

CASLIN 2025

Úvod

Jako výstup [CASLINu](#) 2025 předkládáme soubor devíti [schválených strategických tezí](#) pro knihovny v horizontu roku 2030. Společně vymezují konzistentní směřování: posun od převážně transakčních služeb k **vzdělávací a komunitní roli**, aktivní **digitální inkluzi** a podporu občanů v prostředí e-governmentu při zachování profesní neutrality, důraz na **strategické vedení** a leadership místo čistě provozního řízení, rozvoj **vícezdrojového financování**, posílení **sociálních a mediačních kompetencí**, **důvěru ve čtenáře** i za cenu určitých ztrát, systematickou **komunikaci veřejných digitálních služeb** včetně edukace o rizicích a konečně snahu o **společnou deklaraci hodnot a etický kodex profese** jako ochranný rámec vůči politickým tlakům.

Vedle devíti schválených strategických tezí v příloze uvádíme také další [návrhy](#), které v závěrečné debatě nezískaly jednomyslnou podporu, ale naznačují relevantní směry možného rozvoje knihoven. Všechny teze – schválené i ty, na nichž nebyla dosažena shoda – jsou uvedeny v podobě, v jaké je formulovaly pracovní skupiny na semináři, tedy bez dodatečných redakčních úprav a v původním českém či slovenském znění. Cílem je zachovat autenticitu hlasů účastnic a účastníků a nabídnout jejich formulace jako podnět pro další strategické uvažování v knihovnách.

Rámec

Strategické teze představují konceptuální rámec pro tvorbu a realizaci strategického plánu knihovny. Na rozdíl od poslání (mission) a vize (vision), které definují proč instituce existuje a kam dlouhodobě směřuje, teze popisují jak chce knihovna této vize dosahovat v měnícím se společenském, technologickém a komunitním kontextu.

Zatímco poslání vyjadřuje trvalý účel knihovny (např. poskytovat přístup k informacím, podporovat vzdělávání a kulturu) a vize formuluje žádoucí budoucí stav (např. být otevřenou, inkluzivní a digitálně zdatnou institucí), strategické teze jsou živým dokumentem, který reaguje na současné i očekávané výzvy. Slouží jako most mezi hodnotami a konkrétními cíli či opatřeními.

Popis

Teze nebyly chápány jako libovolné aspirace, ale jako **samonosné zásady použitelné v reálném provozu** knihoven. V průběhu kolektivní deliberace a finálního hlasování obstály ty, které dokáží **zvyšovat společenskou odolnost a kvalitu demokracie** – například přesun kapacit k učení a komunitní práci, která pomáhá lidem adaptovat se na měnící se prostředí, i když to znamená omezit část služeb, které nelze smysluplně automatizovat.

Zvlášť podstatné je, že některé návrhy nebyly zamítnuty kvůli cíli samotnému, ale kvůli „**ceně**“ **za jeho dosažení**: etické kompromisy, nepřiměřené personální zatížení, zásahy do autonomie či ztráta důvěry veřejnosti. Právě tento filtr reality je hodnotou sám o sobě. Z přijatých tezí proto jasně plyne, že **neutralita** neznamená mlčet k nerovnostem v přístupu k digitálním službám (naopak – knihovna má být průvodcem a štítem), že **leadership** si žádá

vědomé odložení části provozní efektivity ve prospěch dlouhodobého společenského dopadu a že **fundraising** je přijatelný jen tehdy, když neporuší poslání a nezakaluje důvěru.

Výstup tak nabízí praktický kompas pro rozhodování:

- **Co posilovat:** vzdělávání a komunitní vazby, digitální gramotnost a bezpečnost, sociální dovednosti týmu, strategickou práci vedení.
- **Co hlídat:** etické limity financování, skutečnou neutralitu v poskytování služeb, přiměřenost očekávání od personálu.
- **O co usilovat společně:** profesní deklaraci hodnot a sdílený etický kodex s celospolečenskou oporou.

Devět schválených tezí (z 34 projednaných návrhů) tvoří **minimální shodu oboru** pro následující období. Navrhujeme je brát jako **otevřený standard**: rámec pro lokální strategie knihoven, podklad pro jednání se zřizovateli a základ pro vzdělávání knihovníků v kurikulu, které zohledňuje digitální stát, informační bezpečnost i práci s komunitou. Tento dokument je připraven k dalšímu sdílení a využití v prostředí ÚKR, SDRUK, SKIP a dalších profesních platforem.

