



NÁRODNÍ  
PLÁN OBNOVY



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU

# STRATEGIE UDRŽITELNOSTI UMPRUM

# UM PR UM

Strategie udržitelnosti UMPRUM vznikla v rámci projektu  
ZELENÁ TRANSFORMACE UMPRUM, NPO\_UMPRUM\_MSMT-2132/2024-4.

# STRATEGIE UDRŽITELNOSTI UMPRUM

UM  
PR  
UM

# **ANALYTICKÁ ČÁST**

**ÚVODNÍ SLOVO REKTORA**

**ÚČEL DOKUMENTU**

**POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE**

**VÝSLEDKY ANALÝZ**

## ÚVODNÍ SLOVO REKTORA

Umění, design a architektura se podstatnou měrou podílejí na vytváření životního prostředí – v rovině materiální i duchovní. V době rychle postupující klimatické změny a prohlubujících se environmentálních problémů se tato působnost uměleckých oborů vyjevuje s nebyvalou naléhavostí a UMPRUM si dobře uvědomuje svoji roli v promýšlení možných alternativ tvůrčí praxe. Tato Strategie udržitelnosti je klíčovou součástí naší institucionální vize a zároveň závazkem k participaci na naplňování Cílů udržitelného rozvoje, jež považujeme za jednu z priorit veškeré umělecké, vzdělávací a výzkumné činnosti.

Spíše než jako soubor předdefinovaných řešení nicméně vnímáme udržitelnost jako otevřenou otázku a komplexní problém, který vyžaduje odvahu experimentovat, překračovat hranice dílčích oborů a pouštět se do mnohdy nesnadných diskusí a vyjednávání. Jsme přesvědčeni, že environmentální udržitelnosti nelze dosáhnout bez sociální spravedlnosti, respektive že tvůrčí invence by měla být vedena snahou o porozumění vztahům mezi lidmi a dalšími aktéry v rámci životního prostředí – jak v lokálním, tak globálním měřítku. Jako instituce rozkročená mezi uměním a průmyslem by UMPRUM měla usilovat o navazování dialogu mezi zdánlivě nespojitými oblastmi poznání a praxe a formulovat návrhy možných uspořádání, v nichž najdou uplatnění jak technologické či sociální inovace, tak kulturně specifické postupy a tradiční řemesla.

Tento typ uvažování lze však rozvíjet pouze v prostředí, které je samo o sobě založeno na principech udržitelnosti: proto považujeme za klíčovou součást Strategie také materiální aspekty fungování instituce a péči o komunitu akademické obce. Jestliže v rámci každodenního provozu můžeme testovat konkrétní nástroje snižující environmentální dopad naší činnosti, komunita studujících, vyučujících a dalších zaměstnanců či zaměstnankyň

UMPRUM je kontextem, ze kterého vyvěrá veškerá tvůrčí energie. Úvahy o udržitelnosti tak musí jít ruku v ruce s vytvářením pevného zázemí, posilováním vztahů mezi jednotlivými pracovišti a vytvářením příležitostí pro sdílení zkušeností, výměnu názorů a generování myšlenek.

Strategii udržitelnosti chápeme jako výzvu a příležitost. Nutnost vypořádat se s klimatickou a environmentální krizí otevírá možnost artikulovat alternativní vize prosperity v různých měřítcích a záměrem je UMPRUM je této příležitosti maximálně využít. Cíle a opatření, s nimiž nyní přicházíme, poskytují základní rámec a strukturu pro činnosti, které se – jak předpokládáme – budou dále rozvíjet a rozrůstat za přispění celé akademické obce.

*Prof. PhDr. et PaedDr. Jindřich Vybíral, DSc.*

## ÚČEL DOKUMENTU

Strategie udržitelnosti je standardním koncepčním dokumentem, který si pořizujeme z několika důvodů.

### CHCEME HO

UMPRUM deklaruje už dlouhodobě odhodlání přihlásit se jak ve své vzdělávací a tvůrčí činnosti, tak v provozu k boji proti klimatickým změnám. V letech 2019–2021 škola pořádala interní soutěž Zelená UMPRUM, v roce 2022 byl otevřen modul pro udržitelnost nazvaný Planeta B a v témže roce škola podpořila iniciativu Univerzity za klima. V současné době UMPRUM transformuje dva ateliéry, aby byly zaměřené na otázky udržitelnosti. Kromě toho škola upravuje svoje provozní pravidla tak, aby minimalizovala energetickou náročnost nebo zlepšila způsob, jak nakládat s odpady. Na škole působí řada pedagogů, zaměstnanců a studentů, kteří mají ambici se o téma udržitelnosti v podmínkách umělecké vysoké školy upřímně starat.

