. born-digital<sup>67</sup>)
10. Chybějící legislativa a infrastruktura pro zajištění povinného exempláře síťových/online elektronických publikací
11. Omezené finanční prostředky na nákup aktuální literatury, zastaralé knihovní fondy; nízká efektivnost nákupu elektronických informačních zdrojů pro oblast výzkumu a vývoje
12. Bariéry při využívání knihoven a jejich služeb pro znevýhodněné sociální skupiny obyvatel
13. Nedostatečná míra marketingu VKIS a budování vztahů s veřejností
14. Nedostatečné prostorové zajištění činnosti knihoven, složité nájemní vztahy, zastaralé vybavení interiéru nábytkem a informačními technologiemi, omezená provozní doba malých knihoven
15. Nevyrovnané financování regionálních funkcí knihoven v jednotlivých krajích
16. Nedostatečně rychlé zpracování povinného výtisku u některých příjemců, snížení efektivity sdílené katalogizace

---

<sup>67</sup> Digitální dokument, který vznikl bez analogového ekvivalentu, tj. nevznikl ani digitalizací analogové předlohy (například tištěné knihy), ani se nepočítá s tím, že by byl do analogové předlohy převeden. Příkladem je WWW stránka. Vzhledem k neexistenci analogového ekvivalentu se zvyšuje riziko jeho poškození, zkreslení nebo ztráty.

17. Nevyřešené autorskoprávní aspekty rozvoje služeb knihoven v digitálním prostředí
18. Chybějící systém pro uložení málo využívaných knihovnických fondů, mezioborové metodické centrum konzervace novodobých dokumentů včetně kapacit pro odkyselování knihovnických fondů
19. Omezené využívání příkladů dobré praxe ze zahraničí, konzervativnost, malá flexibilita, (de)motivace
20. Nedostatečné mezinárodně srovnatelné statistiky o činnosti a výkonech knihoven
21. Chybějící systém celoživotního vzdělávání pracovníků knihoven; nedostatečná kvalifikace pracovníků v některých oblastech, např. digitální gramotnost, pedagogické dovednosti, marketing, management, malý důraz na osobní rozvoj
22. Nedostatečný objem finančních prostředků na nákup knihovnických fondů a dalších informačních zdrojů, zejména zahraniční literatury
23. Nedostatečná participace knihoven na vzdělávacích a výchovných programech. Na školách není dostatečně akcentována informační výchova uživatelů s cílem zvýšení jejich funkční gramotnosti a tím i schopnosti efektivně vyhledávat a využívat informační zdroje.
24. Neefektivní systém odměňování zaměstnanců minimálně motivující k celoživotnímu učení a ke zvyšování kvality VKIS, který působí odliv kvalifikovaných pracovníků z oboru či brání zájmu mladých odborníků o uplatnění v knihovnách. Knihovny nebudou mít dostatek způsobilých pracovníků k poskytování moderních služeb.

## **Příležitosti**

1. Zapojení knihoven do systémů školního a mimoškolního vzdělávání, včetně celoživotního vzdělávání dospělých, rozvoje občanského vzdělávání a digitální gramotnosti celé populace
2. Vnímání knihoven jako vzdělávacích, kulturních, informačních a komunitních center jako středisek kreativity
3. Vnímání knihoven jako důležité součásti infrastruktury výzkumu a vývoje
4. Širší možnost spolupráce knihoven v oblasti služeb v rámci EU, např. evropská digitální knihovna Europeana, a ve světě, např. Google
5. Digitalizace – digitální ekonomika, masová digitalizace tištěné produkce a v jejím důsledku růst požadavků na trvalé uchování a zpřístupňování digitálních dokumentů
6. Rozšíření přístupu k unikátním informacím díky digitalizaci knihovnických fondů, využití těchto informací v oblasti výzkumu a vývoje, při vzdělávání i pro volnočasové aktivity
7. Digital humanities, big data, data mining
8. Potenciál využití mobilní komunikace – chytré telefony, čtečky elektronických knih, tablety

