

CASLIN 2025: STRATEGICKÉ TÉZY PRE KNIŽNICE 2030

Mgr. Daniel Bechný; reditel@svkpk.cz; (Studijní a vědecká knihovna Plzeňského kraje)

Tomáš Jandera; jandera@knav.cz; (Knihovna Akademie věd České republiky)

Mgr. Tomáš Fiala; tomas.fiala@cvtisr.sk; (Centrum vedecko-technických informácií SR)

V dňoch 6. – 10. októbra 2025 sa v Aparthoteli Svatý Vavřinec v Peci pod Sněžkou uskutočnil 29. ročník medzinárodného seminára CASLIN. Organizátorom bola Pražská mestská knižnica, ktorá nadviazala na dlhoročnú tradíciu podujatia ako laboratória pre premýšľanie o budúcnosti knižníc. Témou ročníka CASLIN 2025 bol „Hackaton demokracie“. Kým predchádzajúci ročník sa sústredil na polarizáciu spoločnosti a techniky dialógu v „labyrinte názorov“, aktuálny ročník posunul pozornosť od analýzy konfliktov k formulovaniu konkrétnych strategických téz pre knižnice v horizonte roku 2030. Spoločným výstupom účastníkov z Česka a Slovenska je súbor deviatich schválených strategických téz, ktoré môžu slúžiť pre strategické plánovanie v knižniciach. Z pozície mediálneho partnera prinášame plné znenie výstupov seminára.

<https://doi.org/10.52036/1335793X.2025.2.76-78>

SCENÁRE, „ŠEŠŤ KLOBÚKOV“ A SIGNÁLY: FORMÁT PRÁCE

Odborný program bol koncipovaný ako facilitovaný scenárový workshop („scenario workshop planning“), ktorý prepájal tri roviny:

- dlhodobé spoločenské a technologické zmeny (politika, bezpečnosť, ekonomika, energia, klíma, migrácia, médiá),
- scenár budúceho sveta 2030,
- konkrétne strategické smerovanie knižníc v ČR a SR.

Práca v skupinách prebiehala v niekoľkých krokoch:

1. Zber faktov a udalostí

Účastníci pracovali s pripraveným súborom „udalostí s rokom“ (kľúčové trendy v spoločnosti, ekonomike či technike), ktoré slúžili ako podnety pre úvahy o dopadoch na knižnice.

2. Metodika Šiestich klobúkov (Edward de Bono)

Diskusie prebiehali v sekvenčných kolách podľa klobúkov (modrý – riadenie procesu a dohoda o postupe, biely – fakty a údaje, zelený – tvorivé nápady, žltý – potenciál a prínosy, čierny – riziká a limity, červený – intuícia a emócie, na záver opäť modrý – sumariácia a rozhodnutie). Táto štruktúra umožnila zrýchlené, ale zároveň premyslené rozhodovanie a pomohla vyhnúť sa „uväzneniu“ v jednej optike (len nadšenie, alebo len kritika).

3. PESTLE a „novinová titulka 2030“

Pri formulovaní scenára BETA (svet 2030) a jeho dopadov na knižnice sa využila analýza PESTLE (politické,

ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne a environmentálne faktory).

Skupiny následne vytvárali modelové „novinové titulky roku 2030“ doplnené o tri kľúčové body, ktoré vystihovali hlavnú zmenu prostredia a rolu knižnice.

4. Motýľ kompetencií a strategické tézy

V ďalšej fáze sa pozornosť presunula na „motýľa kompetencií“ – prepojenie:

- vedomostí,
- zručností,
- postojov,
- hodnôt,

ktoré budú potrebné pre knižnice roku 2030. Z tejto diskusie postupne vznikali *krátke strategické tézy* (1 – 2 vety + vysvetlenie), ktoré boli následne zhľukované do niekoľkých tematických oblastí.

