

Program na podporu
strategického řízení
veřejných vysokých škol pro roky
2026 až 2030

Akademie výtvarných umění v Praze



Program na podporu strategického řízení veřejných vysokých škol (PPSŘ) je pro Akademii výtvarných umění v Praze (AVU) zásadním prostředkem institucionálního rozvoje a podpory jejího efektivního řízení. Následující materiál v rámci navržených tematických oblastí obsahuje analýzu současného stavu, formulaci zvolených cílů, popis aktivit vedoucích k jejich naplnění a prostředky realizace jednotlivých strategických záměrů. Vedení školy identifikovalo řadu slabých infrastrukturních bodů, nevyužitých možností a dlouhodobých vnitřních dluhů. Současně si ujasnilo rozvojové priority a způsoby jejich dosažení. Tento dokument přitom nevnímáme jako seznam jednotlivostí, ale systém provázaných aktivit. Ty se vzájemně posilují – nikoliv zdvojují – a to zejména napříč zvolenými tematickými oblastmi. Jejich společným cílem je nejen zabezpečení dalšího fungování školy, ale především vytvoření předpokladů pro její další kvalitativní rozvoj.

Klíčový cíl AVU představuje důraz na rozvoj kvality a excelence v oblasti tvůrčí činnosti. Škola v tomto směru plně nevyužívá svůj potenciál, a pokud ano, není schopna své výsledky „prodat“. Chceme toho dosáhnout podporou doktorského studia, včetně anglickojazyčného, a zavedením výzkumných skupin. Jejich činnost je nemyslitelná bez zapojení zahraničních odborníků*ic, jež je do těchto skupin potřeba zapojovat. Nezbytným předpokladem úspěšnosti je také komunikace našich úspěchů směrem k veřejnosti.

AVU o sobě ráda přemýšlí jako o nejvýznamnější české výtvarné škole, toho však paradoxně nelze dosáhnout bez rozvoje internacionalizace vzdělávání. Neobejdeme se bez zásadní podpory mobility našich pedagogů*žek formou rezidenčních programů a příspěvků na konference či další profesní události. Zahraniční odborníci*ice by na AVU měli*y nejen přednášet či střednědobě hostovat, ale také se zapojovat do hodnotících a výběrových komisí. Jen takto se staneme viditelným členem evropských sítí uměleckých škol a udržíme si i domácí postavení.

AVU si nemůže dovolit vychovávat špičkové odborníky*ice a současně je nevyužívat pro stabilizaci vlastních lidských zdrojů. Investice do magisterských či doktorských studijních musí logicky pokračovat formou dalších příležitostí, jež naše absolventy*ky podpoří v umělecké a výzkumné činnosti, s důrazem na jejich mezinárodní rozměr. Zaměření na excelentní výsledky je možné jen s využitím evaluačních procesů, jež je nám pomohou identifikovat a metodicky rozvíjet.

Další rostoucí problém AVU též souvisí s oblastí lidských zdrojů a spočívá v nedostatečné péči, jež škola věnuje svým pedagogickým i nepedagogickým zaměstnaným. Možná nestabilita pracovního prostředí, nedostatečná vnitřní komunikace i úroveň odměňování vyvolává pocit sociální nejistoty. Tu je třeba překonat transparentním a férovým systémem kariérního rozvoje a důrazu na rozvoj kompetencí a mentoringu akademických i neakademických zaměstnaných.

Zatímco digitalizace a využití umělé inteligence již vstoupily do umělecké praxe, jejich zapojení do vnitřního chodu školy je stále nedostatečně rozvinuté. AVU stojí před úkolem systematicky digitalizovat vnitřní procesy školy prostřednictvím intranetu a dalších nástrojů. Je také třeba rozvíjet potenciál webu jako prostředku strategické komunikace směrem k domácí a zahraniční veřejnosti. Samostatnou oblast rozvoje vzdělávání pak představuje strategie a implementace nástrojů AI nejen do chodu školy a tvůrčí praxe. Jedním z vnitřních dluhů AVU je nezadržitelné opotřebovávání a zastarávání všech pěti budov školy. Zde stojí AVU před nutností přípravy na rekonstrukci hlavní budovy školy. To si vyžádá vznik Oddělení investic. Bude koordinovat potřebné činnosti, především racionalizaci stávajících prostorových dislokací, přípravu projektové dokumentace a vlastní realizaci prostorových a investičních změn. Zdánlivě čistě materiální cíl této oblasti je však nezbytnou podmínkou rozvoje pedagogických činností, získávání excelentních výsledků ve vědě i uzpůsobení školy evropským standardům.

Celek předkládaného dokumentu popisuje ideální obrysy umělecké školy 21. století a současně cestu, jež nás k tomuto cíli dovede. AVU by neměla být školou žijící ze své podstaty, její špičkové výkony musí být spjaty s budoucností. Je proto potřeba zvyšovat její konkurenceschopnost ve vztahu k dalším uměleckým školám a současně posilovat provázanost s evropskými partnery. Je nedostatečné, komunikuje-li AVU pouze s uměleckou komunitou, její mise musí být srozumitelná pro širokou veřejnost. Jako umělecká škola má povinnost reagovat na společenské potřeby, respektive vytvářet předpoklady pro naplňování této potřeby.

prof. Tomáš Pospiszyl, Ph.D.
rektor



Tematická oblast:	Priorita:	Garant*ka:	Alokace:	Z toho investičních prostředků:
Kvalita a excelence	Tvůrčí činnost	Prorektor*ka pro internacionalizaci a výzkum	16 %	0 %
Internacionalizace	Vzdělávání	Prorektor*ka pro studijní záležitosti	18 %	0 %
Lidské zdroje	Vzdělávání	Prorektor*ka pro kvalitu a rozvoj	9 %	0 %
Lidské zdroje	Tvůrčí činnost	Rektor*ka	25 %	0 %
Digitalizace a využití umělé inteligence	Vzdělávání	Kvestor*ka	22 %	55,5 %
Rozvoj infrastruktury	Vzdělávání	Kvestor*ka	10 %	38 %

Investiční prostředky z celkové alokace: 16 %

1) PODPORA DOKTORSKÉHO VÝZKUMU 2) UTVÁŘENÍ A ROZVOJ ODBORNÉ KOMUNITY

STRATEGICKÉ CÍLE

Stabilizovat a systematicky rozvíjet doktorská studia na AVU v souladu s novou legislativou a posílit podporu doktorských studujících a kvalitu školitelské praxe.

