

Strategický záměr AVU na období od roku 2021+





Obsah

Poslání AVU

Hodnoty AVU

Vize AVU do roku 2030

Úvodní slovo rektora AVU

Východiska Strategického záměru AVU na období od roku 2021+

Prioritní oblasti strategického záměru AVU na období od roku 2021+

1. Výuka a specifické postavení AVU

2. Internacionalizace

3. Umění, věda a třetí role

4. Institucionální kultura a společenská zodpovědnost

5. Hospodaření a provoz

6. Nová budova – nové prostory pro rozvoj

Závěr

Přílohy

Poslání AVU

Posláním Akademie výtvarných umění v Praze (dále též AVU nebo Akademie) je výuka výtvarných umění a rozvoj uměleckého myšlení ve vztahu k historii, současnosti a budoucnosti.

Poskytujeme vysokoškolské vzdělání v oboru výtvarných umění s důrazem na volné umění, architekturu a restaurování malířských a sochařských děl, a to vybraným studujícím s nadějí, že jim studium umožní rozvinout umělecké i lidské kvality a po absolvování najdou místo v současném světě. Klademe důraz na uměleckou, vědecko-výzkumnou a další tvůrčí činnost. Nedílnou součástí výuky je i teoretická reflexe, která by měla studujícím pomáhat být nejen tvůrci, ale i vnímavými recipienty uměleckých děl, schopnými dávat i přijímat zpětnou vazbu. AVU jako významná kulturní instituce se tradičně spolupodílí také na formování a rozvoji kultury a společnosti. Svou uměleckou praxí a dovednostmi budou i její absolventi a absolventky ovlivňovat svět kolem sebe, prohlubovat sebereflexi a sebepoznání společnosti a tím přispívat ke zkvalitňování jejího života.

Chceme být aktivní a kriticky smýšlející vzdělávací institucí. Naším cílem je neustále se zlepšovat a reagovat na dynamicky se měnící prostředí tak, aby naši absolventi a absolventky měli co nejlepší předpoklady pro uplatnění a abychom vždy patřili mezi uznávané mezinárodní umělecké školy. Tomu přizpůsobujeme formy studia umělecké praxe, teorie a dalších humanitních oborů.

Důležitým posláním výuky na AVU je rozvoj tvůrčí svobody, vzájemného respektu a osobní i kolektivní odpovědnosti vůči lidem i planetě Zemi.

Chceme být zaměstnavatelem s rovnými příležitostmi a otevřením všem, kdo přispějí k naší rozmanitosti.

V rámci provozu školy prosazujeme transparentní a efektivní principy hospodaření, založené nejen na znalosti zákonných norem a předpisů, ale i na etických a ekologických principech.

Hodnoty AVU

Svoboda a kvalita uměleckého projevu

Kritické myšlení a touha po poznání

Odpovědnost vůči společnosti, jednotlivci i AVU jako instituci

Ekologie života a práce

Vzájemnost, respekt, inkluze a solidarita

Genderová rovnost a otevřenost měnícím se identitám

Mezinárodní prostředí pěstující mnohost kulturních hledisek

Interdisciplinarita, sdílení a spolupráce

Vize AVU do roku 2030

AVU bude nadále výběrovou školou, v rámci nově akreditovaných studijních programů bude poskytovat studentům a studentkám umělecké vzdělávání odpovídající aktuálnímu stavu mezinárodního poznání, a to s využitím nových metod a forem výuky. Přitom bude respektovat svou tradici, ukotvenou v individuálním pedagogickém a autorském přístupu.

Nedílnou součástí činnosti AVU budou vědecko-výzkumné aktivity, od teorie umění přes jeho dějiny až po výzkum spjatý s restaurováním památek hmotného dědictví, to vše na mezinárodní úrovni. Tyto aktivity budou zároveň propojeny s výukou.

AVU bude usilovat o zpřístupnění uměleckého vzdělání širšímu spektru uchazečů a uchazeček. Pedagogické a tvůrčí prostředí na AVU bude jazykově i kulturně rozmanité. Umožní plnohodnotné začlenění zahraničních osobností do pedagogického procesu, prohloubí přístupnost školy pro zahraniční studující i pro příslušníky znevýhodněných skupin.

AVU bude dbát o rozvoj doktorského studia.

AVU bude zvyšovat nároky na absolvování studia ve všech studijních programech.

AVU bude rozšiřovat možnosti celoživotního vzdělávání.

AVU bude akademii s respektovaným postavením v rámci evropských uměleckých škol.

AVU se bude aktivně podílet na rozvoji kulturního dění a života s uměním v našem regionu ve spolupráci s příslušnými ministerstvy, institucemi, spolky a dalšími uměleckými školami a univerzitami. Bude koncepčně naplňovat principy interdisciplinární spolupráce jak navenek, tak uvnitř školy. Bude stimuluje a nezávislou institucí.

AVU bude vybavena moderními technologiemi a nástroji pro výuku umělecké a teoretické praxe.

AVU bude mít připravený koncept pro získání nových prostor – nebo pro výstavbu nové budovy AVU –, nezbytných pro další zabezpečení ateliérové a teoretické výuky, výzkumu, galerijní prezentace, administrativy a skladových kapacit, a bude mít zajištěné financování s tím spojené.

AVU se bude chovat ekologicky a dosáhne snížení své uhlíkové stopy.

AVU bude prohlubovat svou praxi akademické samosprávy a s ní spjaté demokratické politické kultury.

AVU bude dbát o genderovou rovnoprávnost, bude osobnostně a generačně pestrá, nebude tolerovat jakékoliv projevy diskriminace.

AVU bude atraktivním a motivujícím pracovním prostředím pro své zaměstnané, bude podporovat jejich profesní rozvoj a prohloubení odborných kompetencí, bude mít nastavená jasná pravidla kariérního růstu zejména akademických a vědeckých pracovníků a pracovníků včetně systému motivačního ohodnocení ve vazbě na hodnocení kvality výuky a další kritéria. AVU bude prostředím, v němž se dbá na dodržování etických zásad a které je otevřené individuálním potřebám svých zaměstnaných včetně těch, kteří dlouhodobě pečují o své blízké.

AVU bude mít dostatečné finanční zabezpečení pro udržitelný a všestranný rozvoj tak, aby se dokázala adaptovat na dynamické změny prostředí spojené zejména s rozvojem nových technologií, s digitalizací, internacionalizací a společenskými změnami.

AVU bude uplatňovat rozumné požadavky na omezení byrokracie.

Úvodní slovo rektora AVU

Vážené kolegyně, vážení kolegové, vážené studentky a vážení studenti, přátelé AVU,

strategický záměr AVU na období od roku 2021+ je důležitým dokumentem, v němž předkládáme vize a konkrétní plány pro kvalitní a smysluplně udržitelný rozvoj všech činností našeho institucionálního života na příštích deset let.

Počtem studujících a zaměstnaných je AVU jednou z nejmenších vysokých škol v našem regionu, svou více než dvousetletou tradicí se řadí k těm nejvýznamnějším univerzitám.

Uvědomujeme si, že společenská relevance AVU jako umělecké vzdělávací instituce nezávisí jen na jejím historickém odkazu. Společenský význam každé instituce určuje především její žitá současnost s jasnými postoji a odvahou rozvíjet se směrem do budoucnosti.

Z této premisy jsme při formulaci SZ AVU 2021+ vyšli. Během uplynulých osmi let AVU významně akcelerovala. V čele nového vedení jsem inicioval důležité projekty a systémové změny na všech úrovních institucionálních činností, díky nimž se otevřelo mnoho důležitých témat. Nejdůležitější z nich tvoří strukturu a obsah SZ AVU 2021+: **Vztahují se k plánům na zajišťování kvality ve výuce umělecké praxe a teorie, v doktorském studiu, v internacionalizaci, v umění, vědě a třetí roli AVU, institucionální kultuře, společenské zodpovědnosti a ekologii života a práce, v hospodaření a provozu školy. V posledním bodě se pozornost věnuje potřebě dalších prostor pro výuku a práci či nové budovy AVU.**

Za důležitý považuji také fakt, že SZ AVU 2021+ vznikal a byl formulován v průběhu výjimečné celosvětové situace spojené se snahou o omezení šíření viru SARS CoV-2. Tato událost posunula veškerá naše uvažování i plánování na jinou kvalitativní úroveň. Žijeme v čase, kdy nevíme, co nás v budoucnu čeká; víme jen, že musíme přehodnotit všechny dosavadní přístupy ke všemu, s čím jsme dosud zacházeli jako s normalitou. Uvědomujeme si potřebu učit se myslet a chovat se do budoucna se zřetelem na odhalené křehkosti světa, ve kterém žijeme. Vnímáme nutnost otevřeněji se starat jeden o druhého a pěstovat institucionální empatii. Záleží nám na tom, aby byla AVU do budoucna silnou a odpovědnou institucí.

Pro základní porozumění uvádím, že těmi nejdůležitějšími cíly na dané období je zajištění reakreditace všech studijních programů, internacionalizace výukového prostředí, péče o zaměstnané a zajištění všech potřebných kroků a financí pro stavbu nové budovy nebo pronájmu nových prostorů.

Přeji si, abychom přijali výzvy předložené v SZ AVU 2021+ za společné s odhodláním ke spolupráci. Věřím, že naplnění těchto strategických cílů přinese AVU obdiv, respekt a uznání.

doc. MgA. Tomáš Vaněk
rektor AVU

Východiska Strategického záměru AVU na období od roku 2021+

Naplňování poslání a cílů na období příštích deseti let je ve Strategickém záměru AVU (dále též SZ AVU 2021+) popsáno skrze šest oblastí: 1. Výuka a specifické postavení AVU, 2. Internacionalizace, 3. Umění, věda a třetí role, 4. Institucionální kultura a společenská odpovědnost, 5. Hospodaření a provoz; specifický 6. bod je věnován nové budově a celkovému nedostatku prostor.

Každá oblast je rozepsána v úvodním odstavci a doplněna specifickými body, které upřesňují, jakými opatřeními bychom měli strategických cílů dosáhnout. Kde je to relevantní, jsou daná opatření doplněna předpokládaným rokem realizace.

U vybraných opatření každé oblasti SZ AVU 2021+, která se konkrétně vztahují k opatřením Strategického záměru MŠMT 2021+ a Strategie internacionalizace MŠMT 2021+ je přidán příslušný odkaz ve tvaru SZ MŠMT číslo a písmeno. Označuje takové aktivity, které AVU bude částečně nebo zcela financovat z Programu na podporu strategického řízení v letech 2022 až 2025. V případě, že je u této zkratky uveden rok 2021, myslí se tím zajištění financování z prostředků Institucionálního plánu pro rok 2021. Soupis prioritních a operačních cílů MŠMT je uveden v závěru.

SZ AVU 2021+ vychází z historické zkušenosti školy, která se vyvíjela více než 200 let. Reaguje na proměny v oblasti umění a teorie po roce 1989 a v neposlední řadě pojmenovává potřeby, které vyplývají z rozvoje instituce v posledních deseti letech. Reflektuje nové požadavky na výuku umělecké praxe i teoretických předmětů vyvolané především rychle se měnícím společenským prostředím 21. století. Vztahuje se k vnitřním strategickým dokumentům, jakými jsou předchozí dlouhodobé záměry spolu s příslušnými aktualizacemi, ke zprávám o plnění rozpočtů za jednotlivé roky, k výročním zprávám a k novele zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách.

Zohledňuje práci a názory Akademického senátu AVU, Umělecké rady AVU a Správní rady AVU i poradních orgánů rektora.

Vztahuje se k potřebě intenzivní spolupráce především v rámci tzv. čtyř kamenných uměleckých škol, jimiž jsou AMU, AVU, JAMU a UMPRUM,

a dále s ostatními univerzitami a fakultami v ČR i na mezinárodním poli uměleckého vzdělávání.

Vychází ze zkušenosti spolupráce na poli European League of Institutes of the Arts (ELIA).

Vztahuje se ke SZ 2021+ Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále též MŠMT), definovanému na desetileté období začínající rokem 2021.

Prioritní oblasti Strategického záměru AVU na období od roku 2021+



1. Výuka a specifické postavení AVU

Akademie výtvarných umění v Praze je unikátním místem, kde se už více než 200 let protínají osudy současných a budoucích uměleckých osobností, které tu společně a vedle sebe tvoří v tradičních i nových médiích a disciplínách. Na přednáškách, kurzech a seminářích se setkávají budoucí architektky a architekti, restaurátorky a restaurátoři, malířky a malíři, sochařky a sochaři, grafičky a grafici i ti, kterým je blízká intermediální práce nebo práce s digitálními médii. Na jedné straně je škola místem, kde se dovednosti a umělecké myšlení předávají z generace na generaci, na druhé straně prostorem, kde se kánony zpochybňují a pěstuje se vizionářství. Na AVU vždy vedle uznávaných mistrů učili i nejprogresivnější umělci své doby. Výuku v oboru architektura spoluzakládali na začátku 20. století Jan Kotěra a Josef Gočár. Průkopnické bylo též založení oboru restaurování Bohuslavem Slánským v roce 1945. AVU byla první školou v tehdejší Československu, kde po roce 1989 vznikl ateliér intermédií a ateliér nových médií.

Kultura a umění jsou sférou, v níž se díky práci s fantazií a představivostí odkrývají nečekané pohledy na známé skutečnosti, objevují se, podobně jako ve vědě, převratná řešení a poznání. Estetické formy mají tu výhodu, že promlouvají k velké skupině lidí napříč vzdělanostními, národnostními nebo náboženskými kategoriemi. Akademie je součástí univerzitního vzdělávání v celé šíři oborů s dopadem na celospolečenské dění. Vytváříme podmínky pro to, aby mladí lidé mohli kriticky přemýšlet, experimentovat a „hrát si“ s různými způsoby uchopování reality. Svět bude v následujících letech ovlivňovat ekologická krize, následky aktuální pandemie, dramatickou změnu může způsobit také klesající důvěra v demokracii jako nejlepšího ze známých modelů mírového soužití. Následující generace mladých umělců a umělkyň by měla svou tvorbou poukazovat na hodnoty, jako jsou vzájemná tolerance, úcta k živé i neživé přírodě, empatie a nezištná pomoc znevýhodněným skupinám. Mladí občané Evropské unie budou svá základní lidská, sociální a kulturní práva v proměňujícím se světě nově pojmenovávat a obhajovat. Škola je má vybavit adekvátními kompetencemi, které jim umožní seberealizovat se, aniž by museli jít proti svým hodnotám a přesvědčení. Nastupující generace umělců a umělkyň bude muset vést se starší generací kritickou diskusí, která přirozeně vyústí v odmítnutí některých ustálených forem vzdělávání. Proto je nutné mladé generaci naslouchat, respektovat její vize a reagovat na ně.

Studující by měli nahlédnout doposud převážně evropocentrický přístup ke kultuře a dějinám z perspektiv, které nám nabízí postkoloniální teorie. Absolventi a absolventky AVU by měli rozumět prostředkům, kterými sdílíme znalosti, emoce a představy. Naším cílem je, aby byli obeznámeni s fungováním světa umění a s principy uměleckého provozu a byli schopni rozlišit, kdy jsou audiovizuální prostředky a umělecké artefakty využívány ke zvýšení uživatelského komfortu a kdy pomáhají zlepšovat životní podmínky, kultivovat vzájemné soužití a rozšiřovat poznání. Chceme studujícím i v dalších desetiletích poskytnout bezpečí a zázemí pro nalézání sebe sama, pro kultivaci talentu a osobitých uměleckých kvalit, pro hledání vlastního místa ve společnosti. Svoji společenskou zodpovědnost vnímá AVU také ve vztahu k těm, kteří ke studiu nebyli přijati, a bude proto v budoucnosti hledat cesty, jak se jejich zájmu více otevřít, např. formou celoživotního vzdělávání.