Jak s tezemi pracovat

- **Přijměte je jako otevřený standard.** Teze jsou minimální shoda oboru pro nejbližší období; lokálně je rozviňte do konkrétních kroků (služby, kompetence, rozpočet, metriky).
- **Zkraťte cestu k praxi.** U každé teze určete 1–3 ověřitelné milníky na 6–12 měsíců (např. nový modul vzdělávání, pilot digitální inkluze, změna role vedení).
- **Udržte etické limity.** Při vícezdrojovém financování, změnách služeb i „důvěře ve čtenáře“ si ujasněte hranice přijatelné „ceny“ (zátěž personálu, zásah do autonomie, reputační riziko).
- **Sdílejte a porovnávejte.** Teze využijte jako společný rámec pro jednání se zřizovateli a pro sdílení praxe v profesních sítích (UKR, SDRUK, SKIP).

CASLIN 2025 – 29. ročník mezinárodního semináře, **6.–10. října 2025, Aparthotel Svatý Vavřinec, Pec pod Sněžkou**. Pořadatel: Městská knihovna v Praze. Téma: *Hackaton demokracie*. [29. ročník mezinárodního semináře CASLIN | Městská knihovna v Praze](#)

A. příloha výstupu: schválené teze

„Schválené strategické teze CASLIN 2025“ (I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX).

Teze I, II, III se promítají do strategických priorit oblasti vzdělávání, komunitní role a digitální inkluze.

Teze IV a V formulují přechod od provozního k strategickému vedení a nutnost rozvoje leadershipu a vícezdrojového financování, což je klíčové pro dlouhodobou udržitelnost knihovny.

Teze VI a VII zdůrazňují proměnu profesních kompetencí – důraz na sociální dovednosti a empatii.

Teze VIII nese princip důvěry a otevřenosti vůči uživatelům.

Teze IX upozorňuje na potřebu profesní etiky a společných hodnot, tedy rámec, který dává směr celé strategii.

I.

Knihovna posiluje svou vzdělávací a komunitní roli na úkor doposud nabízených služeb, zejména těch, které nedokáže automatizovat. Kompetentní zaměstnanci vykračují ze své komfortní zóny za lidmi, které učí adaptovat se na měnící se prostředí; navazují, budují a rozvíjejí sousedské, kolegiální a komunitní vztahy.

II.

Knihovna hledá kapacity a zdroje, aby zajistila, že digitalizace veřejných služeb nebude znamenat vyloučení. Využívá svůj prostor a kompetence, aby občanům s nižší digitální gramotností poskytla podporu, bezpečný přístup k informacím a ochranu před kybernetickými hrozbami.

III.

Aktivně pracujeme na tom, aby nikdo nebyl digitálně vyloučen. Podporujeme občany ve schopnosti orientovat se v digitálních technologiích a prostředích (např. e-government). Přizpůsobujeme se jejich individuálním potřebám a zachováváme neutralitu při nabízení těchto služeb. Proměňujeme tak charakter poskytovaných činností, což ale vyžaduje metodologické inovace a klade zvýšené nároky na odbornou připravenost zaměstnanců.

IV.

Knihovna přesouvá část svých manažerských kapacit z provozního řízení na strategické vedení, aby její management mohl plnit roli vyjednaváče vize knihovny jako pilíře demokracie. Tento posun vyžaduje investici do rozvoje leadershipu, schopnost delegovat rutinní agendu a odvahu k dočasnému oslabení provozní efektivity ve prospěch dlouhodobého společenského vlivu.

V.

Rozvíjíme model vícezdrojového financování. Kombinujeme veřejné prostředky, granty, projekty a sponzorské příspěvky. Dbáme na etické zásady, transparentnost, zachování autonomie a poslání. Tento rozvoj vyžaduje náročnou koordinaci, časovou a administrativní zátěž a citlivé vyvažování různých zájmů.

VI.

Knižnice rozvíjají sociálně zručnosti, schopnosti mediácie a krízovej komunikácie. Poslanie knižníc sa transformuje na úkor tradičných služieb, ktoré už nie sú najväčšou prioritou.

VII.

Posilujeme svoju roli jako místa komunikace veřejnosti dostupných služeb e-governmentu i s upozorňováním na možná rizika (např. digitální stopa). Dojde k proměně skladby vzdělávacích programů pro veřejnost i vzdělávacího kurikula pro knihovníky.

VIII.

V knihovně důvěřujeme svým čtenářům i za cenu ztrát z knižního fondu.