9. Nárůst informačních zdrojů a úloha knihoven při orientaci veřejnosti v informačním prostředí
10. Potřeba bezpečných míst, otevřených prostorů
11. Růst významu vzdělání, hlad po kultuře, růst kreativity, nové informační potřeby uživatelů
12. Prodlužování lidského věku, nárůst objemu volného času, osamocení a potřeba kontaktu
13. Pokles čtenářské gramotnosti a z toho plynoucí zájem o činnost knihoven při podpoře čtenářské gramotnosti
14. Rozvoj občanské společnosti, využití dobrovolníků a občanů vykonávajících veřejně prospěšné práce
15. Prohlubující se ekonomická diferenciacce společnosti, zájem o bezplatné služby
16. Růst zájmu o centrální služby, které propojují využití tradičních a digitálních dokumentů
17. Novelizace autorského zákona, umožnění užití osiřelých děl a také děl, která jsou komerčně nedostupná, půjčování elektronických knih
18. Novelizace knihovního zákona, legislativní ukotvení vývoje systému knihoven v ČR v důsledku technologických a společenských změn (problematika LTP, CŽV v knihovnách)
19. Využití evropských strukturálních fondů a dalších finančních mechanismů pro rozvoj knihoven
20. Rozšíření systému povinného výtisku na síťové/online digitální dokumenty
21. Spolupráce s vydavateli a distributory tradičních i digitálních dokumentů

## **Hrozby**

1. Pokles zájmu o tradiční služby knihoven, vnímání knihovny jako instituce pro 20. století, malá očekávání ze strany veřejnosti, konkurence dalších volnočasových aktivit
2. Hyperinflace informací – pro získání informace není knihovna nutná, naprostá většina lidí se cítí zahlcena a unavena nadbytkem informací
3. Potenciální nepříznivý vývoj veřejných rozpočtů může omezit financování knihoven a z toho může plynout omezování poskytovaných služeb, a tedy i neschopnost knihoven naplňovat očekávání svých uživatelů
4. Potenciální negativní vývoj veřejných rozpočtů může omezit proces výstavby a modernizace budov knihoven jako atraktivního místa setkávání, poskytujícího diferencované prostředí pro studium i kultivování osobnosti
5. Obtížné sladění zájmů autorů a dalších nositelů práv chráněných autorským zákonem a knihoven jako zprostředkovatelů informací

- a kulturních hodnot nejširším vrstvám společnosti; obava z nebezpečí zneužití digitálních podkladů k tvorbě pirátských kopií
6. Konkurence komerčních poskytovatelů elektronických služeb
  7. Posilování tendence ke zpoplatňování základních služeb knihoven; ztráta povědomí o knihovnách jako veřejné službě; narušení principu rovného přístupu k informačním zdrojům prostřednictvím knihoven.