Jednotlivé cíle a vybraná opatření pro danou oblast

- 1. Příprava akreditace studijních programů či specializací**
- 2. Rozšíření nabídky studijních možností a výukových formátů**
- 3. Snižování nerovnosti v přístupu ke studiu**
- 4. Posílení doktorského studia**
- 5. Rozvoj celoživotního vzdělávání a dalších kurzů pro veřejnost**

1. Příprava akreditace studijních programů či specializací

Klíčovou roli v uměleckém vzdělávání na AVU hraje ateliérová výuka. Její náročnost je dána tím, že nestojí na jednoznačných návodech a postupech, které se dají úspěšně osvojit a následně pak celý život využívat. Ateliérová výuka je proto na AVU tradičně založena na individuálních a kolektivních pedagogických a autorských přístupech, které jsou specifické pro jednotlivé ateliéry. I proto jsou uchazečky a uchazeči přijímáni ke studiu na AVU vždy do konkrétního ateliéru.

Vyučující poskytují studujícím nejen odborné zázemí, ale jsou jim také průvodci v uměleckém myšlení, učí je klást si otázky a pomáhají jim odhalovat možnosti, jak si na ně odpovědět. Společně vytvářejí zadání a určují témata, kterými se pak v rámci semestru zabývají. Naším cílem je podporovat individualitu studujících, jejich specifické kvality a schopnost sebevyjádření, které jsou pro

tvůrčí práci rozhodující. Každý jednotlivý studující si tak po dobu svého studia pracně vynalézá vlastní umělecké postupy, které následně, i po absolvování AVU, znovu a nanovo obhajuje a dále rozvíjí. Zároveň jsou ale výuka a prostředí školy dialogické a mohou se plně rozvíjet pouze v podmínkách vzájemnosti. Věříme, že právě to je cesta, jak studujícím pomoci najít vlastní místo ve společnosti.

Vysoce individualizovaný přístup ke studentům a studentkám, umožněný mimo jiné i jejich nízkým počtem (AVU patří mezi nejmenší vysoké školy v ČR), je specifikem, které chceme zachovat i do budoucna. Dalším specifikem ateliérové výuky, které považujeme za podstatné, je skutečnost, že se v ateliérech potkávají studenti napříč všemi ročníky, a dále fakt, že mají možnost během studia svůj „domovský“ ateliér měnit a vyzkoušet tak umělecky i lidsky odlišná prostředí. Šestiletá doba studia v magisterském studiu pak dává možnost postavit studijní plány a rozvrhy tak, aby byl na práci nejen v ateliérech dostatečný prostor a čas.

Ateliérová výuka společně s malířskou a sochařskou přípravkou (které představují unikátní platformu pro studium kresby a modelování), Ateliérem hostujícího umělce / hostující umělkyně a teoreticko-historickým kontextem zajištěným výukou předmětů Katedry teorie a dějin umění – to vše tvoří ucelenou a současně otevřenou strukturu, v níž si studující spoluutvářejí své studium.

Platnost stávající akreditace pro studijní programy Výtvarná umění v magisterském, navazujícím magisterském i v doktorském studiu skončí v následujících letech, je proto nezbytné již nyní připravovat nové akreditační spisy. Při této přípravě se budeme opírat o systém vnitřního hodnocení kvality. Rozhodli jsme se prozatím nevyužít možnosti institucionální akreditace.

Před přípravou nové akreditace proběhne diskuse akademické obce, do které budou přizváni absolventi a absolventky uměleckých škol, současní i bývalí pedagogové a pedagožky školy, ale i zástupci širší kulturní veřejnosti, a pochopitelně též studující. Z diskuse moderované odborníky by měly vzniknout aktualizované kontury profilu absolventa/absolventky. Dále budou v rámci přípravy nové akreditace podrobeny revizi, zhodnoceny a odpovídajícím způsobem aktualizovány stávající způsoby výuky jednotlivých uměleckých oborů na AVU v návaznosti na již započaté diskuse v rámci rozprav k metodologii učení, iniciované rektorem.

OPATŘENÍ

- Vytvořit pracovní tým, který se bude zabývat přípravou akreditačních magisterských, navazujících magisterských i doktorských programů. Ten bude moderovat diskusi o formátech vzdělávání a rámcová kritéria pro umělecké vzdělávání 21. století. Členy tohoto akreditačního týmu budou rektor, garanti a garantky studijních programů, prorektor pro studijní záležitosti, vedoucí studijního oddělení, vedoucí Katedry teorie a dějin umění (dále též KTDU), koordinátor doktorského studia za podpory metodického vedení.
- Ustanovit na AVU pozici metodika/metodičky akreditačních pro koordinaci a přípravu akreditačních spisů. Vytvořit mzdové a prostorové podmínky pro

tuto pracovní pozici. (2021) **SZ MŠMT 6.C**

- Prostudovat možné nástroje pro zjednodušení přípravy akreditačních spisů ve studijním systému. Zpracovat rešerši možného využití dat sbíraných v databázích Registru uměleckých výstupů (RUV), studijního informačního systému (STAG) a webových stránek.
- Při tvorbě studijních plánů vyjít z profilu absolventa/absolventky a z očekávaných relevantních výsledků učení.
- Aktualizovat model každoročního zpětného hodnocení teoretické i ateliérové výuky studujícími, který bude součástí formátů hodnocení ročníkových a diplomových prací. Tento krok zanést do Studijního a zkušebního řádu AVU. (2022) **SZ MŠMT 1.B**

Ukazatele: Úspěšná akreditace studijních programů, precizace konkrétních nástrojů vnitřního hodnocení kvality, posílení validity studentského hodnocení.

Odpovědnost: prorektor/ka pro studijní záležitosti

2. Rozšíření a zkvalitnění nabídky studijních možností a výukových formátů

Studující vedeme k samostatnosti a k aktivnímu modelování svého studia podle vlastních schopností a vizí. K tomu je třeba jim poskytnout komplexní a současně přehledný studijní plán a adekvátní podporu informačního systému.

Spektrum profesí, pro které naše studující připravujeme, je velice široké. Na škole studují restaurátoři a restaurátorky, kteří jsou odborníky a odbornicemi na technologické postupy týkající se malby a sochařství a zároveň mají intenzivní vzhled do historie umění. Absolventi a absolventky studijního programu Architektonická tvorba jsou připraveni pracovat v projekčních kancelářích, architektonických studiích, provozovat vlastní praxi či praxi ve veřejném a neziskovém sektoru v plánování měst. Studující oborů souvisejících s volným uměním se kromě samostatné umělecké tvorby uplatňují i v širokém spektru dalších povolání: od práce v komunitních a kulturních centrech přes vzdělávací instituce a sféru užitého umění až po sdělovací prostředky. Na různorodé kariérní dráhy se díváme s respektem a nijak je nehierarchizujeme. Naši absolventi a absolventky se po ukončení studia nadále vzdělávají a adaptují se na přicházející životní výzvy a situace.

Ve vazbě na různorodé uplatnění absolventů a absolventek AVU i v reakci na podněty z řad současných studujících chceme v následujících letech výrazně rozšířit nabídku povinně volitelných a volitelných předmětů, mj. o kurzy

legislativní a ekonomické gramotnosti a praktické kurzy. Celkově pestřejší nabídku chceme zajistit jak s pomocí vlastních kapacit, tak prostřednictvím užší spolupráce s příbuznými uměleckými a historicko-vědními vysokoškolskými institucemi (UMPRUM, AMU, UK). Za tímto účelem chceme sladit přípravy podkladů k předmětům, koordinovat přípravu rozvrhů, využít možností kreditního systému ve smyslu zvýšení variability studia, sjednotit se na očekávaných výstupech výuky tak, aby bylo možné sdílet nabídku volitelných předmětů společně s dalšími vysokými školami.

AVU dosud kreditní systém nevyužívala, nicméně vzhledem k nárokům 21. století a nutnosti zajistit kompatibilitu se školami, se kterými AVU spolupracuje, je potřeba pokračovat v diskusi o možnostech přechodu na kreditní systém. Stejně tak bude třeba diskutovat možnosti katederního uspořádání školy.

Pro rozvoj výuky na AVU je bezpodmínečně nutná kontinuální modernizace pracovního prostředí, vybavení a technologického zázemí pro ateliérovou i teoretickou výuku včetně jejích distančních forem (více viz prioritní oblast č. 5.). Vzhledem ke zkušenostem s epidemií COVID-19 je nutné zvýšit flexibilitu výukových postupů, rozvíjet digitální dovednosti studujících i pedagogického sboru. AVU jako umělecká škola má zájem na zjednodušení a zpřehlednění nástrojů pro distanční výuku, jakkoli základem naší činnosti zůstává ateliérová tvorba, stěžejí nahraditelná jakoukoli distanční formou. Cílem je pomoci vyučujícím a studujícím adaptovat se na distanční výuku tak, abychom zvýšili kvalitu a komfort studia.

OPATŘENÍ

- Zpracovat koncepci využití kreditního systému za účelem větší variability studia, připravit přechod na elektronický index a navrhnout pružnější model naplňování studijních plánů.
- Vypracovat dlouhodobou strategii podpory studujících zasažených pandemií SARS COVID-19. Nabídnout nejvíce zasaženým ročníkům adekvátní odbornou a materiální podporu.
- Vypracovat přístupný systém přihlašování na volitelné předměty na partnerských uměleckých školách.
- Posílit pedagogický sbor Katedry teorie a dějin umění za účelem širší nabídky vyučovaných předmětů. Vytvořit mzdové a prostorové zázemí.
- Do Studijního a zkušebního řádu AVU zavést formát alternativního kolektivního vedení ateliéru a přizpůsobit tomu návazné vnitřní předpisy a normy.
- Do jednotlivých studijních plánů zahrnout mezi povinně volitelné předměty kurzy legislativní a ekonomické gramotnosti a další praktické kurzy (2021–2024). **SZ MŠMT 1.C**
- Zpřístupnit a dovybavit ateliéry a dílny AVU, aby byly k dispozici zaškoleným

studujícím po celou otevírací dobu školy a zprovoznit kartový systém na automatický vstup do společných dílenských prostorů. Pečovat o specifické potřeby vyučujících a studujících v ateliérech a zlepšovat prostorové a technické vybavení. Dále zavést elektronický systém využití dílen a laboratoří a posílit výpůjčný systém techniky a náradí. (2024–2026).

SZ MŠMT 1.E

- Na základě zkušeností – dobré praxe z provozu Grafických dílen AVU zvýšit prostorové kapacity nejvíce využívaných dílen. Pořádat i v dalších dílnách kurzy a pravidelnou výuku.
- Posílit pedagogické kapacity na technologických pracovištích.
- Rozvíjet a inovovat technologické zázemí pro hybridní formy výuky. (2021–2022) **SZ MŠMT 1.E / 2.A**
- Využívat a zpřístupňovat digitální archiv AVU prostřednictvím webových stránek, propojením s prezentacemi ateliérů a dalšími interními platformami.
- Aktualizovat vnitřní předpisy z hlediska potřeb distanční výuky. Určit, jaké parametry mají mít anotace předmětů, jakou podobu a rozsah mají mít doplňkové studijní materiály a jaké mají být podmínky absolvování předmětů. Doporučení pro distanční výuku zanést do Zkušebního a studijního řádu AVU.

Ukazatele: Jedna čtvrtina volitelných a povinně volitelných předmětů bude nabízena ve spolupráci s partnery AVU. Část volitelných a povinně volitelných předmětů bude nabízena formou distančních kurzů a přednášek.

Odpovědnost: prorektor/ka pro studijní záležitosti

3. Snižování nerovnosti v přístupu ke studiu

Akademie nabízí vzdělání širokému spektru mimořádně nadaných osobností, které však často mají speciální potřeby. Škola přirozeně cítí rezervy v péči o studující, kteří čelí v průběhu celého studia různým krizím, nadměrné psychické zátěži či materiálním problémům. Naším cílem je precizovat podporu pro ty, kdo se o studium na AVU ucházejí a studenty a studenty v nouzi tak, abychom včas předešli existenčním problémům a studium pro ně učinili dostupnějším.

Před dvěma lety vzniklo ve škole psychologické pracoviště. Psycholožka je k dispozici studujícím i zaměstnaným. Zkušenosti s využíváním služby jsou pozitivní a povzbuzují nás k zavádění dalších nástrojů, jimiž bychom pomáhali členům akademické obce řešit i jiné než čistě studijní nebo pracovní problémy. Cítíme nedostatky v přístupu ke studujícím se speciálními – individuálními potřebami. Chceme získat poznatky od partnerských uměleckých škol

a univerzit, které mají pro tento typ studujících specializované poradenské služby a asistenty. Chceme podstoupit audit, který škole ukáže, v jakých oblastech je pro studující se speciálními potřebami „nejnepřístupnější“.

Možností je rovněž sladění studia s profesním, rodinným a osobním životem, díky čemuž dochází k přizpůsobení specifickým potřebám jednotlivých studujících. Podpora těchto forem vzdělávání je jednou z cest ke snižování nerovností v přístupu ke vzdělání na vysokoškolské úrovni.

Přímým diskriminačním faktorem studia na umělecké škole je nedostatek finančních prostředků, potřebných pro dlouhé a materiálně náročné studium. Nízké příjmy, finanční nouze a vysoké životní náklady na bydlení v Praze výrazně komplikují možnost vysokoškolského studia, jehož nedostupnost následně přispívá k riziku sociálního vyloučení. Tím vzniká začarovaný kruh a tomu je třeba zabránit.

V souladu se zněním zákona č. 198/2009 o rovném zacházení (antidiskriminační zákon) chceme prozkoumat, ve kterých oblastech může naše škola lépe dostát závazkům v oblasti spravedlivého přístupu ke vzdělání. Česká republika ratifikovala dne 28. 9. 2009 dokument Organizace spojených národů s názvem Úmluva o právech osob se zdravotním postižením. Tato úmluva nabádá k „univerzálnímu designu“, který dbá o navrhování takových prostorů, produktů a služeb, které jsou nediskriminační k odlišným fyzickým a psychickým kapacitám (např. výška, motorické, sluchové a zrakové schopnosti, věk a podobně). Dokument popisuje závazek států, které úmluvu ratifikovaly, následovně: „člověk se zdravotním postižením musí mít možnost vstoupit do plnohodnotného terciálního vzdělávání, odborné praxe a celoživotního vzdělávání za podobných podmínek jako ostatní lidé“ (článek 24, odstavec 5). Podle studie Evropské komise (Report of Implementation of European Disability Strategy 2017) méně než 30 % lidí s postižením dokončí vysokoškolské vzdělávání, ve srovnání se 40 % u ostatní populace.

AVU je specifická výtvarná škola, pro kterou jsou některé fyzické a kulturní predispozice důležité. Chceme být excelentní vysokoškolskou institucí, ale excelentní ve smyslu vysokých nároků na tvůrčí svobodu, na suverénní zvládnutí výtvarného sebevyjádření. Chceme se zamýšlet, v jakých sférách můžeme nabídnout zkušenost uměleckého vzdělání širšímu spektru uchazečů a uchazeček, ale též širší laické veřejnosti v programech celoživotního vzdělávání.

OPATŘENÍ

- Provést audit za účelem identifikace bariér, jež zabraňují studujícím se speciálními potřebami studovat na AVU; konzultovat s odborníky na inkluzi ve vzdělávání se zaměřením na osoby s individuálními a speciálními studijními potřebami. Navázat spolupráci s existujícími poradenskými centry na partnerských vysokých školách a spolupráce se středními školami. (2022)

SZ MŠMT 2.A

- Podporovat vznik finančně náročných, především excelentních diplomních uměleckých děl a projektů. (2021–2025) **SZ MŠMT 1.C**
- Upravit Studijní a zkušební řád AVU s ohledem na speciální individuální plán.
- Vytvořit finanční rezervy pro podporu sociálně znevýhodněných studujících, určené ke kompenzaci nákladů spojených se studiem. (2021–2025)
- Přizpůsobit formát Dne otevřených dveří, letních workshopů a dalších kurzů pro veřejnost tak, aby byly přístupné i pro uchazeče a uchazečky se speciálními a individuálními studijními potřebami.
- Rozšiřovat bezbariérově přístupné zóny ve stávajících prostorách AVU a zohlednit požadavky na bezbariérovost při rekonstrukcích či stavbě nové budovy AVU.
- Zvážit rozšíření přístupnosti akcí pro veřejnost (např. pomocí skrytých titulků, zvukového popisu /AD/ a simultánního přepisu).
- Pracovat na přístupnosti webových stránek (textové titulky webových obrázků).
- Nabádat studující, aby portfolia a konkrétní práce zpřístupňovali.