IX.

Knihovny mají usilovat o společnou celostátní/ nadnárodní deklaraci hodnot, které přijímají za své, a o společně formulovaný etický kodex profese. Tyto dokumenty, pokud se podaří získat jejich široké společenské přijetí, poskytnou zaměstnancům knihoven oporu a ochranu proti tlakům ze strany místní politické moci.

B. příloha výstupu: teze bez jednomyslné shody

1. Při své akviziční politice dbáme na vyvážené zastoupení různých kulturních, historických a společenských perspektiv, včetně těch minoritních. Zajišťujeme rozmanitost literární tvorby, autorů, témat a zkušeností. Akvizice je transparentní, odborně odůvodněná a nepropaguje ideologie. Přístup vyžaduje zvýšené odborné znalosti, pečlivé posouzení výběru a časově náročnější administrativu pro zachování objektivitu a vysokého standardu služeb.
2. V knihovně poskytujeme služby distribuovaně (mobilní a donáškové služby, služby mimo zdi, digitální služby) i za podmínek, že musíme omezit provoz "kamenné pobočky". Uplatňujeme rovný přístup.
3. Knihovny svými vzdělávacími aktivitami posilují svůj vliv směrem k osobní odpovědnosti obyvatel za dění ve společnosti. Podporují demokratické hodnoty, zůstávají apolitické a otevřené názorové pluralitě, i za cenu, že těmto činnostem dají čas a prostor na úkor jiných aktivit.

4. Vytváříme prostor pro realizaci vzdělávacích a pohybových aktivit vedoucích k posílení zdraví občanů. Poskytujeme prostor pro ambulantní léčbu a preventivní zdravotní péči. Tomu se musí přizpůsobit prostory a jejich vybavení i nabídka služeb, priority ve financování programů i čas, kdy se služba nabízí.
5. V knihovně zajišťujeme nízkoprahový přístup k internetu a vybavení pro práci s digitálním obsahem pro všechny skupiny obyvatel i za cenu, že nahradíme pracovní úvazek knihovníka odborníkem na technologie.
6. Knihovna není pouze skladem informací, ale také laboratoří porozumění, zaměřuje se méně na sbírky a více na lidi – na jejich schopnost učit se, chápat změnu a umění se s ní vypořádat.
7. Zřizujeme síť specializovaných knihoven/poboček/oddělení zaměřených na služby seniorům - stříbrnou knihovnu. Služby jsou zaměřeny na podporu vzdělávání v oblasti digitální gramotnosti, e-governmentu. Další programové aktivity cílí na snižování osamělosti a sociální izolovanosti. Nutností je transformace organizační struktury, vyčlenění prostorů i lidských kapacit.
8. Usilujeme o šetrný a udržitelný provoz v souladu s principy hospodárnosti a ohleduplnosti k životnímu prostředí. Tyto principy promítáme i do vzdělávacích aktivit zaměřených na rozvoj občanské odpovědnosti vůči veřejnému prostoru a přírodě. Vědomě přijímáme vyšší finanční náročnost a systematicky edukujeme zaměstnance, kteří se sami stávají nositeli změny.
9. Vytváříme programy zaměřené na nabídku jazykových kurzů českého jazyka i programy zaměřené na seznamování se s českým prostředím a jeho zákony. Vytváříme síť dobrovolníků asistentů z řad migrantské komunity a občanstva České republiky. Reorganizujeme prostory, nabídku fondu a služby knihovny, aby vyhovovaly kulturním specifikům migrantů a současně naplnily potřeby zřizovatelů.
10. Knihovny s odvahou omezují vliv publikací, které relativizují fakta, šíří nepravdy a celkově přispívají k prohlubování epistemické krize. Dosahují toho uvědomělou, transparentní a kritickou akviziční politikou, nevyhýbají se hodnotícím komentářům. Jsou připraveny čelit nařčením z cenzury.
11. Požadujeme takovou úroveň technické a informační gramotnosti pracovníků naší knihovny, aby naše služby splňovaly centrálně stanovené standardy služeb. Pokud ji nedosáhnou, nahradíme je.
12. Knihovna iniciuje kultivovanou debatu se širokou participací. Flexibilně proměňuje tiché studovny v otevřené zóny pro debatu, komunitní plánování, setkávání, názorový střet i spolupráci a porozumění. Aktivně vystupuje jako objektivní a neutrální instituce podporující dialog mezi znesvářenými skupinami, a to i tehdy, má-li přirozenou tendenci přiklonit se k jedné ze stran.
13. Technicky i procesně zjednodušíme administrativní a rutinní činnosti knihovny, abychom uvolnili čas a síly knihovníků pro osobní kontakt s lidmi. Činnosti, které nelze zjednodušit, posoudíme auditem relevance a případně zrušíme.
14. Spolupracujeme s profesionálními i amatérskými umělci, tvůrci, kulturními organizacemi a kreativními iniciativami, abychom obohatili portfolio služeb. Při výběru projektů zůstáváme nestranní, transparentní a respektujeme svou identitu i diverzitu partnerů. Část zdrojů cíleně využívám k podpoře nových partnerství, což nutně omezí jiné služby.
15. Knihovna investuje do rozvoje dovedností svých pracovníků v oblasti mediace, komunikace a práce s konfliktem, a to na úkor některých dosavadních kompetencí. Knihovník se stává moderátorem veřejného prostoru na každodenní bázi.