Zavést a stabilizovat systém výzkumných skupin jako základní mezifunkční jednotku výzkumu, která zvyšuje schopnost AVU zapojovat se do národních i mezinárodních grantových schémat.

VÝCHOZÍ STAV 2025

- AVU má nově konsolidovanou infrastrukturu doktorského studia (Oddělení doktorského výzkumu, Oddělení uměleckého výzkumu LARGE, Ph.D. studio, konference uměleckého výzkumu, kurzy výzkumných metod), kterou Mezinárodní evaluační panel (MEP) v roce 2025 označil jako jednu z výrazně silných stránek školy.
- Škola je zatím na cestě v nastavování nových mechanismů podpory výzkumných aktivit, včetně zřízení nové výzkumné rady a zavedení postupů pro recenzování. Výzkumné aktivity jsou monitorovány, zároveň se pracuje na textaci a nastavení systémů. Jedním z nástrojů této práce je PPSŘ, který umožní provázanou práci s výstupy, přičemž není vytvořen samostatný systém finančního odměňování.
- Probíhá implementace novely vysokoškolského zákona a souvisejících předpisů do vnitřního prostředí AVU (studijní a zkušební řád doktorských studijních programů, dále DSP), stipendijní řád, standard školitele*ky, metodiky hodnocení a podpory supervize). Je nutné konstatovat, že personální zajištění této agendy je na hranici udržitelnosti.
- AVU není schopna bez doplňkových finančních prostředků zajistit plný rozvoj doktorského výzkumu. Z prostředků PPSŘ je již nyní podporována řada aktivit: výjezdy doktorských studujících (konference, rezidence, terénní výzkum), semináře a školení pro školitel*ky, kurzy pro Ph.D. studující a vyučující (výzkumné psaní, metodologie, etika, publikační strategie).
- Roste zájem o doktorské studium ze zahraničí, zatím však neexistuje samostatný anglicky vyučovaný doktorský program, který by systematicky rozvíjel mezinárodní rozměr DSP.
- Významnou slabinou současného stavu je nedostatečná kapacita pro komunikaci akcí (symposií, konferencí, performativních a odborných přednášek) směrem k veřejnosti a odborné komunitě. Výzkumné aktivity nejsou na webových stránkách školy prezentovány srozumitelně ani umístěny na přednostní pozici.

CÍLOVÝ STAV 2030

- Doktorské studium je sladováno s legislativním rámcem a promyšleně ukotvené v dlouhodobém záměru AVU.
- Existuje přehledný „rámec DSP“ logicky navazující na akreditované magisterské studijní programy AVU a vnitřní předpisy (SZŘ DSP, stipendia, standard školitele, metodiky evaluace), podpůrné nástroje (kurzy, supervize, mentoring) a systém sledování kvality a uplatnění absolventů*ek.
- Doktorandi*ky jsou systematicky zapojeni*y do výzkumných skupin AVU, grantových a výstavních projektů a budou mít lepší finanční i profesní podmínky pro realizaci své práce (vyšší stabilita stipendií, větší možnosti mobility, jasně komunikované kariérní cesty).
- Programy vznikající pod gescí doktorského výzkumu představují špičkové události národní úrovně. Jejich vysoká vizibilita je posílena stabilními mezinárodními profesními vazbami a spoluprací s evropskými akademiky*čkami, podpořená koordinovanou a cílenou komunikací ze strany AVU.
- AVU má posílenou institucionální infrastrukturu mezinárodní spolupráce tak, aby dokázala lépe plánovat, koordinovat a realizovat své poslání včetně odborných projektů, a plnila požadavky Metodiky 25+ a MEP na vnitřní zajišťování kvality. Dále má stabilizovanou skupinu školitelů*ek poučených těmito standardy, jež jsou vedením školy motivováni dovést své studující včas do udělení absolutoria.
- AVU má akreditovaný mezinárodní doktorský program Ph.D. in Fine Arts v angličtině, který poskytuje plnohodnotné studijní a výzkumné zázemí pro zahraniční doktorská studia a posiluje mezinárodní profil školy.

PROCES DOSAŽENÍ CÍLOVÉHO STAVU 2026–2030

- Metodické ukotvení školitelské praxe a k pilotnímu ověření systému výzkumných skupin jako základní organizační jednotky doktorského výzkumu (2026).
- V následující fázi bude rozšířena podpora doktorských studujících a školitelů*ek prostřednictvím podpůrných aktivit, zapojení doktorandů do výzkumných skupin, grantových a výstavních projektů a posílení spolupráce s Oddělením doktorského výzkumu a Oddělením podpory výzkumu. Paralelně bude zahájena příprava mezinárodního doktorského programu Ph.D. in Fine Arts (2027).
- Dojde k rozvoji mezinárodního rozměru doktorského studia, zejména prostřednictvím odborných výjezdů, mezinárodních sympozií, letních škol a zapojování zahraničních odborníků do doktorských aktivit. Výzkumné skupiny budou systematicky zapojovány do národních i mezinárodních grantových schémat (2026–2030).
- V závěrečné fázi bude mezinárodní doktorský program akreditován a plně integrován do struktury AVU. Současně dojde ke stabilizaci institucionální infrastruktury doktorského výzkumu a postupnému sloučení akreditovaných Ph.D. studijních programů (2030).