Ukazatele: Navázání spolupráce minimálně se čtyřmi středními školami. Zvýšení počtu bezbariérově přístupných pracovišť.

Odpovědnost: prorektor/ka pro studijní záležitosti

4. Posílení doktorského studia

Doktorské studium na uměleckých školách je stálou součástí významných světových vzdělávacích institucí. Umělecký doktorát je na AVU akreditován od poloviny devadesátých let. Aktuálně probíhá doktorské studium na AVU ve čtyřech oborech studijního programu Výtvarná umění (Volné umění, Architektonická tvorba, Teorie a dějiny současného umění a Restaurování výtvarných děl). Naším záměrem je reakreditovat tyto obory – v terminologii aktuálně platné legislativy „specializace“ – jako samostatné studijní programy.

Doktorské studium na AVU je ve výtvarných oborech (Volné umění, Architektonická tvorba a Restaurování výtvarných děl) zaměřeno na realizaci náročných uměleckých projektů výzkumného charakteru. Sestává z tvůrčí, praktické části studia a z teoreticko-historického výzkumu, prezentovaného formou disertační práce. Doktorské studium v oboru Teorie a dějiny současného umění se odvíjí od témat týkajících se nejaktuálnějších uměleckých tendencí, myšlenkových proudů a problémů.

Doktorský stupeň je nejprestižnější formou vysokoškolského uměleckého

studia. Na jedné straně dává nejvíce svobody ve volbě témat a metod výzkumu, ale zároveň jsou studující vystaveni nejkritičtějším formám reflexe. Ze zhruba třiceti uchazeček a uchazečů projde úspěšně přijímacím řízením deset z nich. V doktorském studiu mohou díky personálnímu a technickému zázemí AVU dlouhodobě rozvíjet své tvůrčí a výzkumné záměry. Zároveň je skupina doktorandů a doktorandek důležitou „osobnostní injekcí“ dovnitř Akademie. Přicházejí k nám mladé, ale zralé osobnosti, které jsou už pevně ukotvené ve svých profesích. Studující nižších stupňů vzdělávání se díky nim setkávají s novými způsoby myšlení a prohlubují si schopnost kriticky nahlížet na své vlastní tvůrčí experimenty. Tento přínos studujících v doktorském stupni chceme ještě posílit zřízením postdoktorandských pozic na pracovištích AVU, čímž zároveň zlepšíme vyhlídky našich Ph.D. absolventů a absolventek na uplatnění v oboru.

Doktorské studium je na AVU etablované a zároveň nyní prochází procesem reakreditací. Na setkáních školitelů a školitelek a oborové rady dochází ke kritické reflexi kvalit a slabin studia. Podařilo se nám nastavit transparentní proces přijímacího řízení, posílila se pozice školitelství a teoretických konzultantství. V návaznosti na připravované akreditace rozšíříme nabídku specializovaných přednášek a seminářů dedikovaných doktorskému studiu. Důležitou platformou je tzv. PhD Lab, společný hub studujících v doktorském stupni, jehož smyslem je zajišťovat studijní a komunikační zázemí. Díky němu je možné rozvíjet prezentační a výukové formáty doktorského studia, program kolokvia, symposií a studijních výjezdů.

Výzvou pro další posílení doktorského studia je otevření možnosti sdíleného školitelství – modelu „cotutelle“. Zájemci o studium se v rámci tohoto modelu budou moci hlásit s projekty, které paralelně konzultují se školiteli na partnerských umělecko-vzdělávacích institucích doma i v zahraničí.

Dále chceme posílit zapojení doktorandek a doktorandů do grantových soutěží (GAČR, TAČR ad.) a část grantové podpory směřovat i do posílení mezinárodního rozměru doktorského studia.

OPATŘENÍ

- Vstoupit do partnerství s některou se zahraničních vysokých škol, které mají program uměleckého doktorátu. Využít k tomu kontaktů ze sítě evropských uměleckých škol v rámci organizace ELIA. **SZ MŠMT 3.C**
- Aktualizovat podmínky pro doktorandské školitelství (rozšíření o model „cotutelle“). Zanést specifikaci do připravovaného Kariérního řádu AVU. (2022) **SZ MŠMT 3.C**
- Kontinuálně diskutovat podobu doktorského studia a připravovat reakreditaci.
- Definovat tvůrčí témata, mezioborové výzkumné oblasti, do kterých se mohou doktorandi a doktorandky hlásit s návrhy vlastních projektů. Zveřejňovat důkladnější informace o probíhajících a připravovaných výzkumných projektech

na webu AVU a motivovat školitele a školitelky k zapojení doktorandských pozic nejen do interních grantů AVU, ale i do projektů GAČR a TAČR. (2024)

- Rozvíjet doktorandskou praxi nejen v ateliérech, ale i v rámci výzkumných pracovišť, případně dalších pracovišť (archiv, knihovna).
- Vypracovat koncepci podpory postdoktorandských pozic ve vědě a výzkumu a na jejím základě vytvořit postdoc pozice v rámci stávajících umělecko-výzkumných pracovišť. (2024)
- Umožnit doktorandům a doktorandkám zapojit se do pedagogické činnosti nad rámec jejich stávajících povinností, a to včetně kurzů pro zahraniční studující. Zařadit stabilní seminář jimi vyučovaný pro navazující magisterský ročník mezi povinně volitelné předměty. (2026)
- Rozšířit stávající nabídku předmětů doktorského studijního programu a zajistit odpovídající pedagogické zabezpečení. **SZ MŠMT 3.C**
- Rozvíjet PhD Lab, jehož smyslem je zajištění studijního a komunikačního zázemí doktorského studia. **SZ MŠMT 3.C**
- Umožnit studujícím v doktorském programu využívat ateliér dětí, který vznikl v roce 2020 a zajišťuje v určených dnech péči o děti rodičů mezi zaměstnanými a studujícími. **SZ MŠMT 3.D**

Ukazatele: Vzniknou minimálně dvě postdoktoranské pozice. Minimálně dva doktorandské projekty budou vedeny v cizím jazyce, ve spolupráci se zahraničními školiteli či školitelkami.

Odpovědnost: prorektor/ka pro studijní záležitosti

5. Rozvoj celoživotního vzdělávání a dalších kurzů pro veřejnost

Akademie výtvarných umění v Praze tradičně vytváří zázemí pro kontinuitu specifických uměleckých oborů. Hraje nezastupitelnou roli i v celoživotním vzdělávání a nabídce specializovaných kurzů pro nejširší veřejnost. Na AVU se dlouhodobě vyučuje i kreslení a modelování podle živého modelu, což je disciplína tradičně považovaná za základ rozvíjení výtvarného talentu a dovedností důležitých pro rozvoj dalších uměleckých metod, proto AVU zařazuje tento typ kurzů i do nabídky pro veřejnost. Jedná se například o kurzy Večerního kreslení pro veřejnost. Svou více jak patnáctiletou tradici mají též kurzy Letní malířské akademie, které jsou vnímány především jako přípravné kurzy pro potenciální zájemce, ale též jako volnočasová aktivita pro zájemce z nejširší veřejnosti. Nabídku letních akademií v posledních letech úspěšně rozšířily Letní akademie pro děti a Letní sochařská akademie. Zájem

veřejnosti potvrzuje vhodnost jejich koncepce, která je založena na zpřístupnění ateliérů AVU, ale i odborném vedení pedagogy a pedagožkami a absolventy a absolventkami AVU. Cílem následujícího období je tuto nabídku nadále rozšiřovat a zkvalitňovat, a to i v podobě krátkodobějších kurzů, např. grafických technik či jiných specializací. Nabízet chceme také široké spektrum přednášek pro veřejnost, sympozií, konferencí a workshopů, které rozšíří nejen výuku ve standardních studijních programech, ale otevřou AVU odborné a uměnilovné veřejnosti.

OPATŘENÍ

- Pravidelně vyhodnocovat společenský, vzdělávací a ekonomický dopad kurzů pro veřejnost a přizpůsobovat tomu nabídku kurzů. **SZ MŠMT 2.G**
- Aktualizovat obsah studia celoživotního vzdělávání v restaurátorských oborech. Aktualizovat studijní plány tak, aby odpovídaly nárokům vyučujících a očekávaním odborné veřejnosti.
- Prozkoumat podmínky pro otevření „nultého ročníku“, případně samostatného modulu celoživotního vzdělávání pro nadané zájemce, kteří z důvodu omezených kapacit nenastoupí do řádného studia.
- Vytvářet pobídky pro zaměstnané a absolventy a absolventky k nabídce inovativních workshopů v oblasti celoživotního vzdělávání a obecně akcí pro veřejnost.
- Nabídnout spolupráci na poli celoživotního vzdělávání a akcí pro veřejnost profesně příbuzným institucím (Národní galerie v Praze, Galerie hlavního města Prahy) a městské části Praha 7.

Ukazatele: Každoročně budou realizovány minimálně čtyři kurzy pro veřejnost.

Odpovědnost: prorektor/ka pro studijní záležitosti, prorektor/ka pro umění, vědu a rozvoj

2. Internacionalizace

Na AVU se aktuálně setkávají dva typy internacionálních výměn a spoluprací. Rozvíjí se zde mezinárodní spolupráce mezi vysokými uměleckými školami z Evropy i zámoří. Ta se v poslední dekádě projevila skokovým nárůstem zájmu o studentské mobility a pracovní stáže. Prohlubují se bilaterální a multilaterální pedagogické i tvůrčí spolupráce s partnerskými akademii, narůstá aktivní účast v rámci ELIA, zaměřená na metodiku výuky, ale také na institucionální etickou a environmentální udržitelnost. Paralelně s tím pedagogové a pedagožky a studující, kteří se účastní mezinárodních výměn, působí uvnitř mezinárodního uměleckého provozu, který vstoupil do „globální fáze“ (globální migrace, internet, kulturní a ekonomická výměna). Tyto trendy jsou do jisté míry nezávislé. Planetární (dříve globální) éra mění umělecké myšlení, média i rámce jeho prezentace. Proměňuje ekonomiku a kriticky rozšiřuje paradigmatu stávajících témat vědeckých oborů a na ně navázaných témat výzkumu (globální studia, postkoloniální a dekoloniální studia, globální dějiny umění ad.). Výtvarné umění, jehož budoucnost se na AVU rodí, je v kontextu těchto změn (do značné míry oprávněně) považováno za ideální prostředek mezikulturní komunikace. I přesto, že současné výtvarné dílo zůstává mnohvrstevnaté a mnohovýznamové, má kapacitu tlumočit tyto komplexní společenské proměny přístupným jazykem, což je i směr, který bude výuka na AVU v budoucnu rozvíjet. A v pedagogické práci blíže čerpat z planetárního uměleckého provozu.

Mezi hlavní úkoly následujícího desetiletí v oblasti internacionalizace bude patřit vytvoření podmínek pro internacionalizaci výukových programů prostřednictvím působení zahraničních přednášejících a studujících, internacionalizace výukových kurikul, výzkumných témat i širšího akademického prostředí, a to s důrazem na planetární (globální) rozsah internacionálních výměn. AVU bude efektivněji využívat podpor meziinstitucionální, pedagogické a vědecké spolupráce a vybuduje konkrétní projekty spolupráce s vybranými mezinárodními univerzitami. Vyučující a vybraní studující budou přímo zapojeni do mezinárodních aktivit AVU a škola bude výběrovou, transparentní formou podporovat mezinárodní umělecké, teoretické a vědecké procesy a výstupy jejich tvorby a práce.

Jednotlivé cíle a vybraná opatření pro danou oblast

1. **Rozvoj globálních kompetencí studentů a studentek a zaměstnanců a zaměstnankyň**
2. **Art in Context a internacionalizace studijních programů AVU**
3. **Strategické řízení internacionalizace, propagace AVU v zahraničí a podpora mezinárodní spolupráce**

1. Rozvoj globálních kompetencí studentů a studentek a zaměstnanců a zaměstnankyň

Na AVU se rozvoj mezinárodních kompetencí studujících i vyučujících odehrává v sepětí s kultivací tradic střeoevropské a výchoevropské kulturní různosti. Mezi tradiční nástroje internacionalizace patří podpora mobilit a hostování zahraničních studujících na AVU. Vzhledem k velikosti školy využívá AVU pro výuku jazyků služeb Centra jazykové přípravy AMU, roli opory v rozšiřování jazykových kompetencí hraje částečné užití angličtiny zahraničními vyučujícími v rámci běžné ateliérové výuky a dále pak především ve výuce v Ateliéru hostujícího umělce/umělkyně. AVU bude sledovat kvalitu externí jazykové výuky, ale bude také podporovat a pěstovat užití cizích jazyků ve vlastní a užití cizích jazyků ve vlastní ateliérové výuce.

V období posledních pěti let se s výjimkou roku 2020 dařilo kontinuálně navyšovat počty vyjíždějících studujících, realizovaných mezinárodních studijních pobytů, pracovních stáží i přijíždějících zahraničních studujících. Studenti a studentky AVU mají zájem o studium na tradičních evropských akademiích, v poslední třech letech však stoupá též zájem o studium v mimoevropských destinacích (Jižní Korea, Indonésie). Stabilní zájem je o výběrové studium v USA. Naopak nízký je, podobně jako na ostatních evropských uměleckých školách, zájem o pedagogické mobility. AVU bude aktivně hledat možnosti podpor pro zájemce o mimoevropské studijní pobyty i pracovní stáže.

Spolu se změnami v pedagogické sféře bude úkolem vedení AVU připravit administrativní, jazykové a materiální zázemí a podporu pro hostování zahraničních vyučujících a odstraňovat překážky pedagogické mobility.

AVU se nadále bude vstřícně stavět k uznávání zahraničního vzdělávání. S ohledem na specifickou uměleckou vzdělávání, kdy jsou primárně posuzovány umělecké (talentové) a až sekundárně studijní předpoklady, neklade uznávání zahraničního vzdělávání překážku pro přijímání zahraničních studujících.

OPATŘENÍ

- Studující budou skládat povinnou zkoušku z jazyka do konce třetího ročníku.
- Ve čtyřletých intervalech bude vyhodnocována kvalita externí výuky jazyků. V návaznosti na hodnocení budou případně přijímána potřebná opatření.
- Podporovat jazykovou vybavenost pedagogických i administrativních pozic zajištěním intenzivních jazykových kurzů (Erasmus+). Zavést anglický jazyk jako jedno z hodnocených kritérií při výběrových řízeních na pedagogické pozice. (2022) **SZ MŠMT I.1.A**
- Vyprofilovat nabídku partnerských škol dle oborových priorit na AVU. Aktivně využívat členství v ELIA a účast v mezinárodních projektech pro rozšiřování strategických partnerství a tím podporovat mobilitu vyučujících a studujících i internacionalizaci prostředí AVU. (2022) **SZ MŠMT I.1.B**
- S ohledem na Strategii internacionalizace podporovat také mobility mimo hlavní umělecká centra do rozvíjejících se oblastí globálního jihu, zemí bývalé východní Evropy, zemí původu největších domácích minorit a českých diaspor v zahraničí. Zajistit k tomu financování z prostředků Erasmus+ a dalších zdrojů. **SZ MŠMT I.1.B**
- Vypracovat kritéria zahraničního pedagogického působení (délka, povaha), které by mělo být uplatněno v rámci habilitačního řízení a řízení pro jmenování profesorem či profesorkou na AVU. Připravit odpovídající úpravu Řádu habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem/profesorkou. (2026)
- Monitorovat a účastnit se mezinárodních aktivit v oblasti uznávání zahraničního vzdělávání MŠMT, ENIC-NARIC, ad.

Ukazatele: Minimálně polovina studujících během svého studia využije program mobilit.