5. Validácia a selekcia téz

Z 34 návrhov strategických téz prešli do finálneho výstupu tie, ktoré:

- sú reálne uplatniteľné v praxi,
- zvyšujú spoločenskú odolnosť a kvalitu demokracie,
- nevyžadujú neprimeranú „cenu“ – napr. etické kompromisy, nadmerné vyťaženie personálu alebo stratu dôvery verejnosti.

Výsledkom je deväť schválených strategických téz CASLIN 2025, ktoré tvoria základný rámec pre knižničnú stratégiu do roku 2030.

STRATEGICKÉ TÉZY CASLIN 2025: RÁMEC PRE KNIŽNICE 2030
Strategické tézy dopĺňajú poslanie a víziu knižnice o odpoveď na otázku „ako“ chceme v najbližších rokoch konať v meniacom sa prostredí. Predstavujú „most“ medzi hodnotami a konkrétnymi opatreniami.

Tézy možno rámcovo rozdeliť do troch blokov:

1. Vzdelávanie, komunita a digitálna inklúzia (Tézy I – III)

- **Téza I – Vzdelávacia a komunitná rola**
Knižnica posilňuje svoju vzdelávaciu a komunitnú funkciu aj za cenu obmedzenia niektorých tradičných, ťažko automatizovateľných služieb. Zamestnanci vystupujú z komfortnej zóny, chodia „za ľuďmi“ a pomáhajú komunitám adaptovať sa na meniace sa prostredie.
- **Téza II – Digitálna inklúzia ako ochrana pred vylúčením**
Knižnica aktívne hľadá kapacity a zdroje, aby digitalizácia verejných služieb nevytvárala nové skupiny vylúčených. Využíva priestor a odborné kompetencie na podporu občanov s nižšou digitálnou gramotnosťou, zabezpečenie bezpečného prístupu k informáciám a základnú ochranu pred kybernetickými hrozbami.
- **Téza III – Podpora občana v digitálnom štáte**
Knižnice pomáhajú občanom orientovať sa v digitálnych technológiách a prostredí e-governmentu, pri zachovaní profesijnej neutrality. To si vyžaduje metodické inovácie a vyššie nároky na odbornú prípravosť personálu.

2. Strategické vedenie a financovanie (Tézy IV – V)

- **Téza IV – Od prevádzky k leadershipu**
Časť manažérskych kapacít sa presúva od čisto prevádzkového riadenia k strategickému vedeniu. Vedenie knižnice má byť schopné vystupovať ako vyjednávač videnia knižnice ako jedného z pilierov demokracie. Tento posun znamená aj ochotu dočasne oslabiť prevádzkovú efektivitu v prospech dlhodobého spoločenského dopadu.
- **Téza V – Viacdrojové financovanie s etickými hranicami**
Knižnice rozvíjajú model viacdrojového financovania (verejné zdroje, granty, projekty, sponzorské príspevky), pri dôslednom rešpektovaní:
 - transparentnosti,
 - zachovania autonómie,
 - súladu s poslaním.

Fundraising je prijateľný len tam, kde neohrozuje dôveru verejnosti.

3. Profesijné kompetencie, dôvera a etika (Tézy VI – IX)

- **Téza VI – Sociálne a mediačné kompetencie**
Knižnice systematicky rozvíjajú sociálne zručnosti,

mediačné schopnosti a krízovú komunikáciu. Tradičné služby už nie sú jedinou prioritou; čoraz väčšiu váhu má práca s ľuďmi v náročných situáciách a konfliktoch.

- **Téza VII – Komunikácia digitálnych služieb a rizík**
Knižnica posilňuje rolu komunikačného uzla pre verejné digitálne služby (e-government, e-zdravotníctvo a pod.) vrátane edukácie o rizikách (napr. digitálna stopa, bezpečnosť údajov). To sa má odraziť aj v skladbe vzdelávacích programov pre verejnosť a v kurikule vzdelávania knihovníkov.
- **Téza VIII – Dôvera v čitateľov**
Knižnice vedome stavajú na dôvere vo svojich používateľov, aj za cenu určitých strát fondu alebo majetku. Dôvera je chápaná ako investícia do vzťahu s komunitou a do dlhodobej reputácie knižnice.
- **Téza IX – Spoločná deklarácia hodnôt a etický kódex**
Knižnice sa majú usilovať o spoločnú (ideálne nadnárodnú) deklaráciu hodnôt a etický kódex profesie. Dokumenty so širokou spoločenskou podporou môžu slúžiť ako ochranný rámec voči tlakom miestnej politickej moci a zároveň ako kompas pre každodennú prax.