HLAVNÍ PROSTŘEDKY A NÁSTROJE K DOSAŽENÍ CÍLE

- Systémová podpora doktorského studia: doktorandské kolokvium, symposium, odborné výjezdy, rezidence a zapojení doktorandů*ek do výzkumných skupin.
- Metodická a vzdělávací podpora školitelů*ek a doktorandů*ek: semináře a školení zaměřené na supervizi, výzkumné metody, etiku výzkumu, publikační strategie, recenzní řízení a open access platformy.
- Výzkumné skupiny AVU jako mezifunkční jednotky propojující doktorský výzkum, grantovou činnost a výstavní projekty.
- Spolupráce s Grantovým oddělením, Oddělením podpory výzkumu při přípravě národních a mezinárodních grantových žádostí a spolupráce s Oddělením hodnocení a kvality při přípravě akreditace a s tím spojeném zajištění řádných schvalovacích procesů.
- Mezinárodní aktivity: odborné a výzkumné výjezdy, letní školy, mezinárodní konference a zapojování zahraničních odborníků*ic.
- Personální a organizační zajištění Oddělení doktorského výzkumu a Oddělení podpory výzkumu včetně pravidelných metodických seminářů pro školitele*ky.
- Revize a rozvoj webové prezentace doktorského studia a výzkumných aktivit AVU jako nástroje zvýšení jejich viditelnosti.
- Zajištění systémového a technického zázemí pro podporu výzkumných aktivit, včetně návrhu a implementace nástrojů pro správu výzkumných rad, recenzních procesů, konferenčních výstupů a dalších odborných aktivit.

REÁLNÁ NEBEZPEČÍ

- Personální a kapacitní přetížení aktérů*ek: realizace tématu předpokládá vysokou míru zapojení pracovníků*ic (školitelé*ky, garanti*ky programů, Oddělení doktorského výzkumu ad.). Tento rizikový faktor bude průběžně sledován mimo jiné prostřednictvím plánovaného HR auditu a zřízeného HR oddělení, viz níže.
- Omezená udržitelnost finančních nástrojů a motivace: zlepšení podmínek doktorského studia je do významné míry závislé na dostupnosti externích zdrojů. Rizikem je, že po skončení projektu nebude možné některé podpůrné nástroje udržet ve stejné kvalitě nebo rozsahu.
- Nedostatečná kapacita pro internacionalizaci: zavedení anglicky vyučovaného doktorského programu a posílení mezinárodní spolupráce klade vysoké nároky na jazykové a administrativní kompetence školy. Rizikem je, že bez souběžného posílení podpůrné infrastruktury nebude možné plně využít potenciál internacionalizace. Tento rizikový faktor je propojen s řešením v oblasti Internacionalizace viz níže.

Alokace z celkové částky: 16 %

1) ROZVOJ AKADEMICKÝCH SÍTÍ PROSTŘEDNICTVÍM MEZINÁRODNÍ MOBILITY 2) PROFESIONALIZACE PŘIJÍMACÍCH PROCESŮ A AKADEMICKÝCH ŘÍZENÍ

STRATEGICKÉ CÍLE

Prohloubit internacionalizaci AVU prostřednictvím cílené podpory mezinárodní mobility a reprezentace akademických pracovníků*ic a aktivního zapojení školy do klíčových mezinárodních sítí v oblasti uměleckého vzdělávání. Součástí je také networking/nábor k zapojování zahraničních expertů*ek do ateliérů a programů, který umožní plynulé naplňování naplňování cíle následujícího.

Zapojit zahraniční odborníky*ce do klauzurních (ročníkových) a diplomových komisí, zajistit zahraniční oponentury diplomových a disertačních prací a zahrnout je také do přijímacích komisí při konkurzech na pedagogické pozice. Posilovat odborný růst studujících prostřednictvím relevantní diversifikované zpětné vazby. Rozvíjet mezinárodní vztahy a upevňovat vazby AVU v evropském prostředí.

VÝCHOZÍ STAV 2025

- AVU má rozvinuté programy mezinárodní mobility zejména pro studující (Erasmus+, OP JAK aj.). Podpora rezidenčních pobytů akademiků*ček je však dosud spíše nahodilá a postrádá vnitřní systém, díky kterému by bylo možné výjezdy realizovat strategicky.
- Škola je zapojená do některých důležitých platforem a sítí (např. Reprezentativní rada, Platforma internacionalizace – PIE, ELIA, SAR), ale potenciál těchto sítí pro strategickou spolupráci, výměny a společné projekty není plně využit.
- Výběrová řízení na akademické pozice se zahraničními členy*kami komisí jsou obtížně realizovatelná vzhledem k omezeným mezinárodním vazbám a nedostatečné finanční motivaci.
- Probíhá proces zavádění transparentní a mezinárodně uznatelné metodiky hodnocení, přičemž se jednotkově objevují první cizojazyčné oponentury závěrečných prací.
- AVU pilotně otestovala anglickojazyčné ročníkové komise pro studující bakalářských a magisterských programů, které mohou mít reálný rozvojový dopad na studijní programy. AVU není schopna zahraničním hostům*kám nabídnout odpovídající kvalitu či prestiž události.