Odpovědnost: prorektor/ka pro zahraniční záležitosti

2. Art in Context a internacionalizace studijních programů AVU

Na rok 2022 je plánováno zahájení výuky v oboru *Art in Context* (v rámci navazujícího magisterského programu *Fine Arts*), který má být prvním studijním oborem na AVU vyučovaným v anglickém jazyce. Zahájení výuky tohoto oboru rozšíří tematické i pedagogické spektrum mezinárodní výuky na AVU, ale také přivede na půdu školy studenty a studentky z kulturně různorodých teritorií a skupin. I ve stávající ateliérové výuce je složení skupin studujících jazykově a kulturně různorodé, přestože výuka probíhá v českém jazyce.

Studijní obor *Art in Context* bude usilovat o vysokou kvalitu přijímaných studujících a mezinárodní kompetitivnost nabízené výuky. Ta bude zpětně napomáhat zvyšování kvality ve všech stávajících programech. Zahájení výuky *Art in Context* bude navíc doprovázeno integrací předmětů vyučovaných v angličtině do ostatních magisterských a navazujících magisterských programů.

Z dlouhodobého hlediska by měl soubor přijatých opatření přispět také k zavedení joint-degree, double-degree nebo multiple-degree programu ve spolupráci s vybranými partnerskými uměleckými školami.

OPATŘENÍ

- Zavést hybridní formy výuku ve stávajících studijních programech tak, aby jejich plnoprávnou součástí byli i vyučující a studující, jejichž rodným jazykem není čeština. Zajistit prostupnost (stážování) zahraničních studujících oboru *Art in Context* v rámci ateliérové výuky ostatních oborů magisterských a navazujících magisterských studijních programů. Část výuky volitelných, ale i povinně volitelných a povinných předmětů bude vedena v cizích jazycích a na všech úrovních studia budou zavedeny cizojazyčné hodnotící komise. (2022–2025) **SZ MŠMT I.2.A**
- Podporovat a začlenit Ateliér hostujícího umělce / hostující umělkyně do ateliérové výuky oboru *Art in Context*. Díky tomu dojde k významné inovaci cizojazyčného studia na AVU. (2021–2025) **SZ MŠMT I.2.A**
- Zavést program podpory nadaných zahraničních studujících na AVU, který bude koncepčně zpracován v průběžně aktualizované strategii internacionalizace a financován vícezdrojovým způsobem. (2022–2025) **SZ MŠMT 4.A**
- Upravit Studijní a zkušební řád AVU pro případy studia v cizím jazyce a adaptovat podmínky výběrových řízení tak, že bude možné přijímat i zahraniční přednášející.
- V návaznosti na podporu doktorského studia posílit realizovatelnost studijních i praktických zahraničních stáží a začlenění do existujících mezinárodních sítí uměleckého výzkumu. (2021–2025) **SZ MŠMT I.2.B**
- V budoucí akreditaci zohlednit internacionalizaci školy, zejména zahrnout povinnou zahraniční stáž nebo stáž v anglicky vyučovaném oboru *Art in Context* do kurikula magisterských programů. (2024)
- K propagaci oboru *Art in Context* využívat všechny dostupné národní propagační kanály, jako je Study in the Czech Republic, účast na mezinárodních prezentacích o uměleckém vzdělávání apod. (2021–2025) **SZ MŠMT I.4.A**

Ukazatele: Zdvojnásobení předmětů vyučovaných na AVU v cizím jazyce; na AVU budou působit minimálně tři pedagogové či pedagožky, jejichž rodným jazykem není čeština

Odpovědnost: prorektor/ka pro zahraniční záležitosti

3. Strategické řízení internacionalizace, podpora mezinárodní spolupráce a propagace AVU v zahraničí

S ohledem na velikost měla AVU dosud velmi limitované personální, ale také prostorové možnosti pro formulování a realizaci ucelené strategie internacionalizace. Naplňování nově formulované strategie vyžaduje v první řadě dostatečné personální zajištění vytyčených úkolů a z nich vyplývajících agend, k čemuž bude první krok podniknut v rámci prostředků Institucionálního plánu na rok 2021. Následně bude nutné řešit také prostorové podmínky pro její zajištění za stávajícího kritického nedostatku výukových i administrativních prostor. Řešením ve střednědobém horizontu by mohla být výstavba nové budovy AVU, jež bude mezinárodně atraktivní, zviditelní školu a umožní realizovat nárůst počtu zahraničních studujících (dále rozpracováno v prioritní oblasti č. 6).

AVU se doposud aktivně účastnila mezinárodních spoluprací v rámci ELIA (členství zástupce AVU v Representative Boardu od roku 2018) a prostřednictvím meziakademických výměn na úrovni jednotlivých ateliérů, v čemž chce s konkrétními projekty nadále pokračovat. V provázanosti s pedagogickými programy i vědeckými projekty bude AVU rozšiřovat personální, výměnné a infrastrukturní zahraniční partnerské spolupráce s vybranými uměleckými školami a kulturními institucemi. AVU se dále zaměří na cílenou podporu zveřejňování a prezentace excelentních výsledků umělecké, teoretické a vědecké činnosti v mezinárodních souvislostech.

OPATŘENÍ

- Aktualizovat Strategii internacionalizace ve tříleté periodicitě. **SZ MŠMT I.5.A**
- Disponovat dostatečnou personální kapacitou pro zajištění veškerých aktivit spojených s internacionalizací.
- AVU bude i nadále aktivním členem organizace ELIA. (2021–2025) **SZ MŠMT I.5.B**
- Projít hodnocením nezávislé mezinárodní hodnoticí agentury zaměřující se na rating vysokých uměleckých škol. (2025) **SZ MŠMT I.5.B**
- Zavést newsletter v angličtině, který bude informovat o nejdůležitějších

aktivitách a událostech na AVU. Směřovat jej na bývalé i potenciální zahraniční studující, zahraniční pedagogy a pedagožky a další spolupracovnice a spolupracovníky.

- Při přípravě konceptu nové budovy AVU se zahraniční oddělení bude podílet na definici funkcí souvisejících s výukou, ale také službami pro zahraniční studující tak, aby odpovídaly standardům Listiny programu Erasmus+.
- V rámci dlouhodobého rozvoje naplánovat založení klubu zahraničních absolventů a absolventek a hostujících studentů a studentek AVU. Tento nástroj je velmi efektivní při budování mezinárodního zájmu o studium na AVU. **SZ MŠMT I.4.C**
- Iniciovat vznik mezinárodního clusteru uměleckých škol, v jehož rámci dojde k hlubší spolupráci ve vybraných oblastech pedagogické, umělecké nebo vědecké činnosti a bude usilovat o to stát se poradatelskou institucí jedné ze stěžejních aktivit této organizace. **SZ MŠMT I.5.B**
- Cíleně podporovat mezinárodní prezentaci excelentních výsledků umělecké, teoretické a vědecké činnosti v mezinárodních souvislostech (vybraní vyučující a studující, Artyčok, KTDU, VVP AVU ad.)
- Účastnit se v dlouhodobé perspektivě konsorcia evropských univerzit a žádat o podporu Evropské komise. **SZ MŠMT I.5.B**

Ukazatele: AVU projde do roku 2025 hodnocením nezávislé mezinárodní hodnotící agentury zaměřující se na rating vysokých uměleckých škol. Od roku 2022 bude dvakrát ročně vycházet newsletter v angličtině, informující o nejdůležitějších aktivitách a událostech na AVU.

Odpovědnost: prorektor/ka pro zahraniční záležitosti

3. Umění, výzkum a třetí role

AVU je nejen vzdělávací institucí, ale také významným centrem tvůrčí a vědecké činnosti v národním i mezinárodním kontextu. Záměrem AVU je v následujícím období posílit své vazby na strategické partnery v lokálním, národním i mezinárodním měřítku, a to jak na poli vědy a výzkumu, tak v oblasti prezentace své tvůrčí činnosti. Jednou z mnoha rolí Akademie je aktivní účast v celospolečenské diskusi o aktuálních otázkách umění, jeho institucionální a finanční podpoře, ale i dalších kulturních a sociálních problémech současnosti. Od plánovaného založení klubu ALUMNI si AVU slibuje posílení speciální komunity, jež kolem AVU vzniká, ale i zpětnou vazbu školy, která stojí uprostřed nejrůznějších vztahů.

Mezi konkrétní cíle v následujícím časovém období patří na prvním místě podpora vědy a výzkumu na AVU. Ta bude realizována především rozvíjením a podporou stávajících vědecko-výzkumných pracovišť, ale i širší diskusí o roli uměleckého výzkumu v českém vysokém školství. Důraz bude kladen na propojení výzkumné činnosti a studia. Tomu napomůže i zřizování doktorandských praxí a postdoktorandských pozic na výzkumných pracovištích (více viz prioritní oblast č. 1). Nezbytné pro rozvoj výzkumu jsou a budou projektové aktivity, které přispívají k modernizaci školy po její materiální stránce, ale především účinně napomáhají ke zkvalitnění vnitřních procesů, kompetencí zaměstnaných a výuky jako celku. Zkvalitněním služeb grantového oddělení, rozšířením grantového monitoringu a fundraisingu budou podpořeny vědecké i tvůrčí činnosti akademické obce.

Výzkum na AVU má svým přirozeným propojením s uměním vysokou společenskou relevanci, ať už je to uchování kulturního dědictví a památek, na němž se podílejí restaurátorská pracoviště a laboratoř ALMA, nebo zkoumání samotných dějin umění, které realizuje Vědecko-výzkumné pracoviště AVU (dále též VVP AVU). Dále je třeba zmínit Nakladatelství AVU (dále též NAVU), které přispívá k publikaci relevantních vědeckých výstupů, ale vydává i periodické tituly, zejm. *Sešit pro umění, teorii a příbuzné zóny*, který od roku 2007 pomáhá kultivovat akademickou diskusi na poli současného umění. Speciální pozici má Galerie AVU (dále též GAVU), která je platformou pro prezentaci uměleckého výzkumu a tvůrčí činnosti akademické obce i dalších relevantních umělců a umělkyně. V následujícím období chceme z GAVU vytvořit prostor, který na českou výtvarnou scénu přináší kvalitní a nápadité umělecké projekty.

Naším cílem je zapojit se do pražského galerijního provozu a iniciovat diskusi o aktuálním umění.

Pozornost je potřeba věnovat i dalším specializovaným pracovištím AVU, která přispívají k posílení třetí role naší vysoké školy. Je to především knihovna, jež slouží k podpoře výuky, ale nabízí i speciální knihovnický servis širší odborné veřejnosti. Unikátní postavení má v tomto ohledu Archiv AVU, který spravuje nejen dokumenty o historii školy, ale i originální sbírku kreseb a grafiky. V následujícím časovém období bude nutné archiv reakreditovat, zpřístupnit skrze on-line prezentaci nejvýznamnější část sbírky a zkvalitnit tak mimo jiné badatelský servis.

Vyjímečné postavení má projekt Artyčok, který je společnou aktivitou Akademie a spolku Artyčok.tv (dále jen Artyčok). Artyčok je platforma pro současné umění, která vznikla v roce 2005 přímo na AVU. Zaznamenává a spoluvytváří dění v oblasti současného umění a podporuje také vznik nových uměleckých projektů. Hlavní činností Artyčoku je provoz webového portálu <https://artycok.tv>, na kterém zpřístupňuje vlastní i převzatou autorskou, převážně audiovizuální produkci a vytváří zde databázi všech publikovaných příspěvků. Cílem AVU je nadále poskytovat dostatečnou podporu projektu, spolupodílet se na jeho řízení a spoluvytvářet jeho obsah, který by měl primárně obohacovat celospolečenskou diskusi, ale promítat se i do vzdělávacího procesu na AVU. Hlavním cílem projektu bude i v následujícím období produkovat a publikovat vlastní audiovizuální příspěvky, podporovat vznik nových autorských formátů a vytvářet živý program pro veřejnost ve spolupráci s uměleckými institucemi v ČR. AVU se bude věnovat také zkvalitňování nabídky celoživotního vzdělávání a dalších kurzů pro veřejnost (viz prioritní oblast č. 1, cíl 5).

V následujícím období se AVU bude soustředit na spolupráci s dalšími institucemi a bude aktivní jak lokálně, tak v celorepublikovém kontextu. V roce 2021 plánujeme oficiálně založit klub ALUMNI AVU, který se stane institucionálním nástrojem k propojení různorodé komunity absolventů a absolventek a přátel školy. Cílem je nejen získat zpětnou vazbu z praxe a zkvalitnit tak výuku a vyhlídky na jejich uplatnění, ale i podpořit třetí roli naší školy, k níž patří mezigenerační dialog, péče o zdraví a kvalitu života, podpora kultury v nejširším slova smyslu, aktivismus a aktivity podporující nadčasové hodnoty společnosti. Do budoucna uvažujeme o založení Nadačního fondu AVU, který by mohl být účinným nástrojem k podpoře nejrůznějších aktivit školy, ale též způsobem, jak pomoci studujícím, absolventům a absolventkám, kteří se ocitnou v obtížné sociální situaci.

Aktivity ve všech zmíněných oblastech v současnosti probíhají, často však poněkud živelným způsobem a neřídka narážejí na organizační a finanční limity. V budoucím období je třeba vybudovat komplexní a cílené řízení podobných aktivit, které napomůže zajištění jejich dlouhodobé finanční a produkční stability. Otevřenou výzvu představuje rovněž prohloubení jejich vazby na výuku. Samostatným problémem je pak jejich účinná propagace, v níž hraje klíčovou úlohu spuštění nového webu AVU.

Jednotlivé cíle a vybraná opatření pro danou oblast

1. Podpora vědy a výzkumu a vědecko-výzkumných pracovišť, projektových a grantových aktivit
2. Posílení společenské relevance tvůrčí a umělecké činnosti AVU
3. Spolupráce a klub ALUMNI AVU

1. Podpora vědy a výzkumu a vědecko-výzkumných pracovišť, projektových a grantových aktivit

AVU si uvědomuje význam a potenciál činnosti svých vědecko-výzkumných pracovišť, která působí v oblasti restaurování a teorie a dějin umění. Dosavadní výsledky těchto pracovišť jsou uplatňovány v publikační činnosti i ve výuce, při realizaci mezinárodních konferencí a symposií a jejich výčet lze dohledat v Rejstříku informací o výsledcích (RIV). S ohledem na malý počet odborníků a odbornic působících ve výzkumu je objem výsledků srovnatelný s většími institucemi a nijak nezaostává ani za produkcí dalších kamenných vysokých uměleckých škol. Věda a výzkum mají v rámci činnosti AVU své pevné místo a jsou jedním z důležitých předpokladů rozvoje instituce. AVU byla v minulosti nositelkou několika výzkumných záměrů a projektů, financovaných prostřednictvím MŠMT, Ministerstva kultury ČR (MK ČR), GAČR nebo Evropské komise. V současné době je řešitelkou projektu NAKI – programu na podporu aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje národní a kulturní identity, GAČR a TAČR. Cílem je udržet míru úspěšnosti jednotlivých grantových výzkumných projektů a rozšiřovat možnosti podpory pro žadatele z řad akademiků a studujících, ale i infrastrukturní a organizační zázemí vědecko-výzkumných pracovišť.

Akademie stejně jako všechny vysoké školy v roce 2020 prošla mezinárodní evaluací vědy a výzkumu podle metodiky 17+, v sebeevaluační zprávě a ve SWOT analýze vyhodnotila své silné i slabé stránky. Přestože evaluace AVU dopadla velmi dobře, ukázalo se v této souvislosti, že principy hodnocení jsou v mnoha případech nastaveny pro jiný typ vysokých škol a neodpovídají realitě vysoké umělecké školy. V období 2021–2030 bude nutné navázat na tato zjištění a posílit strategické řízení vědy a výzkumu na AVU, ale i pozitivní lobbying na úrovni řízení a hodnocení vysokých škol.

Jak vyplývá z evaluační zprávy, AVU se excelentně profiluje na poli umělecko-historického a restaurátorsko-technologického výzkumu. Ten vzniká v přímé symbióze s obory vyučovanými na AVU. Nejpřirozenější polohou výzkumu na

AVU, na škole, kde je vyučováno výsostně tzv. volné umění, je ovšem umělecký výzkum. Druh výstupů, který je generován skrze umělecký výzkum či výzkum uměním, je zatím v celkovém hodnocení vysokých škol systematicky opomíjen (není začleněn ani do RUV, ani do RIV) a tudíž se nepromítá do financování vysokých uměleckých škol.