### MUSÍME HO MÍT

Zpracování strategie udržitelnosti se odehrává v rámci komponenty 7.4 Národního plánu obnovy pro oblast vysokých škol pro roky 2023–2025 – Podpora zelených dovedností a udržitelnosti na vysokých školách. Strategie udržitelnosti je povinnou aktivitou pro všechny veřejné vysoké školy v ČR a podmínkou pro čerpání prostředků v dané části Národního plánu obnovy. Některé školy už měly nebo mají strategii udržitelnosti zpracovanou (za všechny např. Česká zemědělská univerzita), ty se pak věnují její aktualizaci. Všechny VVŠ jsou povinny strategii předložit MŠMT do konce roku 2024 poté, co byla předtím schválena v Akademickém senátu.

### POTŘEBUJEME HO

Dekarbonizace bude výzvou celé české, ale i evropské ekonomice. UMPRUM nesmí a ani nechce stát stranou. I v případě, že bychom ke zpracování strategie nebyli vyzváni ministerstvem, potřebovali bychom koncepční dokument, který shrne, co máme v plánu z hlediska udržitelnosti na naší škole dělat. Strategie udržitelnosti bude klíčovým podkladem pro zpracování Strategického záměru UMPRUM na období 2031+. V tuto chvíli jsme v polovině plánovacího období. Strategie udržitelnosti tak přináší příležitost v jeho polovině vyhodnotit směr, který nastolil SZ UMRPUM a pro druhou polovinu období jej zpřesnit a vytvořit zázemí pro přemýšlení o budoucnosti v období navazujícím.

### DOBA TRVÁNÍ

Pro strategii udržitelnosti jsme jako dobu platnosti zvolili sedm let (2025–2032) proto, abychom vytvořili významný podklad pro zpracování dalšího Strategického záměru UMPRUM, který se bude připravovat v roce 2025 pro období 2026–2031. Tak jako u každého jiného koncepčního dokumentu bude podstatné, zda se UMPRUM dokáže opravdu chovat podle toho, co si sama naplánovala.

## POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

Na UMPRUM k tomuto úkolu nechceme přistoupit pouze formálně. Snažili jsme se pečlivě zmapovat, jaká opatření už na škole fungují, jak nad tématem udržitelnosti přemýšlí celá naše akademická obec i jaké cíle si stanovují nejlepší vysoké školy na světě.

Postup sestával z následujících kroků, jejichž účelem bylo navrhnout opatření pro co možná nejudržitelnější UMPRUM.

### *Podklady pořízené pro tyto účely*

- Rešerše strategií udržitelnosti na českých i světových univerzitách – a z nich vzešlá struktura finálního dokumentu
- Strukturované rozhovory se studentstvem, lidmi zaměstnanými na naší škole i s vyučujícími
- Analýza technických podkladů ohledně provozu naší školy – energetický audit, studie snižování energetické náročnosti, studie stanovení uhlíkové stopy UMPRUM, vlastní analýzy odpadového hospodářství ad.
- SWOT (brainstorming a vážené hodnocení výsledků)
- Návrh jednotlivých opatření strategie udržitelnosti v expertní skupině
- Pracovní skupiny k prodiskutování návrhu opatření
- Projednání v Rozšířeném kolegiu rektora
- Schválení akademickým senátem UMPRUM

### *Garance procesu*

Mgr. Petr Pelcl, kvestor, petr.pelcl@umprum.cz

### *Členové interního týmu zpracovatelů*

- Ondřej Sliš, student Architektura IV, ondrej.slis@umprum.cz
- Mikuláš Beck, student Architektura II, mikulas.beck@umprum.cz
- Mgr. Klára Peloušková, PhD., metodička Katedry designu, asistentka/doktorandka Katedry teorie a dějin umění, pracovnice výzkumného centra SHIFT, klara.pelouskova@umprum.cz
- MgA. Veronika Miškovičová, architektka a výzkumnice, pracovnice grantového oddělení a výzkumného centra SHIFT, veronika.miskovicova@umprum.cz