CÍLOVÝ STAV 2030

- AVU má zavedený, smluvně a finančně pokrytý rezidenční program pro akademiky*čky, který umožňuje pravidelné 1–3 měsíční pobyty na partnerských institucích a stipendijních platformách – zejména v rámci dlouhodobého zahraničního partnerství.
- AVU se aktivně účastní jednání Reprezentativní rady, Platformy internacionalizace, leadership symposií, sítí ELIA a SAR. Tyto platformy jsou systematicky využívány pro strategický benchmarking, navazování partnerství a rozvoj mezinárodních projektů.
- Díky těmto aktivitám je AVU vnímána jako viditelná organizace v mezinárodním poli uměleckého vzdělávání a výzkumu. Internacionalizace je organickou součástí pracovních podmínek a profesního rozvoje akademických pracovníků*ic.
- AVU se pravidelně daří zapojovat mezinárodní odborníky*ice do výběrových komisí pro vedení ateliérů a programů. Druhým efektem je, že se nám zároveň přirozeně daří rekrutovat mezinárodní umělce*kyně, kteří se sami hlásí na tyto pozice.
- Anglickojazyčná ročníková komise je běžnou součástí magisterského studia a každý studující ji absolvuje minimálně jednou během svého studia v daném programu. AVU má vybudovanou síť zahraničních odborníků*ic a partnerských institucí, se kterými si vyměňuje členy*ky do těchto komisí.
- Škola má plně funkční anglickojazyčnou mutaci webu, která vytváří přívětivé prostředí pro zahraniční studující. Sleduje se návštěvnost a srozumitelnost webu a tyto poznatky jsou doplňovány cílenými otázkami v evaluaci. Vedlejším efektem je zvýšení zájmu o studium ze strany uchazečů*ek ze zahraničí a posílení atraktivity školy jako celku, a to jak pro studující, tak pro potenciální zahraniční umělce*kyně a umělecké skupiny, kterým projekt vytváří příležitosti v roli vedoucích ateliérů. Tím se kultura školy diverzifikuje a zároveň se upevňuje její prestiž v nadnárodním měřítku.

PROCES DOSAŽENÍ CÍLOVÉHO STAVU 2026–2030

- Zavedení anglickojazyčných ročníkových komisí (2026).
- Každoroční aktualizace/revize institucionální strategie internacionalizace AVU, která jasně definuje priority mezinárodní mobility, klíčové partnerské instituce, cílové sítě a očekávané přínosy i rizika pro výuku, výzkum a personální rozvoj (2026–2030).
- Personální a organizační posílení mezinárodního zázemí školy, včetně stabilizace studijního programu Art in Context, jeho lepší prezentace směrem k veřejnosti a vytvoření samostatné komunikační a finanční strategie programu (2026–2027).
- Systémové nastavení rezidenční mobility akademických pracovníků*ic, včetně vytvoření smluvního a finančního rámce pro pobyty na partnerských institucích a jejich provázání s dlouhodobými strategickými partnerstvími (2026–2030).
- Cílené využívání mezinárodních sítí a platforem (2026–2030).
- Postupná standardizace zapojování zahraničních odborníků*ic do klauzurních, diplomových a disertačních komisí, včetně nastavení jednotných postupů, jazykové podpory, harmonogramů a právního zajištění (2026–2030).
- Rozvoj systému zahraničních oponentur diplomových a disertačních prací jako běžné součásti studia a nástroje zvyšování kvality odborné zpětné vazby (2026–2030).
- Systematické finanční a organizační zajištění účasti zahraničních odborníků*ic, a to jak v ateliérech, tak v komisích, evaluacích a výběrových řízeních, včetně vytvoření odpovídajících motivačních a prestižních podmínek (2026–2030).
- Obnovení Ateliéru hostující*ho umělce*kyně transformací jednoho ze školních ateliérů jako nástroje dlouhodobé internacionalizace výuky, oborové inovace a podpory genderové vyváženosti akademického sboru v reakci na doporučení MEP (2027–2030).

HLAVNÍ PROSTŘEDKY A NÁSTROJE K DOSAŽENÍ CÍLE

- Rezidenční program pro akademické pracovníky*ice s jasně definovanými pravidly, financováním a vazbou na strategická partnerství.
- Institucionální zapojení do mezinárodních sítí a platforem (PIE, ELIA, SAR aj.).
- Finanční nástroje a motivační podmínky pro zapojování zahraničních odborníků*ic (smlouvy, cestovní a pobytové náklady, organizační zázemí).
- Ateliér hostující*ho umělce*kyně.
- Standardizované procesy pro mezinárodní účast v akademických řízeních (klauzury, obhajoby závěrečných prací, konkurzy), včetně jazykové, administrativní a právní podpory.
- Komunikační a prezentační nástroje (web, anglickojazyčné materiály, cílená prezentace událostí).
- Personální a administrativní zázemí internacionalizace, které snižuje závislost mezinárodních vazeb na jednotlivcích a zajišťuje jejich institucionální kontinuitu.

REÁLNÁ NEBEZPEČÍ

- Rizikem projektu je případná změna politické situace na národní či mezinárodní úrovni, která by mohla ovlivnit proces internacionalizace.
- Nedostatečná institucionální kapacita pro systematickou internacionalizaci: rozvoj mezinárodní mobility akademických pracovníků*ic, rezidenčních programů a zapojování zahraničních odborníků*ic do komisí klade vysoké nároky na administrativní, jazykové a organizační zázemí školy.
- Vysoká finanční náročnost a omezená konkurenceschopnost nabídky: zapojování zahraničních odborníků*ic do komisí, oponentur a rezidenčních pobytů vyžaduje odpovídající finanční ohodnocení. Rizikem je, že bez dostatečných finančních prostředků nebude AVU schopna dlouhodobě konkurovat zahraničním institucím a přilákat experty*ky odpovídající odborné úrovně.
- Provozní a organizační komplikace při zapojování zahraničních členů*ek komisí: zahraniční účast ve výběrových, klauzurních, diplomových a disertačních komisích přináší zvýšené nároky na harmonogramy, jazykovou koordinaci a právní zajištění.
- Nerovnoměrné přijetí internacionalizace napříč školou.
- Závislost mezinárodních vazeb na jednotlivcích.