AKO S TÉZAMI PRACOVAŤ V PRAXI

Účastníci seminára CASLIN 2025 odporúčajú pracovať s deviatimi tézami ako s otvoreným štandardom:

- **Lokálne rozpracovanie**
Každá knižnica si môže tézy preložiť do vlastných podmienok:
 - konkrétne služby,
 - rozvoj kompetencií tímu,
 - úpravy rozpočtu,
 - merateľné ukazovatele.
- **Krátke experimenty a míľniky**
Pri každej téze je vhodné stanoviť 1 – 3 overiteľné míľniky na najbližších 6 – 12 mesiacov, napríklad pilotný program digitálnej inklúzie, nový modul vzdelávania, posilnenie poradenskej služby pre e-government.
- **Etické limity a kapacity**
Pri zavádzaní viacdrojového financovania či zmeny skladby služieb je kľúčové vopred si pomenovať hranice prijateľnej „ceny“ – od personálnej záťaže až po reputačné riziká.
- **Zdieľanie v profesijných sieťach**
Tézy môžu slúžiť ako spoločný jazyk pre rokovania so zriaďovateľmi a pre výmenu skúseností v profesijných združeniach (v ČR i SR). Umožňujú porovnávať, ako sa jednotlivým knižniciam darí pretavovať spoločný rámec do konkrétnych riešení.

RELEVANCIA PRE SLOVENSKÉ KNIŽNICE

Pre slovenské knižnice – národné, vedecké, akademické aj verejné – prináša CASLIN 2025 niekoľko praktických impulzov:

- *Scenárové plánovanie*

Metóda „scenario workshop planning“ v kombinácii s PESTLE analýzou a Šiestimi klobúkmi môže byť užitočným nástrojom pri tvorbe:

- strategických plánov,
- projektových zámerov,
- interných rozhodnutí (napr. zmena služieb, reorganizácia).

- *Prepojenie na pripravované projekty*

Strategické tézy prirodzene zapadajú do diskusií o budúcnosti digitálnych knižničných služieb, e-výpožičiek, AI nástrojov a práce s komunitami, ktoré sú predmetom viacerých národných iniciatív.

- *Rozvoj kompetencií tímov*

Dôraz CASLIN-u na sociálne, mediačné a facilitátorské zručnosti dopĺňa tradičné odborné knižničné

kompetencie a naznačuje, že profil knihovníka 2030 bude ešte viac orientovaný na prácu s ľuďmi v komplexnom, digitálne sprostredkovanom prostredí.

ZÁVER

CASLIN 2025 potvrdil svoju úlohu *laboratória budúcnosti knižníc*. Téma „Hackaton demokracie“ nebola iba metaforou – účastníci v priebehu niekoľkých dní spoločne „hacovali“ spôsoby, ako môže knižnica:

- posilňovať demokratické procesy,
- znižovať riziko digitálneho vylúčenia,
- byť oporou pre občanov v čoraz komplikovanejšom svete digitálnych služieb.

Výsledný súbor *deviatich strategických téz pre knižnice 2030* ponúka praktický kompas pre rozhodovanie vedenia knižníc aj zriaďovateľov. Záleží teraz na každej inštitúcii, do akej miery tieto tézy prijme, lokálne rozpracuje a začne konať – či už formou malých pilotov, alebo systematických zmien v stratégii, rozpočte a rozvoji tímu.



Foto: Archív Programového výboru CASLIN