16. Pořádáme vzdělávací programy. Například sérii moderovaných debatních cyklů o kontroverzních tématech za aktivní účasti veřejnosti. Důraz přitom klademe na vzájemný respekt a porozumění, empatii a toleranci k nejednoznačnému. Zřizujeme pozici "facilitátora" a to na úkor stávající systemizace pracovních míst.
17. Knihovna je opěrná a důvěryhodná instituce, která podporuje pluralitu, inkluzi napříč sociálním spektrem, poskytuje empatii a prostor všem skupinám ve společnosti. Nabízí možnost se v knihovně vzdělávat, pomoc s praktickými úkony v životě a dává prostor ke sdílení názorů - přitom musí být připravena vypořádat se i s extrémem.
18. V knihovně zajistíme prostor pro komunitní setkávání a aktivity s důrazem na usnadnění politicky neutrálního občanského dialogu i za cenu, že musíme uvolnit prostor a odstranit část fondu. Zajistíme přítomnost pověřeného pracovníka knihovny během akce.
19. Knihovny podporují kritické myšlení, informační a mediální gramotnost knihovníků a čtenářů prostřednictvím projektů, kurzů a školení, vedoucích k posílení demokratických kompetencí a zvýšení odolnosti vůči manipulaci. Tyto činnosti si mohou vyžádat omezení jiných aktivit.
20. Přebíráme odpovědnost za advokaci skupiny „minority majority“ a inovujeme program Human Library. Program doplňuje literární a filmová nabídka i zážitková forma, které zprostředkovávají příběhy lidí žijících v chudobě. Tím usilujeme o jejich zviditelnění a hlubší porozumění jejich zkušeností a perspektiv. Vzniká pozice koordinátora Human Library, a to na úkor stávající systemizace pracovních míst.
21. Management knihovny respektuje vůli svého zřizovatele, není ale fíkovým listem politiků. Je odpovědný za implementaci i nepopulárních a bolestných rozhodnutí, nemůže ale přijímat odpovědnost za jejich přijetí, ta patří těm, kteří rozhodnutí učinili. Je lépe rezignovat na svou funkci, než se zpronevěřit těmto principům.
22. Do procesů katalogizace zavádíme umělou inteligenci, čímž transformujeme obor a postupně eliminujeme potřebu lidských katalogizátorů. Tímto krokem výrazně zrychlujeme a standardizujeme správu fondu a uvolňujeme kapacity pro vzdělávací a komunitní aktivity. Klademe vysoké nároky na adaptaci zaměstnanců a jejich nové dovednosti v oblasti správy a kontroly (nejen) AI.
23. Iniciujeme systematickou proměnu neprofesionálních knihoven na profesionální s cílem zvýšení kvality služeb a podpory soběstačnosti regionálních komunit. Tímto procesem vědomě přispíváme k zániku knihoven, které se z různých důvodů profesionalizovat nemohou, a přijímáme náročnou diskusi o rovnováze mezi místní tradicí a moderními standardy.
24. Knižnice učí člověka využívat technologie bez toho, aby stratil lidskost. Transformují svoje služby tak, aby sa stali důveryhodnými sprostředkovateli mezi štátními digitálními službami a občany.
25. Pro zcela digitálně závislé jsme místem pro obnovení mezilidského kontaktu. Pořádáme například kurz šikovných rukou nebo seznamku pro osamělé. V rámci reorganizace prostorů zřizujeme plně zařízenou kuchyni/řemeslnou dílnu místo tiché studovny.