Alokace z celkové částky: 18 %

1) STRATEGICKÁ PODPORA EVALUAČNÍCH PROCESŮ 2) ZVYŠOVÁNÍ ODBORNÝCH KOMPETENCÍ

STRATEGICKÉ CÍLE

Zajistit navázání a administraci spolupráce s hodnotiteli*kami, včetně zajištění finančního krytí jejich odborných aktivit při evaluaci studijních programů, interních procesů školy.

Posilovat kompetence prostřednictvím rozvoje komunity expertů*ek; navázat a dále rozvíjet odborné vztahy v oblasti kvality uměleckého vzdělávání s cílem podpořit inovativní vzdělávací metody a zvýšit umělecko-pedagogické kompetence; rozvíjet strategická partnerství s externími subjekty za stejným účelem.

VÝCHOZÍ STAV 2025

- Agenda hodnocení a kvality je na AVU nově vytvořena a personálně zajištěna, přičemž její vznik a nastavení reagují na závěry Zprávy o vnitřním hodnocení kvality (2020–2024/2025). Procesy jsou však v rané fázi implementace.
- AVU ještě v roce 2025 postrádá systematický sběr zpětné vazby od studujících, zaměstnaných, uchazečů*ek a absolventů*ek, stejně jako pravidelné a harmonogramem ustálené evaluace studijních programů a akademiků*ček. V současné době pracujeme na personálním obsazení a rozdělení agend nového Oddělení hodnocení a kvality, které se skládá z metodiků vzdělávání a dílenského provozu a specialistů*ek na evaluace, hodnocení a akreditační procesy.
- Nedostatek koordinovaných aktivit pro rozvoj odborných kompetencí akademiků*ček i THP, omezený mentoring, onboarding a mezinárodní zapojení.

CÍLOVÝ STAV 2030

- Navázaná spolupráce s interními i externími hodnotiteli*kami je systematická a pravidelná, evaluace studijních programů, interních procesů probíhá dle harmonogramu a poskytuje relevantní zpětnou vazbu.
- Oddělení hodnocení a kvality je plně personálně obsazeno, s jasně definovanými agendami a odpovědnostmi, a efektivně koordinuje evaluace, akreditace a sběr zpětné vazby od studujících, zaměstnaných, uchazečů*ek i absolventů*ek.
- Výsledky evaluací jsou transparentně komunikovány vedení i akademické obci a slouží k průběžnému zlepšování kvality výuky, výzkumu a administrativních procesů.
- AVU disponuje nově vytvořenou a personálně obsazenou agendou hodnocení a kvality s inovativními evaluačními strategiemi, která reaguje na doporučení NAÚTV a je zároveň akademickou obcí přijímána s porozuměním pro její přínos a využitelnost.
- Interní komunita je aktivně podporována prostřednictvím mentoringu, letních škol pro vyučující, odborných školení a teambuildingových aktivit včetně zahraničních, viz Internacionalizace výše.

PROCES DOSAŽENÍ CÍLOVÉHO STAVU 2026–2030

- Systém sběru a vyhodnocování zpětné vazby od studujících, zaměstnaných, uchazečů*ek i absolventů*ek, zahrnující digitální nástroje pro monitoring kvality (2026).
- Personální zajištění Oddělení hodnocení a kvality, včetně definice a ustálení rolí (2026).
- Zavedení pravidelných interních a externích setkání hodnotitelů*ek a koordinace s vedením školy pro průběžné zlepšování evaluací (2026–2027).
- Zaškolování hodnotitelů*ek při hodnocení studijních programů, procesů a akademických pracovníků*ic (2026–2030).
- Rozvoj kompetencí akademických pracovníků*ic a THP – letní školy, odborná školení, mentoring, účast na konferencích, networking a strategické zahraniční výjezdy, rozvoj komunity AVU (2026–2030).

HLAVNÍ PROSTŘEDKY A NÁSTROJE K DOSAŽENÍ CÍLE

- Personální posílení Oddělení hodnocení a kvality s jasně definovanými agendami a odpovědnostmi.
- Odborné poradenství a metodická podpora pro evaluace, akreditace a rozvoj hodnotících procesů.
- Rozpočet na vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnaných, zahrnující letní školy, odborná školení, zahraniční výjezdy, networking a konferenční účast.
- Digitální nástroje pro sběr, monitoring a vyhodnocování zpětné vazby.
- Spolupráce s externími hodnotiteli*kami a experty*kami na kvalitu vzdělávání.

REÁLNÁ NEBEZPEČÍ

- Nedostatek personálních kapacit Oddělení hodnocení a kvality.
- Neatraktivní podmínky pro hodnotitele*ky a jejich nedostatečné finanční ohodnocení.
- Technické a organizační problémy při sběru a vyhodnocování zpětné vazby.
- Současné požadavky oboru a očekávání zřizovatele kladou zvýšené nároky na kapacity školy a bez doplňkových externích zdrojů je dlouhodobá stabilizace této agendy ohrožena.
- Finanční nejistota: realizace letních škol, odborných školení, zahraničních výjezdů, stipendijních programů a soutěží je závislá na rozpočtu školy. Kolísání finančních zdrojů nebo nárůst nákladů může vyústit v omezení některých klíčových aktivit.