### *Metodické východisko pro strategické plánování*

Pelcl P., Kaźmierski T.: „Projektové řízení a strategické plánování pro neziskové organizace“, REC ČR, Praha, září 2003

## **JEDNOTLIVÉ KROKY V ROCE 2024**

### *Leden – duben*

- Zadání technických analýz provozu budov dodavatelům

### *Květen*

- Ustavení základního plánovacího týmu (Pelcl, Beck, Sliš)
- Úvodní rešerše ke struktuře a zaměření dokumentu
- Strukturované rozhovory

### *Červen*

- SWOT – workshopy, zpracování výstupů
- Dokončení technických analýz

### *Červenec – srpen*

- Zpracování návrhů cílů, opatření, aktivit zejména na základě SWOT analýzy

### *Září*

- Dokončení analýz
- Zpracování návrhů cílů, opatření, aktivit zejména na základě výsledku SWOT analýzy

### *Říjen*

- Workshop – strategická část
- Ad hoc pracovní skupiny k vybraným opatřením

### *Listopad*

- Projednání na Rozšířeném kolegiu rektora
- Grafické zpracování

### *Prosinec*

- Projednání ve Správní radě
- Projednání v Akademickém senátu
- Jmenování Panelu udržitelnosti
- Odevzdání dokumentu na MŠMT

# VÝSLEDKY ANALÝZ

## POSTUP A METODIKA

Analytické práce v úvodní fázi přípravy této strategie, které lze v plném znění nalézt v přílohách:

### *Strukturované rozhovory*

V květnu 2024 provedli studenti Mikuláš Beck a Ondřej Sliš celkem 20 rozhovorů se zastoupením hlasů z řad studujících, vyučujících, vedení školy, vedoucích ateliérů, metodiků a metodiček a dalších pracujících školy, správou budov a některých provozních oddělení školy s rovnoměrným zastoupením věkových skupin, délky působení na škole, mužů a žen a jednotlivých oborů a pracovišť. Účelem bylo na reprezentativním vzorku ukázat současnou percepci tématu udržitelnosti v životě školy.

### *Technické studie ke snížení energetické náročnosti budov*

Škola pořídila celkem 3 technické podklady, které mapovaly potenciál snižování energetické náročnosti jednotlivých budov a provozu vůbec:

- Energetický audit, Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze, Ing. Petr Chmel, č.o.: 945, Praha 06/2024
- Studie energetických úspor, Vysoká škola uměleckoprůmyslová, CAPEXUS s. r. o., Praha, 12/2023 (zabývala se pouze hlavní budovou)
- Uhlíková stopa UMPRUM, LCA Studio s. r. o., Praha, 09/2024

Výstupy všech technických studií byly následně využity při formulaci cílů, opatření a aktivit v rámci strategického pilíře „Provoz“.

### **SWOT**

Analýza silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a ohrožení (Threats). Kolektivní zpracování SWOT analýzy probíhalo na dvou workshopech pod vedením kvestora Mgr. Petra Pelcla v termínech 11. 6. a 16. 6. 2024. Zúčastnili se jich (alespoň zčásti) nominanti většiny kateder školy, zástupci většiny provozních úseků školy a několik studentů. SWOT se zpracovává formou brainstormingu, všichni zúčastnění jsou si rovni a následně se vybírají prioritní tvrzení pomocí váženého bodování z každé kategorie.

Výsledkem je sada tvrzení popisující současnou situaci školy ve třech pilířích, které byly po rešerších zvoleny jako základní struktura budoucí strategie v tomto pořadí: výuka a tvůrčí činnost, řízení školy, provoz školy.

Níže uvádíme autorské zpracování všech tří shora uvedených zdrojů podkladů do stručného shrnutí pro každý pilíř zvlášť v řeči vázané do vět. Dominantně se podle zvolené metodiky strategického plánování využívá SWOT, ostatní zdroje ji doplňují. Veškeré analytické podklady jsou k dispozici v úplném znění v přílohách.