## SWOT ANALÝZA MĚSTSKÉ KNIHOVNY PÍSEK

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradiční, důvěryhodná a bezpečná organizace</li> <li>• Zakotvení v systému legislativy a podpory knihovnictví ČR</li> <li>• Otevřenost a spolupráce se širokým spektrem subjektů (NZO, jednotlivci) – Stabilní zájem uživatelů o služby</li> <li>• Dobrovolnictví v knihovně</li> <li>• Podpora zřizovatele – pozitivní vztah se zřizovatelem</li> <li>• Ochotný a vstřícný personál</li> <li>• Otvírací doba 6 dnů v týdnu</li> <li>• Příznivá poloha v centru města</li> <li>• Finanční nenáročnost a dostupnost služeb pro veřejnost</li> <li>• Připravenost projektu nové knihovny včetně ekonomického a dalšího zajištění</li> <li>• Vlastní autorské projekty</li> <li>• Integrace cílových minoritních skupin do aktivit knihovny</li> <li>• Zpracovaný projekt Centra vzdělávání</li> <li>• Rozmanitost, atraktivita a úroveň pořádaných akcí (vzdělávací akce, autorské programy, besedy) – Strukturovaná roční nabídka aktivit</li> <li>• Nárůst počtu návštěvníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízký podíl aktivního knihovního fondu</li> <li>• Sklad mimo budovu</li> <li>• Nedostatečné prostorové podmínky</li> <li>• Neexistence bezbariérového přístupu</li> <li>• Nevyhovující sociální zázemí</li> <li>• Marketing a propagace služeb, včetně webových stránek</li> <li>• Nevyvážené další vzdělávání zaměstnanců</li> <li>• Nižší odborná počítačová gramotnost zaměstnanců</li> <li>• Genderová nevyváženost pracovního kolektivu</li> <li>• Nízká interní spolupráce jednotlivých oddělení knihovny</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitní a rychle se rozvíjející fond</li> <li>• Dlouhodobě vysoký objem přírůstků knihovního fondu</li> <li>• Silný a reprezentativní segment regionální literatury</li> <li>• Strukturovaný rozpočet s ohledem na objem prostředků pro nákup KJ</li> </ul>	
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posilování identifikace veřejnosti s novou budovou</li> <li>• Nová knihovna</li> <li>• Pružné přizpůsobení se poptávce ze strany veřejnosti</li> <li>• Další rozvoj dobrovolnického týmu</li> <li>• Nové trendy v knihovnictví</li> <li>• Příklady dobré praxe z ostatních knihoven i mimo ČR</li> <li>• Standardy a metodické pokyny a další metodiky pro činnost v knihovnách</li> <li>• Účast knihovny na celostátních projektech</li> <li>• Nabídka odborných vzdělávacích a didaktických materiálů pro knihovníky</li> <li>• Zvyšování kvalifikace zaměstnanců</li> <li>• Důraz na zájmové, neformální a celoživotní vzdělávání</li> <li>• Centrum vzdělávání</li> <li>• Zapojení lektorů – dobrovolníků</li> <li>• Podpora prorodinného modelu čtenářství</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepochopení role knihovny a tlak na její změnu</li> <li>• Oslabení podpory zřizovatele – Nedostatek financí</li> <li>• Neúspěšná implementace programu knihovny v nových podmínkách, zejména programu CV</li> <li>• Ztráta statusu tištěných médií jako základního informačního zdroje</li> <li>• Pokles zájmu o čtení</li> <li>• Změna kulturního celospolečenského diskurzu</li> <li>• Individualizace kultury, společnosti</li> <li>• Nezájem veřejnosti, médií o knihovnu</li> <li>• Pomalé a neefektivní zavádění nových služeb</li> <li>• Ztráta motivace a aktivity zaměstnanců</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navýšení výnosů knihovny a zisku doplňkové činnosti v nových podmínkách</li> <li>• Re-branding knihovny</li> <li>• Integrace evaluačních nástrojů do přípravy programů</li> <li>• Rozšíření poskytovaných služeb</li> <li>• Implementace pokročilých IT technologií pro knihovnickou činnost</li> <li>• Ochota ke spolupráci ze strany dalších organizací</li> <li>• Spolupráce s externími odborníky</li> <li>• Spolupráce se školskými zařízeními</li> </ul>	
---	--

## 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 diferenciacce 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 MMR<sup>68</sup>**

**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

---

<sup>68</sup> 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](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 2018–2023<sup>69</sup>

## 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

---

<sup>69</sup> 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](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 2016–2020<sup>70</sup>

Obsah:

I. Analýza stávajícího stavu

II. SWOT analýza

III. Vize (rozvoj knihovny do roku 2020)

IV. Závěr

---

<sup>70</sup> *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](https://www.knihovnalitomerice.cz/static/media/uploads/dokumenty/vize_knihovny_litomerice_web.pdf)

# KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉ KNIHOVNY V ČESKÉM KRUMLOVĚ NA LÉTA 2016–2020<sup>71</sup>

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. Konceptní budování fondu a péče o něj

5.2.1. Doplnění knihovního fondu

5.2.2. Vyřazování knihovního fondu

---

<sup>71</sup> 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-enmAhUPblAKHU9sCk0QFjAAegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.knih-cz.cz%2Fdownload3\\_it.php%3Fid%3D107&usq=AOvVaw1y\\_XRInmiyN6HrOI2PMqvj](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjR26vo-enmAhUPblAKHU9sCk0QFjAAegQIBBAC&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. Prezentace 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**

---

## 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>

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>

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](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](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](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](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](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]. 2019 [cit. 2019-09-23]. Dostupné z: <https://www.ifla.org/strategy>

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](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](https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce_k_vystaveni.pdf)

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](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](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](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](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](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Kultura_v_cislech_2017_web.pdf)

*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](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](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](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-politky-48.doc](https://www.mkcr.cz/doc/dokumenty_file/plan-implementace-statni-kulturni-politky-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](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.

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>

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 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>

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: 108