Alokace z celkové částky: 9 %

1) SOCIÁLNÍ BEZPEČÍ 2) AKCELERAČNÍ PROGRAM PRO TALENTOVANÉ STUDUJÍCÍ

STRATEGICKÉ CÍLE

Cílem je posílit kvalitu pracovního a v návaznosti na něj i studijního prostředí prostřednictvím rozvoje profesionálních a transparentních personálních procesů, zejména v oblasti přijímání, hodnocení a kariérního rozvoje a well-beingu zaměstnaných.

Vytvořit akcelerační balíček pro talentované studující, který naváže na magisterské a doktorské studium a posílí kariérní rozvoj absolventů*ek.

VÝCHOZÍ STAV 2025

- Probíhá personální audit, jehož cílem je identifikovat neefektivní administrativní procesy a doporučit optimalizace.
- Oddělení rovnosti a diverzity (GRID) nemá jasně definovanou agendu a kapacitně je přetížené, což omezuje efektivitu podpory zaměstnaných (ale také studujících).
- Interní procesy HR jsou nedostatečně systematizované a často závislé na individuálních iniciativách.
- AVU v současnosti disponuje kvalitními studijními programy, ale chybí systematická podpora postgraduálního kariérního přechodu – jak pro čerstvé absolventy*ky magisterských, tak i doktorských programů.
- MEP (2025) doporučil posílit vazbu mezi doktorským studiem, výzkumnou činností a stabilnějšími pracovními pozicemi, aby se udržel potenciál mladé generace talentovaných studujících a výzkumníků*ic v prostředí AVU a ČR.

CÍLOVÝ STAV

- Oddělení rovnosti a diverzity (GRID) je transformováno na Kancelář ombudsovy a HR oddělení s jasně definovanými agendami a odpovědnostmi.
- Přijetí kariérního řádu se systémem pravidelného vyhodnocování a aktualizace.
- Zavedeny transparentní procesy pro přijímání, hodnocení, kariérní rozvoj, onboarding a odchody pracovníků*ic.
- Akcelerační program pro talentované studující je plně zaveden a poskytuje podporu absolventům*kám magisterských a doktorských programů při přechodu do vědecké nebo akademické kariéry.
- Akademici*čky i THP mají pravidelnou možnost účastnit se konferencí, networkingových akcí, strategických výjezdů a výměnných programů.
- Personální kapacity školy jsou posíleny a schopné flexibilně reagovat na strategické i provozní výzvy.

PROCES DOSAŽENÍ CÍLOVÉHO STAVU 2026–2030

- Koncepce podpory tvůrčí činnosti a zavedení stipendia pro akademické pracovníky*ice, odborné projekty, granty a další nástroje rozvoje výzkumu a umělecké činnosti (2026–2027).
- Budování organizačních kapacit – rozvoj Kanceláře rektora, HR oddělení a Kanceláře ombudsosoby, jasná definice rolí a agend (2026–2028).
- Reakce a implementace doporučení personálního auditu (2026–2030).
- Strategické řízení a konzultace – nárazové konzultace vedení školy, externí poradenství a odměny za odbornou spolupráci (2026–2030).
- Příspěvky na zahraniční pobyty, konference a workshopy pro studující a mladé výzkumníky*ice (2027).
- Rešeršní šetření pro akcelerační program pro talentované studující (2027).
- Spuštění akceleračního programu pro talentované studující (2028).

HLAVNÍ PROSTŘEDKY A NÁSTROJE K DOSAŽENÍ CÍLE

- Personální posílení HR oddělení a nově zřízené Kanceláře ombudsosoby.
- Redefinice náplně práce v pozici kancléřství.
- Finanční prostředky na podporu akceleračního programu.
- Interní mentoringové a komunitní programy podporující profesní rozvoj talentovaných studujících.
- Plánované odborné poradenství a konzultace (strategické, legislativní a organizační) pro vedení školy, garanty*ky programů a klíčové administrativní pracovníky.
- Podpora odborné a tvůrčí činnosti akademiků*ček prostřednictvím interní soutěže.
- Spolupráce s externími odborníky*icemi při budování jednotlivých částí školy a strategickém řízení, včetně nárazových konzultací a poradenství.

REÁLNÁ NEBEZPEČÍ

- HR audit může identifikovat podstav THP pracujících; výsledky budou sloužit k prioritizaci, nikoli automatickému navyšování počtů a k efektivnějšímu rozdělení kapacit.
- Personální a kapacitní přetížení klíčových aktérů: realizace plánovaných opatření (HR audit, budování HR oddělení, Kancelář ombudsosoby, mentoring, letní školy, zahraniční výjezdy) vyžaduje vysokou míru zapojení akademických i administrativních zaměstnaných. V kombinaci s běžným provozem školy hrozí přetížení, zpomalení implementace opatření nebo formální plnění úkolů bez skutečného dopadu.
- Nedostatek jasně definovaných rolí a odpovědností: i přes plánované reorganizace může zůstat část interních procesů nejasná.
- Závislost na externích odbornících*icích a konzultacích: strategické, legislativní a organizační poradenství, mentoring či plánování zahraničních výjezdů spoléhá na externí kapacity.
- Nedostatečný monitoring a vyhodnocování HR procesů.

Alokace z celkové částky: 25 %

1) DIGITALIZACE KLÍČOVÝCH PROCESŮ SPECIFICKÝCH PRO UMĚLECKÉ PROSTŘEDÍ

STRATEGICKÝ CÍL

Zajistit systematickou a udržitelnou digitalizaci klíčových procesů školy s cílem zvýšit transparentnost, efektivitu a dostupnost informací pro studující, zaměstnané a management. Vybudovat moderní digitální infrastrukturu pro řízení organizace a současně rozvíjet digitální kompetence v souladu se specifiky umělecké vzdělávací činnosti školy.