OPATŘENÍ

- Ve spolupráci s dalšími uměleckými školami systematicky pracovat na emancipaci uměleckého výzkumu na poli vědy a výzkumu v celorepublikovém měřítku. Aktivně se podílet na definici uměleckého výzkumu napříč obory a podporovat společný lobbying s cílem zrovnoprávnit tento typ výzkumu v rámci českého vysokého školství.
- Pravidelně revidovat zprávu o uměleckém výzkumu, která vznikla v roce 2020 v rámci CRP Analýza a definování specifik a rozvojových možností UVŠ (uměleckých vysokých škol) ve výzkumné činnosti, a realizovat na jejím základě odpovídající kroky.
- Propojovat stávající výzkumná pracoviště s výukou a zprostředkovávat nové poznatky studujícím v magisterském i doktorském programu. Zajistit zapojení všech stávajících výzkumných pracovišť do výuky formou přednášek, specializovaných seminářů a workshopů.
- Podporovat internacionalizaci výzkumu, a to jak finančním zajištěním mobility vědeckých pracovníků a pracovnic, tak systematickým zvaním zahraničních specialistů a specialistek (více viz prioritní oblast č. 2).
- Posilovat systematickou oporu grantového oddělení žádajícím o granty. Ucházet se o podporu z mezinárodních zdrojů – připravovat grantové žádosti o financování z mezinárodních programů, např. Horizon, Fondy EHP a Norské fondy.
- Nastavit systém motivace a finančního ohodnocení vědeckých pracovníků a pracovnic pro aktivní publikační, přednáškovou a seminární činnost.

Vědecko-výzkumná pracoviště

Uměnovědný výzkum probíhá na Vědecko-výzkumném pracovišti AVU (dále též VVP AVU), jež je centrem základního vědeckého výzkumu, zpracování pramenné dokumentace, kritického zhodnocení a reinterpretace českého výtvarného umění po roce 1945 až do současnosti. Druhou základní složkou výzkumné činnosti na AVU je restaurátorský výzkum, který probíhá v obou ateliérech restaurování. Jejich činnost rozvíjí a interdisciplinárně doplňuje Laboratoř ALMA, zabývající se přírodovědným výzkumem v oboru památkové péče; v mezioborové spolupráci s uměleckými a umělecko-historickými obory rozvíjí metody instrumentální materiálové analýzy a výsledky interpretuje v kontextu historie malířství a technologie materiálů. ALMA i VVP dlouhodobě řeší limity, na které jejich

úspěšný badatelský rozvoj naráží v podobě nedostatečných nebo nevhodných prostor.

Podpora vědecké a výzkumné činnosti na AVU je zajišťována prostřednictvím strategického rozdělování institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace (dále jen institucionální podpora), interních grantových soutěží a projektů financovaných tuzemskými i zahraničními grantovými agenturami.

Strategie rozdělování institucionální podpory na AVU je založena na dvou principech. Tím prvním je podpora pracovišť, která institucionální podporu generují, tím druhým pak podpora výzkumu a jeho rozvoje napříč celou školou. Největší část podpory (85 %) zajišťuje udržitelnost výzkumných pracovišť, konkrétně Vědecko-výzkumné pracoviště AVU a Laboratoře ALMA, jež jsou podporována z rozpočtu školy pouze v minimální míře, formou úvazku vedoucích pracovišť, a tudíž jsou svým personálním i hmotným vybavením závislá na institucionální podpoře. Část prostředků je též vyhrazena pro KTDU a dále na provoz NAVU.

OPATŘENÍ

- Vytvořit koncepci udržitelnosti stávajících výzkumných pracovišť, založenou na jejich personální a finanční stabilizaci. Vzhledem k jejich počtu a rozsahu udržovat monitoring jejich činnosti a rozvoje.
- Podílet se na projektu nové budovy AVU (více viz prioritní oblast č. 6) tak, aby byly v prostorách určených pro vědecko-výzkumná pracoviště naplněny požadavky těchto pracovišť.
- Podporovat účast vědecko-výzkumných pracovišť na veletrzích vědy a výzkumu či mezinárodních konferencích, podporovat publikační a výstavní činnost, případně další aktivity na poli propagace.

Projektové aktivity, grantové oddělení a vnitřní soutěže

Od roku 2019 na AVU funguje Projektové oddělení. To vzniklo za účelem zajištění koordinace a věcné realizace OP VVV projektů AVUEDU+ „Zvyšování kvality vzdělávání na Akademii výtvarných umění v Praze“, který přispívá k prohlubování odborných kompetencí zaměstnanců a zaměstnankyň, a komplementárního projektu „Modernizace vzdělávací infrastruktury na AVU“, díky němuž dochází k významnému dovybavení školy v mnoha oblastech. Po roce 2022, kdy končí realizace projektu AVUEDU+, je nutné navázat na tyto úspěšné projekty, a to jak v rámci zajištění povinné udržitelnosti, tak ve smyslu rozvíjení jejich potenciálu. Je proto důležité udržet kontinuitu v oblasti know-how a personálního obsazení, které vedení OP VVV projektů získalo, a hlavně na něj navázat v souvislosti s předpokládanými výzvami OP JAK a s nimi spojenou přípravou projektových žádostí.

Grantové oddělení je servisním pracovištěm s celoškolskou působností. Přes své malé personální zajištění (v současnosti je to jedna pracovnice) poskytuje podporu akademické obci v řadě oblastí. Je to především grantový monitoring a pomoc s přípravou individuálních výzkumných a tvůrčích projektů. Důležitou součástí podpory je grantová soutěž tzv. specifického vysokoškolského výzkumu, kterou doplňuje grantová soutěž zaměřená na tvůrčí činnost pro studující vyšších ročníků. Obě soutěže jsou vypisovány každoročně, přičemž projekty posuzuje rektorem jmenovaná komise. Rozpočet i počet podpořených projektů stabilně roste a v tomto trendu je potřeba pokračovat. Hlavním cílem je v tomto případě personální a organizační stabilizace grantového oddělení, což je předpokladem pro zvyšování objemu grantových prostředků a jejich efektivní alokaci.

OPATŘENÍ

- Organizačně a personálně zabezpečit chod projektového pracoviště pro přípravu strategických projektů v přechodném období mezi projekty. (2021–2025)
- Pravidelně realizovat a vyhodnocovat vnitřní grantové soutěže a dopad jejich výsledků na zkvalitnění výuky, vědy a výzkumu, doktorského studia a dalších aktivit školy. (2021–2025)
- Zkvalitňovat a rozšiřovat grantový monitoring a servis poskytovaný grantovým pracovištěm.

Ukazatele: Jednou za dva roky aktualizovaná zpráva o uměleckém výzkumu. Minimálně dvě grantové žádosti budou připraveny a podány v rámci výzev GAČR/TAČR. Projektové oddělení bude disponovat minimálně dvěma úvazky.

Odpovědnost: prorektor/ka pro umění, vědu a rozvoj

2. Posílení společenské relevance tvůrčí a umělecké činnosti AVU

Tvůrčí a umělecká činnost

Umělecká tvůrčí činnost je neoddelitelnou součástí výuky AVU. Propojení výuky s uměleckou tvorbou je na AVU organické a neoddelitelné. Akademie výtvarných umění je jako jedna ze čtyř kamenných vysokých uměleckých škol v ČR garantem vysoké kvality výuky uměleckých oborů. Tvůrčí aktivity pedagogického sboru a studujících jsou každoročně vykazovány do Registru uměleckých výstupů. AVU bude nadále klást ty nejvyšší požadavky na své

výstupy v tvůrčí a umělecké činnosti. Význam tvůrčí činnosti musí být zakotven ve všech strategických dokumentech AVU a provázán s hodnocením kvality v rámci jednotlivých pracovišť. V této souvislosti je též nutné zdůraznit roli mediální propagace aktivit. Jednou z podmínek je spuštění nového webu AVU a personální zajištění jeho chodu.

OPATŘENÍ

- Systematizovat sběr dat do RUV a adekvátním způsobem personálně a technicky zajistit proces vykazování.
- Formulovat systém zohledňující výsledky tvůrčí činnosti ve vztahu ke kariérnímu postupu zaměstnaných a finančnímu ohodnocení, který by navázal na neformální i částečně formalizované procesy hodnocení kvality, jež na AVU probíhají. Změny zakotvit v připravovaném Kariérním řádu AVU (viz prioritní oblast č. 4).
- Zprovoznit a kvalitně spravovat nový web AVU tak, aby sloužil jako účinný nástroj komunikace a prezentace aktivit AVU nejširší veřejnosti.

Galerie AVU (GAVU)

Výstava představuje nenahraditelný způsob prezentace výsledků tvůrčí a umělecké činnosti na AVU. Skrze výstavu jsou prezentovány ročníkové práce a obhajoby diplomových prací vrcholí celoškolní reprezentativní výstavou. AVU dále podporuje ateliérové, ale i individuální výstavy své akademické obce. Ty mohou mít podobu nejen prezentace uměleckých objektů, ale prezentace performance, filmu a dalších médií. Další důležitou platformou pro kontakt tvůrčí činnosti AVU s odbornou veřejností je Galerie AVU. Byla založena roku 1993 a slouží k prezentaci studujících AVU a jejich hostů. Její program byl připravován na základě open callu, z něhož vybírala několikačlenná výstavní komise. V minulých letech byl její program koncipován externím kurátorem nebo kurátorkou, které vybírala Výstavní rada AVU. V současnosti se otevřela možnost GAVU přesunout do prostoru mimo školu a provozovat ji jako standardní výstavní prostor v pražském, potažmo celorepublikovém galerijním provozu. Zároveň je však žádoucí, aby GAVU zůstala integrální součástí školy. V budoucí strategii bude proto nutné vydiskutovat postavení GAVU v rámci výukového procesu, ale i na pražské galerijní scéně, nastavit její financování a zajistit vnitřní organizační procesy jejího provozu.

OPATŘENÍ

- Vypracovat koncepci dalšího směřování GAVU, včetně návrhu na personální a finanční zajištění jejího provozu, a zajistit její postupnou realizaci. (2021–2022) **SZ MŠMT 1.C**

Nakladatelství AVU (NAVU)

Nakladatelství AVU zahájilo svůj provoz v roce 2016 se záměrem podporovat publikační činnost na AVU. Naším cílem je dále podporovat ediční a publikační činnosti, které doplňují výzkumné a tvůrčí aktivity školy. Přihlášené projekty hodnotí a vybírá Ediční rada AVU, složená z interních i externích členů. Od založení počet přihlášených nakladatelských projektů i objem přidělovaných finančních prostředků setrvale roste. Naším cílem je v tomto trendu pokračovat. Velkou ambicí v následujících letech představuje příprava a vydání publikace o historii Akademie výtvarných umění v Praze.

OPATŘENÍ

- Rozšířit spolupráci v oblasti prezentace a prodeje publikací NAVU, a to i v mezinárodním měřítku. Vytvořit platformu uměleckých škol podporující prodej publikací do zahraničí.
- Podporovat účast na knižních veletrzích a další formy propagace a zaměřit se rovněž na formáty e-knih.
- Pravidelně vyhodnocovat publikační soutěž NAVU a přiměřeně navyšovat prostředky pro vnitřní soutěž NAVU.
- Ve spolupráci s VVP připravit projekt zaměřený na historii Akademie výtvarných umění v Praze.

Sešit pro umění, teorii a příbuzné zóny

AVU vydává recenzovaný časopis *Sešit pro umění, teorii a příbuzné zóny*, který vychází dvakrát ročně a publikuje odborné studie i recenze. Od roku 2010 je uváděn v Seznamu recenzovaných neimpaktovaných periodik vydávaných v České republice, v roce 2015 byl zařazen na seznam vědeckých časopisů European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences (ERIH PLUS). V současné době redakce usiluje o zápis *Sešitu* do databáze Scopus. Vydávání *Sešitu* je každoročně podporováno grantem Ministerstva kultury ČR.

OPATŘENÍ

- Podpořit snahu redakce dostat se do databáze SCOPUS, především finančním zajištěním překladů do angličtiny, což by mělo vést k větší citovanosti časopisu v odborných zahraničních zdrojích.

Knihovna

Knihovní provoz v historickém interiéru na hlavní budově AVU je v současnosti zajištěn dvěma pracovníky. Kapacitně je knihovna na hraně svých skladových možností. V následujícím časovém období je nutné rozšířit prostorové zázemí

knihovny (k problému nedostatečných prostor na AVU viz prioritní oblast č. 6) a též zkvalitnit práci s elektronickými zdroji, resp. vytvořit digitální knihovnu AVU (k problematice digitalizace viz prioritní oblast č. 5).

OPATŘENÍ

- Zpracovat analýzu možností pro vytvoření digitální knihovny a vytvořit úložiště e-knih, jež jsou využívány nejen v distanční výuce. (2022)
SZ MŠMT 6.A
- Zohlednit požadavek na rozšíření skladových prostor v plánech nové budovy AVU.

Archiv

Specializovaný archiv AVU podstoupí v roce 2021 náročnou dislokaci ze svých stávajících nevyhovujících prostor do odpovídajícího zázemí v Moderní galerii. Zde budou adaptací ateliéru pro restaurování papíru vytvořeny podmínky pro bezpečné uložení archiválií a sbírky kreseb a grafik. Ve třetím patře budovy vznikne také nové badatelské zázemí. V zájmu dalšího rozvoje restaurátorských ateliérů by však v další fázi bylo vhodnější přesunout archiv do nové budovy (dále řešeno v prioritní oblasti č. 6).

Archiv musí v nadcházejícím období projít reakreditací, s čímž bude souviset reorganizace fondů, ale i digitalizace vzácných částí sbírky, tak aby byly přístupné on-line mezinárodním i českým badatelům.

OPATŘENÍ

- Personálně navýšit a finančně a prostorově zabezpečit fungování archivu, klást důraz na dovednosti v oblasti digitalizace, zajistit zastupitelnost.
- Vypracovat návrh na digitalizaci nejvzácnější části archivních sbírek (seznam prioritních položek), mj. s cílem jejich prezentace na webu.
- Zpracovat studii na řešení prostorových nároků archivu AVU a restaurátorských ateliérů, a to i ve vztahu k přípravě nové budovy AVU.

Artyčok

Artyčok je platforma pro současné umění, která má za sebou více než patnáct let vývoje. Zaznamenává a spoluvytváří dění v oblasti současného umění a podporuje také vznik nových uměleckých projektů. On-line databáze příspěvků v podobě reportáží z výstav, profilů či přednášek je unikátním zdrojem informací s edukačním potenciálem jak pro umělce a studenty uměleckých škol, tak pro širší publikum se zájmem o současné umění. Tím, že na tvorbě obsahu participují studující, umělci a umělkyně, kurátoři, kurátorky, teoretici a teoretičky,

představuje Artyčok zároveň i významný artikulační nástroj umělecké komunity. Artyčok je každoročně podporován granty na celoroční činnost z Ministerstva kultury ČR a Magistrátu hlavního města Prahy. V letech 2017–2019 obdržel na své aktivity podporu Česko-německého fondu budoucnosti.

OPATŘENÍ

- Využít nově definovanou organizační strukturu projektu k lepšímu propojení aktivit Artyčoku se školou a její prezentací. Vytipovat aktivity projektu vhodné k začlenění do výuky a dále je rozšiřovat. Využívat širokou databázi Artyčoku jako zdroj materiálů pro výuku. **SZ MŠMT 2.A / 2.B**

Ukazatele: Personálně zajištěný sběr dat do databáze RUV. Nový web AVU, pravidelná prezentace tvůrčí činnosti AVU, zvýšení povědomí o aktivitách školy v nejširší veřejnosti. Mezinárodní distribuce Nakladatelství AVU. Reakreditace archivu.