## STRUČNÉ SHRNUÍ ANALÝZ

### VÝUKA A TVŮRČÍ ČINNOST

Předností UMPRUM je široká škála vyučovaných disciplín a zároveň relativně častá mezioborová spolupráce mezi ateliéry, která přinesla řadu příkladů dobré praxe. Na ně je možno navazovat, přestože taková spolupráce vyžaduje další podporu a posílení. Z hlediska udržitelnosti se častěji objevují ateliérová zadání, která se inovativně snaží pracovat s nezvyklými, nebo naopak tradičními materiály (rákos, vlna atp.).

Na druhou stranu v řadě jiných ateliérů stále přetrvávají zadání, která jsou v rozporu s ideou udržitelnosti. Některé ateliéry jsou ve své tvorbě materiálově velmi náročné a z jejich zadání není vždy patrné, že by o snižování materiálových nároků cíleně usilovaly (nejčastěji architektura, design, textil, móda).

Škola proto musí současně s posílením pedagogicko-psychologických kompetencí pedagogů zlepšit i jejich klimatické vzdělávání. Je nutno také zabránit přetížení některých jedinců zajišťujících výuku a pokusit se zátěž distribuovat rovnoměrněji.

Studující také volají po oslabování mistrovského modelu školy. Vzhledem k dominantní pozici ateliérové výuky musí vzniknout metodika udržitelnosti provozu ateliérů, má-li škola brát svou snahu o udržitelnost opravdu vážně.

Při strukturovaných rozhovorech také zazněl názor, že mezi povinnými celoškolskými předměty převažují ty, které se vztahují k historii, ne k současným společenským otázkám včetně udržitelnosti. U některých pedagogů je patrná jejich nízká informovanost o tématu udržitelnosti. Respondenti vnímají jako ohrožení, že budou poznatky o tomto tématu předávány zastarale, pokud se bude téma udržitelnosti do výuky roubovat uměle na základě vnějšího tlaku.

Jako pozitivní příklad respondenti vnímají vznik Kafkárny – Centra pro umění a ekologii jako nového pracoviště, které se bude tématu udržitelnosti systematicky věnovat. Ke vzniku Kafkárny se vážou velká očekávání, že se stane evropsky významným nositelem tématu mezi uměleckými školami. Respondenti zároveň cítí ohrožení, že se nakonec nepodaří vyjednat s Hlavním městem Prahou takové majetkové uspořádání, které by UMPRUM umožnilo do objektu investovat. Pokud se dohoda s Prahou nepodaří, bude obtížné existenci Centra udržet.

Vedle Centra pro umění a ekologii byly identifikovány v oblasti výuky a tvůrčí činnosti také další příležitosti. Jeden ze zajímavých námětů je další propojování výuky s dílnami, kde by práce mohla být kreditována na půdorysu nějakého souhrnného předmětu. Podobně by se mohla povinná praxe v rámci pedagogického modulu odehrávat v dílnách, kde by studenti vyučovali získané dovednosti zájemce z řad veřejnosti.

Podobně respondenti přemýšlejí o možnostech „ozelenění“ stávající spolupráce UMPRUM s externími subjekty. UMPRUM by mohla hrát aktivnější roli a vyhledávat spolupráci s partnery usilujícími o udržitelnou ekonomiku. Podobně respondenti jako příležitost vidí možnost sdílet na úrovni výzkumu a společ-

ných projektů s partnery nabyté know-how.

Strukturované rozhovory také ukázaly, že studující mají minimum informací o výzkumných iniciativách školy a domnívají se, že tyto aktivity jsou od problematiky udržitelnosti odtrženy.

## ŘÍZENÍ ŠKOLY

Velká část zjištění se týká posilování komunity školy. Na jedné straně respondenti oceňují, že již existuje environmentálně uvědomělá komunita studujících i zaměstnanců. Jako pozitivní vnímají také fakt, že UMPRUM je malá a relativně soudržná škola, mezi lidmi panují dobré vztahy a je snadné se síťovat a spolupracovat. Zároveň je schopna kontinuálně obměňovat personální složení pedagogického sboru prostřednictvím pravidelných výběrových řízení. Na druhé straně však respondenti vyjadřují kritický názor, že celková atmosféra školy by mohla komunitní způsob života podporovat více, že chybí společenské prostory pro neformální setkávání a že je málo příležitostí se setkávat.

Blíží se rekonstrukce hlavní budovy může komunitu školy fragmentarizovat a zkomplikovat koordinaci jednotlivých aktivit nebo pracovišť. Ohrožením jsou pro respondenty také na jednotlivce kladené nároky spojené s působením ve škole a jejich přetížení/vyhoření.