VÝCHOZÍ STAV 2025

- Digitální infrastruktura školy je roztržštěná, bez jednotné koncepce a dlouhodobého rozvojového plánu; jednotlivé systémy vznikaly ad hoc a nejsou vzájemně provázané a zastarávají.
- Neexistuje funkční a jednotná elektronická spisová služba odpovídající současným legislativním a provozním požadavkům.
- Webové stránky školy nevyhovují současným nárokům na informační architekturu, přístupnost, vícejazyčnost ani systematickou prezentaci vzdělávacích aktivit.
- Studentské rezervační systémy jsou technicky i uživatelsky nejednotné nebo neexistují v digitální podobě.
- Digitalizace diplomových prací probíhá převážně v textové podobě; neexistuje standardizovaný systém pro archivaci obrazových, audiovizuálních a prostorových výstupů umělecké tvorby.
- Digitální kompetence zaměstnaných a akademické obce jsou nerovnoměrné; neexistuje systematická podpora v oblasti digitálních nástrojů, AI a kyberbezpečnosti.
- Kyberbezpečnost je řešena pouze dílčím způsobem, bez jasně definované odpovědnosti a strategického řízení.

CÍLOVÝ STAV 2030

- Plně zavedená funkční elektronická spisová služba.
- Modernizovaný web školy.
- AVU disponuje samostatným intranetem jako centrálním nástrojem pro interní komunikaci, řízení provozních a akademických procesů.
- Instituce má identifikované, zajištěné a implementované relevantní AI nástroje a softwarové klienty, které zásadním způsobem sníží administrativní zátěž. Klíčová pracoviště jsou vybavena standardizovaným softwarovým zázemím umožňujícím bezpečnou, přesnou a efektivní výměnu informací.
- Klíčové provozní a akademické procesy (např. rezervace techniky, dílen a specializovaných pracovišť, organizace kurzů, komisí a institucionálních událostí) jsou digitalizovány, uživatelsky přívětivé a transparentně dostupné oprávněným uživatelům*kám.
- Archivace diplomových prací a dalších závěrečných výstupů z uměleckého prostředí je standardizována.
- Zaměstnaní, akademičtí pracovníci*ice i studující budou systematicky rozvíjí své digitální kompetence; digitální nástroje a postupy budou přirozenou součástí školy.
- Kyberbezpečnost je institucionálně ukotvena, personálně zajištěna a průběžně rozvíjena tak, aby odpovídala aktuálním technologickým rizikům a legislativním požadavkům.

PROCES DOSAŽENÍ CÍLOVÉHO STAVU 2026–2030

- Vytvoření digitální strategie AVU a definice priorit digitalizace (2026).
- Personální posílení Oddělení komunikace a zřízení pozice manažera*ky kyberbezpečnosti (2026).
- Výběr elektronické spisové služby; propojení s odbornými skupinami a sdílení know-how (2026).
- Pořízení a implementace elektronické spisové služby včetně metodické podpory uživatelů (2026–2027).
- Redesign a přeprogramování webových stránek AVU včetně nové informační architektury, vizuální identity a vícejazyčné struktury (2026–2028).
- Digitalizace a přeprogramování rezervačních systémů pro techniku, dílny, kurzy, komise a institucionální události (2026–2029).
- Zavádění AI nástrojů do administrativy, výuky a výzkumu; pilotní provoz, evaluace a postupná integrace do běžné praxe (2026–2030).
- Systematické vzdělávání zaměstnanců, akademiků*ček a studujících v oblasti digitálních kompetencí (2026–2030).
- Průběžné posilování kyberbezpečnosti, audit rizik, aktualizace nástrojů a školení uživatelů (2026–2030).
- Zavedení standardizovaného systému digitalizace a archivace závěrečných prací včetně metodického zajištění (2027–2030).

HLAVNÍ PROSTŘEDKY A NÁSTROJE K DOSAŽENÍ CÍLE

- Personální zajištění Oddělení komunikace a Kvestorátu.
- Elektronická spisová služba a související administrativní nástroje.
- Modernizovaný web.
- Digitální rezervační systémy pro provozní, výukové a akademické procesy.
- Softwarové vybavení pracovišť, AI nástroje pro administrativu, výuku, výzkum, plánování a publikování.
- Školení, workshop a metodická podpora rozvoje digitálních kompetencí.
- Systém digitalizace a dlouhodobé archivace závěrečných prací a uměleckých výstupů.
- Nástroje a služby v oblasti kyberbezpečnosti.

REÁLNÁ NEBEZPEČÍ

- Fragmentace digitálních řešení a technologická neudržitelnost.
- Nedostatečné přijetí digitálních a AI nástrojů ze strany uživatelů*ek.
- Rozšíření digitálních systémů, cloudových řešení a AI nástrojů zvyšuje riziko kybernetických útoků, úniků dat nebo zneužití citlivých informací.
- Právní a etická rizika spojená s využíváním umělé inteligence.
- Finanční a kapacitní náročnost dlouhodobé digitalizace. Rizikem je podcenění provozních nákladů, závislost na externích dodavatelích nebo nedostatečné personální kapacity školy.

Alokace z celkové částky: 22 %

1) OPTIMALIZACE VYUŽITÍ A MODERNIZACE NEMOVITOSTÍ ŠKOLY PRO POTŘEBY SOUČASNOSTI

STRATEGICKÝ CÍL

Cílem je zajistit racionální využití školních prostor a postupně modernizovat pět historických budov školy tak, aby odpovídaly současnému vzdělávacímu a sociálnímu komfortu. Současně je nutné vytvářet zásobník projektové dokumentace a budovat kapacitní připravenost, aby AVU mohla reagovat na případná dotační řízení.