Odpovědnost: prorektor/ka pro umění, vědu a rozvoj

3. Spolupráce a klub ALUMNI AVU

Pro AVU je velice důležitá spolupráce s nejrůznějšími typy institucí a galerií. Na základě svého umístění v městské části Praha 7 se podílí na rozvoji atmosféry dané lokality i dobrého soužití. Spolupracuje s Národní galerií v Praze, zastupitelstvem městské části Prahy 7 a neziskovými galeriemi sídlícími v dané lokalitě. Dále se AVU soustřeďuje na spolupráci s blízkými institucemi, vybranými českými vysokými školami, z podstaty svého poslání především se školami uměleckého zaměření. Nejbližšími partnery AVU jsou především UMPRUM, AMU, JAMU a další výtvarné školy a fakulty. Výrazem dané spolupráce jsou četné profesní i osobní kontakty a společné projekty.

AVU si je vědoma citlivosti spolupráce se soukromými subjekty, diskuse jsou vedeny ve vedení školy, v Akademickém senátu AVU, ale i v akademické obci jako celku. Přesto AVU s vybranými soukromými subjekty spolupracuje. Též pravidelně spolupracuje s veřejnými galerijními a dalšími kulturními institucemi a podporuje vystavování v neziskových galerijních institucích. Cílená spolupráce probíhá i na úrovni vědecké činnosti a dále s řadou institucionálních i osobních archivů. Další formy spolupráce s externími subjekty by mohl nabídnout plánovaný Nadační fond AVU.

V roce 2019 oslavila Akademie výtvarných umění 220. jubileum. Za dobu své existence otiskla výraznou stopu do kulturního prostředí Česka i střední Evropy. Byla ovlivněna těmi, kteří jí procházeli, a sama je ovlivnila. Nedávné

výročí je příležitostí uvědomit si kontinuitu, která se vždy rozvíjela v průsečíku osobního vkladu a kolektivního prostředí. S vědomím, že vytváříme společenství, které přesahuje dobu studia, se Akademie rozhodla v roce 2021 založit klub ALUMNI AVU, klub absolventek a absolventů či těch, kteří k této komunitě patřili jinou formou. Klub ALUMNI AVU bude nástrojem spolupráce a udržování inspirativních vztahů i nad rámec období bezprostředního kontaktu při studiu, výuce apod. a zdrojem informací z praxe, které mohou obohatit výuku a zlepšit vyhlídky pro uplatnění současných studujících. Nové možnosti představuje i z hlediska fundraisingu.

OPATŘENÍ

- Vstoupit do oficiálního partnerství s některou profesně příbuznou institucí, městskou částí, nebo profesním spolkem a pokusit se o společný výzkumný projekt.
- Vypracovat etické zásady sponzoringu a dalších forem spolupráce se soukromými subjekty.
- Pravidelně publikovat newsletter, který informuje širokou ALUMNI obec o dění ve škole, nabízí konkrétní akce pro členy klubu a tím zprostředkovává jejich účast na dění uvnitř AVU. (2021)
- Systematicky rozvíjet nabídku zvýhodnění pro členy, ať už jsou to slevy v NAVU nebo prodejně výtvarných potřeb či využití infrastruktury školy (dílny, autodoprava, nahrávací technika atd.) pro absolventy a absolventky.
- Organizovat širší diskuse v rámci klubu ALUMNI AVU o dalším směřování školy, veřejné podpoře a financování umění, uplatnění absolventů a absolventek a cíleně pečovat o kvalitu zdraví a života akademické obce.
- Každoročně organizovat Den ALUMNI AVU.
- Vytvořit dobrovolnickou platformu podporující činnosti a výuku školy a koncepce mentoringové podpory absolventů ve vztahu ke studujícím.
- Založit Nadační fond AVU, který bude účinným nástrojem k podpoře nejrůznějších aktivit školy. Navrhnout stanovy plánovaného Nadačního fondu AVU tak, aby umožnil i podporu absolventů a absolventek v těžké sociální nebo životní situaci. (2026).

Ukazatele: Klub ALUMNI AVU má nejméně 100 registrovaných členů.

Odpovědnost: prorektor/ka pro umění, vědu a rozvoj

4. Institucionální kultura a společenská zodpovědnost

AVU se hlásí k uplatňování zásad společensky odpovědné vzdělávací instituce. Společenskou zodpovědnost AVU přijímá jako nedílnou součást veškerých pedagogických, tvůrčích, řídicích, vědecko-výzkumných a dalších činností. Získané zkušenosti budeme dále rozvíjet a sdílet se všemi zaměstnanými a studujícími školy, ale také s dalšími veřejnými i soukromými institucemi, které o ně projeví zájem.

AVU naplňuje dobrou vůli ve vztahu k ekologicky šetrnému, sociálně a ekonomicky spravedlivému prostředí od roku 2014. V posledních šesti letech byl realizován projekt na úsporu energií EPC (Energy Performance Contracting), svoji činnost začala vykonávat Eko buňka AVU a otevřeně, krok za krokem řeší vedení a akademická samospráva otázky spojené se sociální, kulturní a genderovou ne/rovností a ekologií našeho prostředí.

Budeme i nadále pěstovat a posilovat environmentální zodpovědnost všech jednotlivců i AVU jako celku. Budeme rozvíjet konkrétní působení a práci zaměstnaných a studujících a uplatňovat jejich podněty v rozvoji AVU jako zodpovědné a udržitelné instituce.

Toto vše provázaně souvisí s koncepty a principy zajišťování kvality veškerých činností na AVU.

Jednotlivé cíle a vybraná opatření pro danou oblast

- 1. Péče o kvalitu vnitřního prostředí, péče o zaměstnané a rozvoj jejich kompetencí**
- 2. Snižování uhlíkové stopy směrem k větší šetrnosti k životnímu prostředí**

1. Péče o kvalitu vnitřního prostředí, péče o zaměstnané a rozvoj jejich kompetencí

AVU je s počtem zhruba 330 studujících nejmenší veřejnou vysokou školou v ČR. Tomu odpovídá i adekvátní počet zaměstnaných, ať už na akademických, výzkumných, nebo technicko-hospodářských pozicích. Agenda, kterou musí škola obsáhnout a zajistit, je ale stejná jako u velkých univerzit s mnohem širším zaměstnaneckým aparátem. Vzhledem k nárůstu administrativní zátěže a s ohledem na realizaci většího množství projektů došlo v posledních letech k mírnému navýšení počtu pracovních míst. Ačkoli je vzhledem k rozpočtu školy další navyšování počtu administrativních pozic problematické, na některých odděleních je situace s ohledem na zajištění všech potřeb a povinností školy dlouhodobě neudržitelná, a to i s ohledem na zastupitelnost. Vedení proto zpracuje personální analýzu na základě kompetencí a odpovědností, finalizuje organizační řád školy a v případě nedostatku finančních prostředků je jeho záměrem obsadit nové pozice, identifikované v rámci této analýzy, příslušnými odborníky a odbornicemi, vybranými na základě otevřených výběrových řízení. V personální politice školy bude důraz i nadále kladen na odbornost a prohlubování profesních kompetencí, vzájemnou lidskou a profesní komunikaci uvnitř akademické obce, udržení stabilního personálního zajištění a vytváření motivačních podmínek pro kariérní růst zaměstnaných postavený na jasných pravidlech hodnocení.

Vedení se snaží neustále zlepšovat pracovní podmínky zaměstnaných a nízké platové ohodnocení kompenzovat dostatečnými benefity, jako jsou příspěvek na stravování ve formě stravenek a jeden týden dovolené navíc nad zákonný rámec. Naším cílem je stávající nabídku přinejmenším udržet, a pokud možno rozšiřovat či upravit podle preferencí.

Pandemický rok 2020 umožnil otestovat přizpůsobení pracovního režimu zaměstnaných možnostem práce z domova v případech, kdy to povaha práce umožňuje. Zkušenosti ukazují, že i tohle je cesta, jak lépe skloubit osobní a pracovní podmínky a vedení bude tuto formu i nadále podporovat. V situaci, kdy se škola dlouhodobě potýká s nedostatkem pracovních a výukových prostor, je také žádoucí do budoucna promyslet systém sdílených pracovních prostor na základě vhodného rezervačního systému.

Cílem vedení bude také více propojovat jednotlivá pracoviště tak, aby docházelo ke sdílení poznatků a fungujících řešení. Vnitřní komunikace mezi pracovišti nefunguje ideálně, chybí povědomí o společných vizích a strategiích, ale i o dění ve škole. Řešením by mohlo být vydávání pravidelného newsletteru či využití jiné vhodné elektronické platformy, kde by byly shromážděny informace o právě probíhajících a připravovaných akcích i o provozních agendách a dokumentech školy.

AVU bude klást důraz na rozvoj kompetencí svých zaměstnaných a jejich další vzdělávání formou jednorázových i dlouhodobých kurzů. Za pomoci

vhodných motivačních nástrojů je povede k účasti na dalším vzdělávání a bude jim poskytovat dostatečnou metodickou podporu. Díky běžícímu projektu AVUEDU+, financovanému z OP VVV, jsou již nyní realizovány jazykové i další odborné či praktické kurzy a školení, což jednoznačně přispívá ke zvyšování kompetencí všech zaměstnaných. Záměrem vedení je tento trend udržet a dále posilovat.

Vedení vnímá pozitivně snahu MŠMT o redukci administrativní zátěže zjednodušením řízení v oblasti projektového a účelového financování a eliminací duplicitních a neopodstatněných požadavků a agend. Velká administrativní zátěž v současnosti leží i na jednotlivých členech a členkách vedení, kteří se vedle manažerských povinností věnují výuce či vedou konkrétní pracoviště a řeší výzkumné nebo tvůrčí projekty. Vedle toho mají ve svých kompetencích také řízení oddělení spadajících pod jejich agendu. Navyšování počtu odborných či administrativních pozic, které by převzaly část úkolů, nelze zajistit z běžného rozpočtu školy, ale především prostřednictvím účelových dotací, příp. operačních projektů. Škola proto bude sledovat připravované výzvy OP JAK a bude se ucházet o podporu z těchto zdrojů, jakkoli je splnění podmínek pro malou školu uměleckého zaměření komplikované. Souběžně je třeba usilovat o úpravu státního financování malých vysokých škol (viz prioritní oblast č. 5).

OPATŘENÍ

- Rozvíjet vnitřní mechanismy odměňování a nastavit férový způsob ohodnocení práce.
- Vytvořit koncepci a zvolit platformy a média pro systematické informování akademické obce, zaměstnaných a veřejnosti o stavu a naplňování strategických cílů AVU, abychom pěstovali vědomí společně sdílené mise AVU.
- Připravit a vydat Kariérní řád. (2022) **SZ MŠMT 1.A**
- Zavést byrokraticky nenáročný model pravidelného vnitřního hodnocení na úrovni akademických pozic s cílem podpořit kvalitu vzdělávací činnosti a dále neakademických zaměstnanců a zaměstnankyň s cílem zlepšení provozu školy formou anket či přímých rozhovorů. (2021) **SZ MŠMT 5.B**
- Zavést pozici metodik/metodička kvality s cílem průběžného sledování a hodnocení kvality všech činností. (2021)
- Nastavit koncepci rozvoje a podpory dalšího vzdělávání zaměstnaných v oblasti jazykových a odborných kompetencí po ukončení projektu AVUEDU+ vč. jejího finančního zajištění s využitím aktuálních grantových výzev, které by umožnily navázat na stávající programy vzdělávání nad rámec základních rozpočtových možností AVU.
- Motivovat zaměstnané ke kvalifikačnímu růstu a v této souvislosti revidovat ve spolupráci s Odborovou organizací AVU Vnitřní mzdový předpis. (2021) **SZ MŠMT 1.A**

- Na základě personální analýzy identifikovat nedostatečně personálně zajištěné agendy a vytvořit harmonogram pro vznik a obsazení některých chybějících pozic v souladu s rozpočtovými možnostmi AVU.
- Harmonizovat a upravit popisy pracovních činností, vydat a pravidelně aktualizovat Organizační řád (2021).
- Analyzovat možnosti sdílených pracovních prostor a vytvořit příslušný rezervační systém.
- Analyzovat a zavádět možné nástroje pro podporu sladování kariéry s osobním životem a podporovat jejich zavedení (např. práce z domova, pružná pracovní doba, zajištění péče o děti rodičů mezi zaměstnanými a studujícími).
- Pravidelně sledovat míru využití benefitů, dbát o dobrou informovanost v této oblasti a přizpůsobovat nabídku poptávce.
- Implementovat uživatelsky vstřícnou platformu (intranet) pro efektivní sdílení interních informací mezi jednotlivými pracovišti na základě identifikace požadavků. **SZ MŠMT 6.A**
- Akademické i administrativní pozice obsazovat na základě otevřených výběrových řízení.

Genderová rovnoprávnost

V roce 2019 prošla Akademie komplexním genderovým auditem. Přestože je v tomto ohledu instituce velice citlivá, zůstávají v oblasti genderové rovnoprávnosti na AVU některé problematické momenty. Pedagogický sbor je nadále genderově velmi nevyrovnaný, ačkoliv je kladen důraz na genderovou vyváženost výběrových komisí. Do konkurzů se totiž nehlásí dostatek kvalitních uchazeček. Problematika je na AVU široce diskutována. Naším cílem je postupně zlepšovat poměr žen a mužů na vedoucích pedagogických pozicích ateliérů, jednotlivých pracovišť i ve vedení školy.

Na AVU je potřeba nejen zkvalitňovat oblast genderové rovnoprávnosti a podporovat generační výměnu, ale podporovat též další antidiskriminační nástroje. Pravidelně revidovat nálezy genderového auditu, který proběhl v rámci centralizovaného rozvojového projektu *Posílení genderové rovnosti na uměleckých vysokých školách*, jež AVU realizovala v roce 2019, a pracovat na cílených opatřeních zlepšujících situaci. Jedním z dílčích cílů je ustavení funkční antidiskriminační platformy, která by monitorovala problematické chování a byla nápomocna obětem diskriminace, ať už se týká pohlaví, barvy pleti, etnika, kultury, náboženství, věku, genderu, sexuální orientace, nebo dalších oblastí.

OPATŘENÍ

- Pečovat o genderovou neutralitu při vyhlásování všech výběrových řízení; cíleně pracovat na strategii pozitivního oslovování kvalitních uchazeček

prostřednictvím neformálních kanálů.

- Pravidelným vyhlášením konkurzů na pozice vedoucích pedagogů a pedagožek pečovat o generační výměnu na těchto pozicích.
- Revidovat Etický kodex AVU tak, aby konkrétně řešil postup při porušení etických pravidel. V této souvislosti ustanovit a zajistit fungování etické komise a antidiskriminační platformy, která by umožnila nejen oznamování diskriminačního jednání nebo sexuálního obtěžování, ale i jeho citlivé řešení, ať už vnitřní institucionální formou, nebo poradenskou činností opírající se o externí a právní pomoc. (2022) **SZ MŠMT 6.C**

Studentské spolky

AVU podporuje studentské aktivity a studentské spolky. Na půdě školy tak tradičně vznikaly a vznikají nejrůznější projekty. Např. projekt Artyčok byl nejdříve studentskou aktivitou, ze které se později stalo samostatné pracoviště a následně i regulérní spolek. Dále na AVU dnes působí například Eko buňka, v minulosti též Ateliér bez vedoucího. Úspěšně se rozvinula i iniciativa Galerie Sklad M1. Těmto iniciativám je nutné nejen naslouchat, ale poskytnout jim i potřebné zázemí, např. prostor konkrétního ateliéru nebo pracoviště.

OPATŘENÍ

- Umožnit, aby si studentské spolky mohly žádat prostředky skrze vnitřní grantové soutěže.

Ukazatele: Zavedení intranetu, kde je možné centralizovat informace o udržitelném chodu instituce a systémově řídit vnitřní procesy. Do roku 2026 budou tvořit nejméně čtvrtinu pedagogického sboru ženy.

Odpovědnost: rektor/ka, kancléř/ka

2. Snižování uhlíkové stopy směrem k větší šetrnosti k životnímu prostředí

V souvislosti s realizovaným projektem EPC, který byl významným krokem v naplňování strategie ekologičtějšího a udržitelnějšího chodu AVU, budeme celý systém doplňovat o další opatření a postupně zmenšovat uhlíkovou stopu AVU jako celku a v konečném důsledku i každého jednotlivce, který se na chodu a životě instituce podílí. Dosažení uhlíkové neutrality je velmi náročný proces na financování i angažovanou aktivitu všech zúčastněných. Při vědomí časové

náročnosti procesu je naším cílem postupné dosažení uhlíkové neutrality a obecně snižování ekologické stopy.