Respondenti vyjádřili názor, že se škola může opřít o již existující know-how mezi těmi studenty, mezi kterými je udržitelné myšlení samozřejmostí, zlepšit neefektivní komunikaci mezi jednotlivými skupinami ve škole a posilovat narativ, že udržitelnost není samostatná otázka k řešení, ale implicitní aspekt (téměř) každého ve škole řešeného úkolu.

UMPRUM si musí zachovat svou dosavadní autonomii na politice i funkčnost akademického senátu jako konstruktivního partnera vedení. V rozhovorech také zaznělo, že výzvou bude zlepšení možnosti zapojení různých skupin do rozhodování ve škole a další demokratizace a transparentnost klíčových procesů, např. výběrových řízení, pronájmů a spoluprací s dalšími subjekty a tvorby strategických dokumentů. Diskuze o naplňování environmentálních cílů školy musí pokračovat.

V ekonomické oblasti respondenti vyjádřili názor, že považují nastavení finančního ohodnocení zaměstnanců i externistů za netransparentní, nepředvídatelné a zároveň nedostatečné.

Studenti jsou významně limitováni v možnostech skloubit studijní povinnosti s potřebou pracovat a materiálně se zabezpečit.

Analýza ukázala, že jako ohrožení je vnímán samotný koncept trvalého růstu, škola by ale přitom měla maximálně využít zelených grantových příležitostí, byť hrozí tzv. projektariát a další zvyšování závislosti prostého fungování školy na (z podstaty nejistém) grantovém financování. Je potřeba se vyhnout finančně negativním dopadům environmentálních řešení na studenty.

Eliminovat je také nutno spolupráci se “špinavými” firmami jeho je Shell, Porsche nebo ČEZ. Škola by se měla ještě více otevřít veřejnosti.

Jako problém označují respondenti také implementaci této strategie. Škola se sice může opřít o velkou odbornost a potenciál vyučujících, studujících nebo pracujících, ale hrozí, že naplňování strategie bude jen formální (formalistní). Zatím udržitelnost jako téma dosud nebyla jednoznačnou prioritou ve všech aspektech fungování školy (výuka, tvůrčí činnost, provoz). Hrozí, že udržitelnost bude pojmána jednostranně nebo bude strategie prostě ignorována a bude přetrvávat rezistence ke změně. Bez hluboké změny myšlení a “firemní kultury” je otázkou trvanlivost opatření zavedených na základě této strategie.

## PROVOZ ŠKOLY

Respondenti ocenili, že existuje řada následováníhodných příkladů, jak škola řeší svůj provoz. V odpadovém hospodářství je to rodící se důraz na znovuvyužití materiálů, iniciativa Výměník nebo spolupráce s Art Re-use. Některé dílenské provozy jsou fakticky bezzbytkové. Na druhou stranu iniciativa UMTRASH se neujala, míchají se zde materiály k opětovnému využití s prostým odpadem a je potřeba ji zrušit. Třídící infrastruktura by zasloužila dále posílit. Škola jako celek stále třídít neumí a řada jednotlivců postrádá osobní kázeň při třídění, což pak devaluje systém jako celek. V oblasti odpadového hospodářství by se nabízel pokus o jeho digitalizaci ve formě interního materiálového výměníku (bazoš/swap) a hlubší napojení na struktury sdílení materiálu z galerijního provozu a na organizace řešící re-use materiálů.

Z hlediska energetické náročnosti má škola podle respondentů velké rezervy, které musí rychle vyřešit. V Hlavní budově není možné regulovat topení, provoz Technologického centra Mikulandská je velmi náročný z hlediska spotřebované elektřiny. Nárůst cen energií už si vynutil řadu provozních opatření. Pokud by ceny energií náhle znovu eskalovaly, může to ohrozit samotný provoz dílen, bez kterých se ale výuka na UMPRUM neobjede. Opět bude nezbytné zlepšit uživatelské návyky všech dotčených, např. neekonomické využívání kapacitních výtahů v TCM. Dominantní výzvou, která může situaci podstatně zlepšit, však zůstává plánovaná rekonstrukce Hlavní budovy (2024–2027).