VÝCHOZÍ STAV 2025

- Chybí zpracované projektové dokumentace a organizační kapacity (Oddělení investic), které by umožnily rychlé a efektivní napojení školy na dostupné finanční prostředky.
- Hlavní budova školy (postavená v letech 1897–1903) disponuje zastaralou elektroinstalací, která již neodpovídá současným bezpečnostním standardům ani technickým požadavkům moderních strojů využívaných v dílenském provozu.
- Škola má zastaralé a neaktualizované třídící systémy odpadů. Neexistuje strategická edukace uživatelů pro jejich efektivní využívání, škola dosud nereagovala na technologický pokrok v oblasti recyklace a zpracování odpadů.
- AVU disponuje venkovními pracovišti (zejména sochařskými dílnami, menšími ateliérovými provozy, vzdělávací zahradou), která jsou určena pro výukové a tvůrčí činnosti. Nedefinované způsoby jejich využívání vedou k necitlivému zacházení a postupnému znehodnocování majetku.
- Výukové pracoviště mezinárodního programu *Art in Context* je na základě evaluace (2025) hodnoceno jako izolované od hlavního kampusu školy, což omezuje jeho integraci.
- Nabídka dílenských pracovišť je omezená. Prostory jsou technicky nevyhovující a nedostačující pro nové studijní programy i dynamický vývoj ve vzdělávání.
- Bezbariérový přístup do hlavní budovy je možný pouze přes nákladový prostor a jeho úprava je komplikována památkovou ochranou.
- Management školy připravil střednědobou dislokační strategii zahrnující přesuny pracovišť. Pro její realizaci je však nezbytné získat projektovou podporu a pomocí cílených rekonstrukcí uvolnit prostorové „uzly“, aby bylo možné přesuny skutečně provést.

CÍLOVÝ STAV 2030

- Hotová architektonická studie k rekonstrukci hlavní budovy s vyřešeným financováním a podklady pro plánování BOZP a kolaudace.
- Realizována je čtyřletá dislokační strategie, která zahrnovala přesuny asi jedné poloviny pracovišť. Tyto změny vedly k efektivnějšímu využití prostor a zlepšení pracovní atmosféry.
- Ve všech školních budovách jsou zavedeny a implementovány specifické třídící systémy odpadů. Maximálně je podpořena cirkularita materiálů prostřednictvím personálního zajištění Technického oddělení a Freeshopu v souladu s Plánem strategie udržitelnosti.
- Školní zahrady na hlavní budově a v Moderní galerii jsou revitalizované a funkčně rozčleněné do užitkových zón dle charakteru činností a uživatelských skupin. Součástí zahrady hlavní budovy je revitalizovaná kamenická dílna.
- V hlavní budově byl zbudován evakuační výtah, který umožnil využít dosud nepřístupné prostory západního křídla. Tyto prostory jsou rekonstruované a poskytují navýšenou kapacitu podpůrných pracovišť pro výuku.
- Dílenská a laboratorní pracoviště jsou reorganizovaná a jejich nabídka a provoz je srozumitelně komunikovaný akademické obci. Součástí organigramu je zkolaudované nové dílenské žárové pracoviště.

PROCES DOSAŽENÍ CÍLOVÉHO STAVU 2026–2030

- Posílení provozních kapacit školy (2026).
- Založení a personální zajištění Oddělení investic (2026).
- Modernizace vybraných provozních systémů v oblasti odpadu a jeho třídění, paralelně proběhne edukace uživatelů*ek prostor (2026).
- Zahájení přípravy projektové dokumentace pro nové dílenské provozy a identifikace prioritních investičních zásahů s ohledem na bezpečnost a provozní potřeby školních dílen (2026–2027).
- Zahájení příprav architektonické studie pro revitalizaci venkovních pracovišť na pozemcích školních zahrad (2027).
- Příprava a postupná realizace rozsáhlejších investičních akcí, zejména architektonického a technického řešení rekonstrukce hlavní budovy. Současně bude průběžně realizována dislokační strategie školy (2027–2030).

HLAVNÍ PROSTŘEDKY A NÁSTROJE K DOSAŽENÍ CÍLE

- Personální posílení Technického oddělení, Kvestorátu a nově zřízeného Oddělení investic.
- Administrativní a informační nástroje (spisová služba, přehledné řízení dokumentace, koordinační mechanismy) podporující řízení investičních projektů.
- Modernizace provozních a technických systémů, zejména v oblasti třídění odpadu a podpory cirkulární ekonomiky.
- Zpracování odborných analýz, posudků a stavebně-technických průzkumů sloužících jako podklad pro investiční rozhodování.
- Projektová dokumentace a architektonické studie pro nové dílenské provozy, revitalizaci školních zahrad a rekonstrukci hlavní budovy, včetně modernizace elektroinstalace.
- Dislokační plán a jeho průběžná realizace, včetně koordinace přesunů pracovišť a komunikace s uživateli prostor.
- Spolupráce s externími odborníky*ceři při přípravě a realizaci investičních záměrů.

REÁLNÁ NEBEZPEČÍ

- Bez posílení Oddělení investic a připravené projektové dokumentace hrozí nevyužití dotačních možností a nekoordinovaná realizace záměrů.
 - Omezení daná památkovou ochranou.
 - Finanční nejistota a růst nákladů.
 - Provozní omezení školy během rekonstrukcí.
 - Zastaralé infrastruktury a chybějící průzkumy zvyšují riziko havárií, zejména u elektroinstalací.
 - Nízká akceptace změn uživateli, zejména v oblasti dislokace.
-

Alokace z celkové částky: 10 %