OPATŘENÍ

- Ustanovit pozici specialisty či specialistky pro systémové řešení a naplňování požadavků ekologie na udržitelný rozvoj. (2022) **SZ MŠMT II.14**
- Vypracovat celkový ekologický audit a navrhnout harmonogram postupných kroků vedoucích ke snižování uhlíkové stopy školy, a to jak ve stávajících, tak v případných nových prostorách AVU (v případě nové budovy lze očekávat vyšší ekologické standardy než u historické hlavní budovy školy). Ekologický audit by se měl vykonávat opakovaně z důvodu zhodnocení aktuálního vývoje. (2022) **SZ MŠMT II.14**
- Spojit se s Institutem cirkulární ekonomiky a zajistit průběžné poradenství k systémovému naplňování požadavků cirkulární ekonomiky.
- Připravit a realizovat architektonický a ideový koncept zahrady AVU a řešení sochařského přístřešku.
- Realizovat průzkum trhu s energiemi pro nákup elektrické energie z obnovitelných zdrojů. Připravit se na přechod, jakmile bude možné dodavatele energie změnit. I zde se nabízí spolupráce s městem.
- Zajistit materiálový audit a analýzu práce s materiály na AVU a připravit koncepci možných výměn za ekologické materiály. Zvážit možnost prostoru pro nepeněžní směnu materiálu mezi studujícími. (2022) **SZ MŠMT II.14**
- Vytvořit scénář ekologického plánování a řízení zahraničních cest, v možných případech zvážit on-line formy setkávání, preferovat ekologické formy přepravy, leteckou dopravu omezit na nejnnutnější minimum.
- Racionalizovat automobilovou dopravu na AVU, co nejvíce sdílet dané služby a aktivně podporovat jiné formy dopravy, zejména vlakem.
- Zohlednit uhlíkovou stopu i při plánované digitalizaci a modernizaci výuky.
- Zapojit se do některého z renomovaných mezinárodních standardů pro udržitelnost.
- Zapojit se aktivně pod partnerskou síť (např. Univerzity za klima) pro posílení společenské odpovědnosti univerzit, vyhledávat obdobná partnerství s dalšími institucemi, městem a státem ve výměně zkušeností v oblasti společenské zodpovědnosti, ekologie a udržitelného rozvoje. (2022) **SZ MŠMT II.14**

Ukazatele: Ekologický audit (2022) a následný harmonogram postupných kroků vedoucích ke snižování ekologické stopy školy.

Odpovědnost: rektor/ka

5. Hospodaření a provoz

Hospodaření AVU vychází ve svých cílech, zásadách, metodách a nástrojích ze zásad „řádného hospodáře“, důsledného respektování zákonů a pravidel pro hospodaření veřejné vysoké školy. Využívá nové poznatky v oblasti řízení a správy veřejných financí.

Hlavním zdrojem financování AVU budou i v nadcházejících letech příspěvky a dotace z MŠMT a fondy AVU. Protože tyto zdroje financování neumožňují dlouhodobě udržitelný rozvoj AVU a realizaci jejích strategických cílů, bude AVU aktivně hledat další zdroje financování, realizovat program úspor a každý výdaj důsledně posuzovat z pohledu účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti. Současně bude AVU aktivně usilovat o úpravu systému státního financování ve prospěch uměleckých vysokých škol a malých vysokých škol.

Strategie efektivního hospodaření a správy AVU bude postavena mj. také na zvýšení odpovědnosti zaměstnaných za hospodaření a správu AVU. Za tímto účelem plánujeme vytvořit ucelený systém cílů, pravidel a nástrojů, který bude pozitivně motivovat jak zaměstnané, tak i studující k hledání úspor, nových příležitostí ke zkvalitnění hospodaření a možných zdrojů financování.

Všechny procesy a činnosti v oblasti hospodaření a správy se důsledně řídí zásadou neustálého zlepšování. Cíle v oblasti hospodaření a správy jsou stanovovány jako SMART cíle a mají vycházet z dlouhodobého, soustavného a automatizovaného sběru dat a informací, z profesionálních analýz a sběru požadavků od uživatelů. Za tímto účelem AVU v krátkodobém horizontu vyvine vlastní nástroje pro sběr a analýzu informací a v dlouhodobém horizontu bude realizovat manažerský informační systém s jednotnou datovou základnou. Takový systém bude rovněž důležitým nástrojem strategického řízení AVU a zlepšování povědomí zaměstnaných i studujících o podmínkách hospodaření AVU, jejím provozu, využívání zdrojů a naplňování cílů.

V oblasti hospodaření bude AVU při dodržení zásad zákona o zadávání veřejných zakázek využívat progresivní smluvní formy spolupráce jako například rámcové smlouvy a servisní smlouvy s garancí úrovně služby (dále též SLA – Service Level Agreement) a bude stavět především na dlouhodobých partnerských vztazích s dodavateli. Pro nakupování energií a rovněž v dalších oblastech bude AVU využívat systém sdruženého centralizovaného nákupu na burzovním trhu.

AVU bude pokračovat v projektech zaměřených na úsporu energií, mj. za účelem snížení uhlíkové stopy, které jsou obsaženy v investičním plánu AVU. Nejvýznamnějšími projekty v této blasti budou rekonstrukce budovy s ateliéry v ul. Jana Zajíce, rekonstrukce sociálního zařízení na hlavní budově AVU, pokračování projektu EPC (Energy Performance Contracting) a příprava výstavby nové budovy (pokud se tato ukáže jako nejlepší řešení problému s nedostatkem vhodných prostor – viz prioritní oblast č. 6).

AVU přijme odpovídající opatření tak, aby byla připravena reagovat na prudký rozvoj technologií pro všechny oblasti své činnosti, a to včetně podpory hospodaření, správy a řízení. AVU posílí správu informačních technologií a externí spolupráci v oblasti managementu, správy, bezpečnosti a rozvoje informačních technologií.

Nastavené cíle, odpovědnosti a procesy v oblasti hospodaření a správy včetně vybavení zaměstnanců a zaměstnankyň nástroji výpočetní techniky umožní efektivní reakci na různé krizové scénáře a udržení efektivního hospodaření AVU.

Jednotlivé cíle a vybraná opatření pro danou oblast

- 1. Zajištění dostatečných finančních prostředků pro financování provozu a rozvojových cílů AVU při udržení dlouhodobě vyrovnaného rozpočtu**
- 2. Implementace moderních zásad a nástrojů hospodaření a řízení organizací typu VŠ**
- 3. Adekvátní reakce na prudký rozvoj technologií, zajištění jejich využití ve všech oblastech činnosti AVU včetně hospodaření a správy a pokračování v digitalizaci všech procesů**
- 4. Odstranění historického deficitu údržby a obnovy materiálně-technické základny**
- 5. Zajištění plynulého provozu AVU a schopnosti efektivně reagovat na mimořádné situace a budoucí hrozby**

1. Zajištění dostatečných finančních prostředků pro financování provozu a rozvojových cílů AVU při udržení dlouhodobě vyrovnaného rozpočtu

AVU je nejmenší veřejnou vysokou školou, která je plně závislá na financování ze státního rozpočtu. AVU v současnosti nemá rezervy, které by jí umožnily v plném rozsahu realizovat či spolufinancovat její investiční a projektové záměry. Z těchto důvodů je záměrem školy zavádět do hospodaření a správy zásady *lean managementu* a další manažerské metody, které umožní zainteresovat pracoviště i jednotlivce na úsporách a na hledání příležitostí pro získání nových zdrojů financování.

OPATŘENÍ

- Vypracovat a schválit koncepci finanční motivace zaměstnanců na hledání možných úspor a zdrojů financování. Vytvořit za tímto účelem fond odměn a formou interního předpisu stanovit jasná a předvídatelná pravidla odměňování.
- Aktivně hledat nové zdroje financování – motivovat jednotlivce k aktivnímu vyhledávání zdrojů včetně vhodných partnerství se soukromým sektorem na základě etických zásad sponzoringu.
- Analyzovat možnosti úspor ve všech oblastech činnosti AVU a vytvořit a realizovat program úspor. Zaměřit se na úspory energií a ostatních médií v rámci investičních záměrů AVU.
- Optimalizovat dodavatelsko-odběratelské vztahy, zpracovat pravidla a zásady pro jejich pravidelné průběžné hodnocení, pravidelnou obměnu při dodržení Zákona o zadávání veřejných zakázek, realizaci SLA (Service Level Agreement) a zainteresování dodavatelů a partnerů na úsporách.
- Jednat s MŠMT o úpravě systému financování malých VŠ a uměleckých VŠ, který zohlední znevýhodnění malého rozsahu a specifika umělecké tvůrčí činnosti, zejména v oblasti vědy a výzkumu.
- Strukturovat rozpočet školy pro podporu realizace strategických cílů, definovat jednoznačnou odpovědnost za jednotlivé rozpočtové položky, podporovat správu rozpočtových položek elektronickými nástroji.
- Vytvořit fond na podporu inovací v oblasti strategických priorit AVU a jejich implementaci do praxe. **SZ MŠMT 6.C**
- Pravidelně analyzovat a monitorovat udržitelnost všech projektů AVU, nevstupovat do nových projektů bez analýzy dopadu realizace a udržitelnosti na rozpočet AVU, zpracovat a pravidelně aktualizovat metodiku udržitelnosti projektů. **SZ MŠMT 5.B**

- Rozšířit portfolio služeb poskytovaných ze strany AVU zaměstnancům, studujícím a veřejnosti za úplatu.

Ukazatele: Zvýšení podílu AVU na financování v rámci I. rozpočtového okruhu (A+K) a Fondu umělecké činnosti. Zvýšení podílu výnosu z doplňkové činnosti. Zvýšení počtu placených služeb pro zaměstnané, studující a třetí osoby.

Odpovědnost: rektor/ka, kvestor/ka

2. Implementace moderních zásad a nástrojů hospodaření a řízení organizací typu VŠ

Náročnost manažerského řízení organizace dnes ve všech oblastech roste a i nadále bude růst. AVU jako malá VŠ nedisponuje specializovaným aparátem pro rozvoj řízení organizace. Proto se AVU chce v následujících letech zaměřit na zpracování pravidel krátkodobého a zejména dlouhodobého řízení AVU při zapojení zaměstnanců, stakeholderů (partnerů) a externích odborníků na oblast řízení VŠ. AVU bude podporovat a využívat moderní nástroje a metody řízení, plánování a time managementu, a to i v souvislosti s digitalizací, které se však speciálně věnujeme v dalším oddílu (cíl 3).

OPATŘENÍ

- Zpracovat pravidla strategického řízení AVU a vytvořit, případně implementovat nástroje pro strategické rozhodování založené na relevantních datech, pro která bude vytvořen jednotný datový sklad. Vedení AVU bude systematicky sbírat data pro podporu strategického rozhodování a tato data sdílet (Správní rada AVU, Akademický senát AVU, Odborová organizace AVU, Městská část Praha 7, aj.). **SZ MŠMT 5.B**
- Zpracovat pravidla pro efektivní řízení interních procesů a agend. Zmapovat a popsat klíčové agendy a procesy, identifikovat prostor pro jejich úpravu a zlepšení, zjednodušení či odstranění duplicit.
- Zpracovat pravidla pro sdílení a ukládání dokumentů. Zajistit využívání platformy MS SharePoint jako jednotného úložiště dat napříč školou a jeho centralizovanou správou. **SZ MŠMT 6.A**
- Zavést systém projektového řízení do dalších oblastí činnosti AVU (vnitřní grantová soutěž, investiční projekty, realizace systémových změn). Podpořit projektové manažery a manažerky a další osoby softwarem pro řízení projektů (analýza dat, příprava projektů, projektové řízení a správa portfolia projektů).

- Připravit projekt elektronického oběhu dokumentů.
- Zajistit nezávislou evaluaci strategického záměru AVU a plánů jeho realizace. **SZ MŠMT 5.A**
- Zainteresovat zaměstnané finančně na hledání cest ke snížení administrativní zátěže a zlepšování činností a procesů. Umožnit zaměstnaným získávání zkušeností z jiných VVŠ a institucí (podpora studijních cest, job shadowing, stáží apod.). **SZ MŠMT 6.D**
- Uzavřít smlouvy a dohody o partnerství s Městskou částí Praha 7, případně i dalšími vhodnými institucemi.
- Rozšířit výpůjční systém Digilabu o využitelnou techniku jiných pracovišť.

Ukazatele: Zvýšení podílu částečně i plně digitalizovaných agend alespoň o 20 %. Rozšíření rozsahu vybavení nabízeného prostřednictvím zápůjčního systému.

Odpovědnost: kvestor/ka, rektor/ka

3. Adekvátní reakce na prudký rozvoj technologií, zajištění jejich využití ve všech oblastech činnosti AVU včetně hospodaření a správy a pokračování v digitalizaci všech procesů

S využitím finančních prostředků OP VVV a IP 133 210 AVU v posledních dvou letech významným způsobem zainvestovala do rozvoje svého technologického vybavení (například pořízení robotického pracoviště, modernizace audiovizuálního zařízení učeben a IT techniky), která však stále nedosahuje požadované úrovně a nedostatečně kompenzuje zastarávání IT vybavení. AVU musí v budoucích letech investovat do dalšího technologického rozvoje, především robotického pracoviště, odstranit systémové bariéry jako nedostatečná WIFI v některých prostorech a zastaralá IT síť a zásadně zlepšit řízení IT.

Škola také postupně rozvíjí informační ekonomické a studijní systémy a vzájemně je propojuje. V roce 2021 dojde díky prostředkům v institucionálním plánu k významnému rozšíření funkcionalit ekonomického a mzdového systému. Postupnému propojování informačních systémů a jednotlivých úkonů dojde k úspoře energie a času a efektivnějšímu využívání dat. Vzhledem k tomu, že škola využívá informační systémy vyvinuté externími dodavateli, je pro ni důležitá i spolupráce s ostatními vysokými školami, především skrze centralizované rozvojové programy. Díky nim dochází ke sdílení dobré praxe a k možnosti podílet se na vývoji a následné implementaci.

OPATŘENÍ

- V návaznosti na pravidla strategického řízení AVU (viz opatření u Cíle 2) připravit a realizovat strategii „Informační technologie jako nástroj efektivního řízení AVU“ – rozvoj informačních systémů a digitalizace agend jako nástroje zefektivnění pracovní činnosti a snížení administrativního zatížení.
SZ MŠMT 6.A
- Rozvíjet stávající informační systémy (ekonomický informační systém Magion a studijní informační systém STAG) pro snižování administrativní zátěže.
SZ MŠMT 6.A
- Zajistit centralizovaný sběr požadavků pro rozvoj informačních systémů a průběžné vyhodnocování možností rozvoje.
- Vytvořit samostatnou kapitolu rozpočtu na obnovu technologického vybavení.
- Vytvořit technologické zázemí a pravidla využití technologie přenosného streamování.
- Připravit systém maximálního využití platebních karet, zaměstnaneckých a studentských karet pro bezhotovostní úhrady zaměstnaných, studujících a třetích osob. Rozšíření funkcionalit studentských/zaměstnaneckých karet – kredit na oběd, kredit na nákup materiálu a 3D tisk, výpůjční systém, elektronický index – synchronizace vstupu do budov škol AMU, UMPRUM (sdílené volitelné předměty) aj. **SZ MŠMT 6.A**
- Zpracovat předpisy pro standardizaci a formalizaci alespoň základních procesů a aktivit mezi IT a uživateli AVU stejně jako mezi IT a dodavatelem externích služeb.
- Pro datově náročné aktivity (digitální služby, Artyčok) ve střednědobém horizontu přesunout málo využívaná (archivní) data do SaaS (Software as a service).