Respondenti postrádají venkovní zastřešené a stíněné prostory pro společnou práci studentů a pedagogů. Mohla by se zlepšit péče o zeleň, nabízí se např. vytvoření mechanismu komunitních zahradníků/nic, zlepšení podmínek pro venkovní sportovní vyžití. Byl indikován zájem o vstupování do veřejného prostoru v bezprostředním okolí školních budov.

Co se týče stravování, je podle respondentů pozitivním příkladem nebo spíš příslibem z hlediska trendu posledních měsíců bufet v Technologickém centru Mikulandská. Naopak v Hlavní budově chybí komunitní studentská kuchyň, jako je v TCM. Zlepšení může přinést i vznik nových velkorysých prostor pro stravování po rekonstrukci

Hlavní budovy a hledání jejich nového provozovatele.

Na závěr přikládáme srovnání škol z hlediska jejich uhlíkové stopy, kdy zdrojem byla následující data: [odkaz](#).

Je zároveň nutné předeslat, že srovnání škol není metodologicky zcela korektní.

Vždy je počítána množství CO<sub>2</sub> za kalendářní rok. Data zjevně nejsou sesbírána za tentýž rok, osciluje od 2016 do 2023 (UMPRUM). Není jasné, zda byla pro výpočet celkové uhlíkové stopy použita naprosto identická metodika, byť lze předpokládat vysokou míru shody, pokud je výsledkem tentýž GHG protokol. Celková produkce tCO<sub>2</sub> školy je přepočtena na osobu = součet studentů a zaměstnanců. UMPRUM nevyhází dobře zčásti z důvodu nízkého počtu studentů a zaměstnanců.

Při srovnání přepočteném naopak na m<sup>2</sup> zastavěné plochy univerzitních prostor je UMPRUM mezi premianty. Srovnatelné klimatické podmínky má ze škol s lepším skóre navíc pouze ETH Zürich.

Název	tCO <sub>2</sub> /osoba
Leuphana University Lüneburg, Germany	0,734
University of Talca, Chile	0,752
Umwelt-Campus (UCB) Birkenfeld, Germany	0,987
University of Potsdam, Germany	1,004
Universidad Autonoma Metropolitana-Cuajimalpa (UAM), Mexico City, Mexico	1,035
De Montfort University, Leicester, GB	1,043
ETH Zürich, CH	1,125
King's College London, GB	1,268
University College of Cork, Ireland	1,485
Universiti Teknologi Johor Bahru, Malaysia	1,891
<b>UMPRUM, Praha</b>	<b>2,517</b>
Monash University, Melbourne, Australia	2,657
University of Cape Town, RSA	2,859
University of Leuven (KU), Belgium	2,904
Nanyang Technological University (NTU), Singapore	3,396
Tongji University, Shanghai, China	3,405
University of Queensland, Brisbane, Australia	3,718
University of Maryland, College Park MD, USA	4,255
Duquesne University Pittsburgh PA, USA	4,595
Yale University, New Haven CT, USA	8,171

<b>Název</b>	<b>tCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup> zastavěné plochy</b>
ETH Zürich, CH	0,048
Universiti Teknologi Johor Bahru, Malaysia	0,057
University of Talca, Chile	0,060
<b>UMPRUM, Praha</b>	<b>0,062</b>
Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa (UAM), Mexico City, Mexico	0,064
Leuphana University Lüneburg, Germany	0,091
Nanyang Technological University (NTU), Singapore	0,100
Umwelt-Campus (UCB) Birkenfeld, Germany	0,111
Tongji University, Shanghai, China	0,113
University of Cape Town, RSA	0,133
University of Leuven (KU), Belgium	0,153
University College of Cork, Ireland	0,162
Yale University, New Haven CT, USA	0,174
University of Maryland, College Park MD, USA	0,178
University of Potsdam, Germany	0,196
King's College London, GB	0,201
De Montfort University, Leicester, GB	0,208
Monash University, Melbourne, Australia	0,259
University of Queensland, Brisbane, Australia	0,287
Duquesne University Pittsburgh PA, USA	0,358

# STRATEGICKÁ ČÁST

CÍLE

OPATŘENÍ

INDIKÁTORY

IMPLEMENTACE

## ÚVOD DO STRATEGICKÉ ČÁSTI

Strategická část je postavena na třech pilířích, do kterých lze rozdělit život školy.