Ukazatele: Zvýšení podílu částečně i plně digitalizovaných agend alespoň o 20 %. U všech placených služeb bude možné služby uhradit platební kartou. Existence standardů IT vybavení jednotlivých pracovišť a jejich naplnění v praxi.

Odpovědnost: kvestor/ka

4. Odstranění historického deficitu údržby a obnovy materiálně-technické základny

AVU v posledních dvou letech významně zvýšila investice do údržby a obnovy materiálně-technické základny AVU, realizovala například projekt

EPC, rekonstrukci Školy architektury a další investice. Přesto stále zaostává v odborné přípravě plánů údržby a obnovy svých budov, zařízení a vybavení. AVU zpracuje a pravidelně bude aktualizovat s využitím externí odborné spolupráce a s ohledem na své cíle v oblasti ekologie a udržitelného rozvoje komplexní plány údržby a obnovy materiálně-technické základny a postupně bude realizovat investiční plán AVU.

OPATŘENÍ

- Realizovat projekty v investičním plánu AVU s prioritou projektů zaměřených na úsporu energií. Nejvýznamnějšími projekty v této oblasti budou rekonstrukce budovy s ateliéry v ul. Jana Zajíce, rekonstrukce sociálního zařízení na hlavní budově a pokračování projektu EPC.
- Připravit studie a předprojektovou dokumentaci k projektům obnovy a revitalizace budov a prostředí AVU se zapojením studentů a studentek Ateliéru architektury a případně dalšími specialisty.
- Centralizovat dílčí agendy údržby a vytvořit systém komplexní správy a údržby postavený na systematickém sběru dat s podporou informačních systémů a s využitím spolupráce s externisty. Vytvořit systém evidence majetku AVU, který bude zahrnovat kvalitativní parametry jeho charakteru a stavu, potřebné pro plánování a optimalizaci údržby a obnovy majetku. Zpracovat interní předpis pro tuto oblast a alokovat finanční prostředky v rámci samostatné rozpočtové položky.
- Navázat na provedenou pasportizaci a zpracovat a realizovat záměr využití prostor historické hlavní budovy AVU formou vestaveb (mezonetů).

Ukazatele: Plnění investičního plánu AVU. Zrekonstruované ateliéry v budově v ulici Jana Zajíce, zrekonstruovaná sociální zařízení na hlavní budově AVU.

Odpovědnost: kvestor/ka

5. Zajištění plynulého provozu AVU a schopnosti efektivně reagovat na mimořádné situace a budoucí hrozby

AVU má zvládnuta základní rizika, jako například rizika spojená s požární ochranou a BOZP, ale – jak ukazuje zkušenost roku 2020 – musí se aktivně připravit na rizika nová. AVU bude investovat do technologií a nástrojů pro

prevenci a zvládání rizik, zejména rizik spojených s využíváním nových technologií, rozvojem virtuální reality, hrozeb pandemií a terorismu a omezování lidské svobody všeho druhu.

OPATŘENÍ

- Provést analýzu rizik AVU z pohledu budoucích vnějších hrozeb. Využít zkušeností s pandemií SARS COVID-19 a kybernetického útoku a zpracovat preventivní opatření a scénáře odpovědné reakce (krizové scénáře).
- Vytvořit bezpečnostní politiku AVU, která bude zahrnovat mj. i zásady kybernetické bezpečnosti.
- Sdílet zkušenosti s ostatními VŠ a aktivně se zapojovat do projektů v této oblasti.
- Zpracovat pravidla a zajistit systematické vzdělávání akademické obce v této oblasti.

Ukazatele: Zpracování komplexní mapy rizik AVU, plnění opatření na úrovni alespoň 75 %.

Odpovědnost: rektor/ka, kvestor/ka

6. Nová budova – nové prostory pro rozvoj

S požadavkem na udržení vysoké kvality uměleckého vzdělávání a zajištění celkového chodu instituce a v souvislosti se současnými vývojovými trendy ve volném umění, architektuře a restaurování uměleckých děl rostou nároky na prostorové zázemí. Chceme-li zajistit profesionální vybavení pro veškeré činnosti související s posláním AVU, je nezbytné uspokojivě vyřešit požadavky jednotlivých pracovišť na zlepšení prostorových podmínek pro práci a výuku. Východiskem z této situace by mohla být nová budova AVU. Dalším možným řešením je pak koupě vhodného objektu či výhodný dlouhodobý pronájem vybraného objektu s dostatkem prostor vhodných pro adaptaci na podmínky výuky a pracovního zázemí spojeného s tvůrčí a další činností školy.

Cíl a vybraná opatření pro danou oblast

Zajištění adekvátního zázemí pro výuku, tvůrčí činnost, vědu a výzkum provoz školy

V současné době se naše škola potýká s nedostatkem kvalitních prostor pro ateliérovou výuku (zejm. intermediálních a novomediálních oborů), výuku teorie a dějin umění, výuku digitálních dovedností, ale i prostor vhodných pro prezentaci výsledků tvůrčí a vědecké činnosti; chybí i prostory pro kvalitní streamování odborných a uměleckých rad, kanceláře pro provozní a další pracoviště, zázemí pro vyučující, prostory pro volnočasové aktivity zaměstnaných i studujících a pro Klub AVU, ubytovací prostory pro hosty a studující ze zahraničí. Další prostory je nutné zajistit též pro výzkumnou a archivní činnost.

Výstavba nové budovy AVU, popř. koupě či pronájem vhodného objektu mají potenciál tento nedostatek prostor vyřešit. Stavbě, koupi či pronájmu však musí předcházet důkladná analýza prostorové situace, otevřená diskuse uvnitř akademické obce a následná příprava a vypracování koncepčního a investičního záměru pro realizaci a naplnění daného projektu.

OPATŘENÍ

- Analyzovat stávající prostorovou situaci jednotlivých pracovišť a navazující diskuse o ideovém konceptu a možných variantách řešení uvnitř akademické obce, zaštitěná Akademickým senátem AVU. (2022) **SZ MŠMT 5.B**
- Zajistit podrobný průzkum a srovnání možností stavby nové budovy, koupě či pronájmu vhodných prostor.
- Analyzovat možnosti bezúplatného převodu budov/y, které jsou v majetku státu, s odůvodněním veřejného zájmu.
- V případě výstavby nové budovy AVU vypracovat návrh ideového a architektonického konceptu.
- Zahájit jednání s MŠMT a Ministerstvem financí za účelem finančního zajištění projektu.
- Připravit mezinárodní soutěž pro projekt nové budovy AVU.

Ukazatele: Vypracování ideového konceptu všech variant řešení a podrobné srovnání proveditelnosti. V případě nové budovy architektonický návrh vybraný v mezinárodní soutěži. Rozpočtově a organizačně zajištěný investiční záměr s udržitelností do budoucna.

Odpovědnost: rektor/ka, kvestor/ka

Závěr

Předložený Strategický záměr AVU na období 2021–2030 má ambici smysluplně zkvalitnit výuku, výzkum i ostatní činnosti školy. Podrobně rozpracovává cíle a konkrétní opatření k rozvoji v šesti hlavních oblastech. Vychází ze SZ 2021+ MŠMT, nicméně zohledňuje specifika nejmenší vysoké školy a priority uměleckého vzdělávání. Klade důraz na rozvoj studia, internacionalizace, výzkumu, ale i třetí role naší vysoké školy. AVU si je vědoma své společenské zodpovědnosti, ctí svou historickou tradici a zároveň dbá o to, aby byla kvalitní, mezinárodně uznávanou uměleckou školou. V neposlední řadě se zaměřuje na zlepšování vnitřního institucionálního prostředí, ale též na společenský a ekologický dopad své činnosti.

Základním úkolem AVU, nejstarší umělecké školy v Čechách, je hájit své společenské poslání. Tím je zajištění podmínek pro pokračování výuky a vzdělávání budoucích generací umělců a umělkyně, restaurátorů, restaurátorek, architektů a architektek v 21. století. Mezi nejzásadnější úkoly, které školu v následujících pěti letech čekají, patří reakreditace všech studijních programů, finanční stabilizace, oprava budovy s ateliéry pro malířskou a sochařskou přípravku v ulici Jana Zajíce, dokončení a spuštění nových webových stránek. V dlouhodobějším horizontu je to pak příprava nové budovy nebo zajištění adekvátního navýšení ateliérových a provozních prostor školy.

Strategický záměr AVU 2021+ nebyl ve srovnatelném rozsahu a kvalitě doposud na AVU zformulován. Znění a obsahové naplnění odpracovalo současné vedení školy s vědomím, že vytyčené cíle bude komplexně realizovat vedení školy, které vzejde z voleb na podzim roku 2021. K tomuto faktu bylo přistupováno s respektem. Důležitým kritériem pro formulování SZ AVU 2021+ byla osmiletá zkušenost s odpovědností za vedení školy jako celku a stejně tak i obyčejná potřeba sloužit naší instituci, aby se zlepšovala na všech úrovních směrem ke studentkám a studentům, které na AVU studovali, studují a budou studovat, i k pedagožkám a pedagogům i ostatním zaměstnaným, kteří zajišťovali a zajišťují výuku i celkový chod školy.

Jsme přesvědčeni, že tento strategický záměr přispěje k tomu, aby Akademie výtvarných umění v Praze zůstala unikátní vysokou uměleckou školou a zároveň byla pevně integrována do rámce evropského vzdělávacího a kulturního prostoru. Věříme, že skrze výše popsání cíle a opatření akademie ob stojí ve výzvách 21. století.

Přílohy



Rozvržení alokace prostředků z Programu na podporu strategického řízení pro jednotlivé strategické cíle

Prioritní cíl SZ 2021+ a příslušné operační cíle relevantní pro podporu z prostředků programu	Alokace prostředků (v %) na celé programové období 2022–2025
1. Rozvíjet kompetence přímo relevantní pro život a praxi v 21. století	25
2. Zlepšit dostupnost a relevanci flexibilních forem vzdělávání	15
3. Zvýšit efektivitu a kvalitu doktorského studia	8
5. Budovat kapacity pro strategické řízení vysokého školství	10
6. Snížit administrativní zatížení pracovníků vysokých škol, aby se mohli naplno věnovat svému poslání	10
Internacionalizace vysokých škol	27
Další prioritní cíle SZVŠ spadající pod následující oblasti	5
Podíl investičních výdajů na celkové alokaci	3
Podíl vnitřní soutěže na celkové alokaci	0

Pro přehlednost uvádíme níže prioritní a operační cíle tak, jak jsou stanoveny ve Strategickém záměru MŠMT pro oblast vysokých škol na období od roku 2021:

1. Rozvíjet kompetence přímo relevantní pro život a praxi v 21. století
 - A. Podporovat rozvoj kompetencí pracovníků pro výuku a tvorbu studijních programů
 - B. Rozvíjet metody zajišťování kvality vzdělávání a ověřování výsledků učení
 - C. Posilovat vazbu studia na praxi a přípravu na budoucí uplatnění
 - D. Nadále rozvíjet profesní profil studia a posilovat jeho prestiž
 - E. Podporovat budování infrastruktury pro interaktivní metody vzdělávání a integraci studujících
 - F. Vyhodnotit zkušenosti s dosavadním fungováním nového modelu akreditací a navrhnout jeho dílčí úpravy
 - G. Posilovat mezinárodní dimenzi vysokoškolského vzdělávání

2. Zlepšit dostupnost a relevanci flexibilních forem vzdělávání
 - A. Zvýšit využívání distančních metod vzdělávání v prezenčních studijních programech
 - B. Posílit motivaci vysokých škol rozvíjet nabídku a inovovat metody flexibilních forem vzdělávání, včetně vzdělávání poskytovaného on-line
 - C. Zajišťovat kvalitu vzdělávání poskytovaného flexibilními formami s ohledem na jejich specifika
 - D. Umožnit lepší sladování studia s rodinným a pracovním životem a vytvořit podmínky pro úspěšné studium v kombinované formě
 - E. Zlepšit uznávání výsledků předchozího učení v dalším studiu
 - F. Zvýšit informační hodnotu dokladů o dosažených výsledcích učení v celoživotním vzdělávání pro zaměstnavatele
 - G. Propagovat nabídku celoživotního vzdělávání prostřednictvím kariérního poradenství poskytovaného studujícím i široké veřejnosti a ve spolupráci s Úřadem práce ČR

3. Zvýšit efektivitu a kvalitu doktorského studia
 - A. Zajistit studujícím v prezenční formě doktorských studijních programů dostatečné finanční podmínky pro kvalitní studium
 - B. Excelentním zájemcům o doktorské studium nabídnout nadstandardní motivační finanční podmínky
 - C. Posilovat kvalitu, otevřenost a internacionalizaci doktorského studia
 - D. Zlepšovat podmínky pro úspěšné studium, včetně podpory sladování studia a rodinného života, a posilovat sociální integraci doktorandů

4. Posilovat strategické řízení a efektivní využívání kapacit v oblasti výzkumu a vývoje na vysokých školách
 - A. Dokončit komplexní proměnu prostředí a nastavení procesů
 - B. Zajistit rozvoj infrastrukturních služeb
 - C. Podporovat excelenci a společenskou relevanci výzkumu
 - D. Rozvíjet mezinárodní spolupráci
 - E. Spolupracovat se strategickými partnery při realizaci politiky VaV

5. Budovat kapacity pro strategické řízení vysokého školství
 - A. Vytvořit finanční nástroj pro implementaci klíčových strategických priorit na úrovni vysokých škol
 - B. Posilovat strategické řízení na vysokých školách
 - C. Podporovat spolupráci a výměnu zkušeností mezi vysokými školami a rozvoj kapacit pro strategické řízení na národní úrovni
 - D. Posílit strategické řízení lidských zdrojů na vysokých školách
 - E. Otevřít diskuse o legislativních změnách

6. Snížit administrativní zatížení pracovníků vysokých škol, aby se mohli naplno věnovat svému poslání
 - A. Zjednodušit předávání informací veřejné správě a zlepšovat dostupnost a oběh informací pomocí pokračující digitalizace agend
 - B. Zjednodušit zadávání a hodnocení projektů
 - C. Podpořit rozvoj profesionálních aparátů zajišťujících podpůrné služby pro akademické pracovníky a chod škol
 - D. Zajistit výměnu zkušeností a informací mezi veřejnou správou a vysokými školami a podpořit přenos dobré praxe ze zahraničí
 - E. Zvyšovat právní jistotu vysokých škol

Níže jsou uvedeny prioritní a operační cíle Strategie internacionalizace vysokého školství na období od roku 2021:

1. Rozvoj globálních kompetencí studentů a pracovníků vysokých škol
 - A. Podpora jazykové a mezikulturní přípravy studentů a pracovníků vysokých škol
 - B. Rozvoj mezinárodních mobilit studentů a pracovníků
 - C. Rozvoj odborných kompetencí pracovníků vysokých škol v oblasti internacionalizace

2. Internacionalizace studijních programů vysokých škol
 - A. Navýšení počtu a kvality studijních programů nabízených v cizích jazycích a společných studijních programů
 - B. Zahrnutí mezinárodní dimenze do struktury studijních programů, včetně tzv. mobility windows

3. Zjednodušení procesu uznávání zahraničního vzdělání
 - A. Implementace automatického uznávání vzdělání a výsledků studia v zahraničí
 - B. Posílení spolupráce se zahraničními ENIC-NARIC centry

4. Vytváření mezinárodního prostředí na vysokých školách a propagace v zahraničí
 - A. Podpora rozvoje mezinárodního marketingu vysokých škol a ČR
 - B. Rozvoj služeb nabízených zahraničním studentům a pracovníkům
 - C. Práce se zahraničními studenty a absolventy

5. Posílení strategického řízení internacionalizace
 - A. Podpora komplexní internacionalizace na institucionální úrovni
 - B. Podpora mezinárodní spolupráce strategických partnerství a členství v mezinárodních sítích/organizacích

6. Aktivity národního akreditačního úřadu v oblasti internacionalizace
 - A. Mezinárodní uznání národního systému zajišťování kvality
 - B. Posílení prvků internacionalizace ve struktuře a činnosti NAÚ

Umělecká rada projednala 26. února 2021

Akademický senát projednal a schválil 3. března 2021

Správní rada projednala a schválila 10. března 2021