### 1. VÝUKA A TVŮRČÍ ČINNOST

Zahrnuje veškerou vzdělávací a tvůrčí činnost, kterou škola realizuje bez ohledu na zdroj financování nebo cílovou skupinu, přestože dominantní část výuky slouží studujícím školy v řádném denním studiu a je financována z příspěvku státu na vzdělávací a tvůrčí činnosti. Dominantní část dlouhodobé tvůrčí činnosti, která není součástí výuky, je financována z účelových prostředků (grantů). Veřejná vysoká škola je zákonem zřízena za účelem vzdělávací a tvůrčí činnosti.

### 2. ŘÍZENÍ ŠKOLY

Zahrnuje především interní komunikační procesy sloužící k sebeorganizaci při zajišťování účelu, ke kterému škola ze zákona vznikla a dále k účelné správě a využití jejího majetku.

### 3. PROVOZ ŠKOLY

Zahrnuje postupy správy a využití majetku školy, jakož i všechny ostatní podpůrné procesy k zajišťování vzdělávací a tvůrčí činnosti.

Rozdělení strategie na pilíře vychází z rešerší obdobných strategických dokumentů jiných škol v tuzemsku i v zahraničí.

Mezi jednotlivé pilíře se pak rozdělují následující postupně číslované strategické cíle:

1. Proměna výuky
2. Udržitelnost a výzkumná činnost
3. Kafkárna – centrum pro umění a ekologii
4. Spolupráce s aplikační sférou jen udržitelně
5. Posílit komunitu školy
6. Transparentnost a rozhodování
7. Zlepšit odpadové hospodaření školy
8. Snížení energetické náročnosti všech provozů
9. Udržitelná logistika a materiálové hospodářství

Strategické cíle se následně rozpadají na konkrétní dílčí opatření, ke kterým jsou potom definovány indikátory, garanty za jejich realizaci, rámcový harmonogram a zdroje financování. Indikátory se na úrovni strategických cílů nestanovují, slouží především k operativnímu řízení provádění navržené strategie a k měření celkového postupu.

Principem strategie je jednoduchost, zaměření na zcela praktické změny a měřitelnost postupu. Cíle, nebo zde opatření mají být SMART: Simple, Measurable, Ambitious, Reachable/Realistic, Timely neboli jednoduché, měřitelné, ambiciózní, dosažitelné a časově ohraničené.



# **PILÍŘ 1: VÝUKA A TVŮRČÍ ČINNOST**

## **STRATEGICKÝ CÍL 1: PROMĚNA VÝUKY**

Strategický cíl Proměna výuky svým rozsahem odpovídá významu vzdělávací činnosti na UMPRUM. Většina navržených opatření se soustředí na posílení mezioborové spolupráce, které může zmenšit riziko atomizace vnitřního prostředí školy, jež s sebou nesou specifika ateliérové výuky. Téma udržitelnosti představuje integrující prvek pro všechny studijní programy a specializace vyučované na UMPRUM. Vnitřní provázanost v rámci školy je hlavní výzvou této strategie a musí se projevit i v akreditačním procesu. Navrhovaná opatření volí tři hlavní základní cesty, kterými se chce ubírat.

- Doplnění výuky o předměty, které se budou z různých úhlů věnovat udržitelnosti v obecné rovině i se zaměřením na jednotlivé obory a budou nabízeny studujícím napříč celou školou (později formou CŽV i širší veřejnosti).
- Proměna ateliérové výuky tak, aby se udržitelnost stala jedním z horizontálních principů vedoucích ke spolupráci mezi ateliéry (společná ateliérová zadání, spolupráce s aplikační sférou, úprava hodnocení).
- Posílení vzdělávání učitelů v pedagogických dovednostech a vytváření podpůrných nástrojů, které jim pomohou poskytnout studujícím nejlepší dostupnou kvalitu výuky na prestižní škole v měnícím se světě.

### **OPATŘENÍ 1.1.**

## **UDRŽITELNOST VE VÝUCE OBOROVÝCH PŘEDMĚTŮ**

Cílem UMPRUM je, aby se udržitelnost stala tématem vnímaným jako zásadní problematika současné existence lidstva, a to se odráželo ve všech aktivitách školy.

Výuka k environmentální zodpovědnosti v oborových předmětech je studentstvem vnímána jako nedostatečná. Obsah výuky, její kvalita (po obsahové i didaktické stránce) i důraz na životní prostředí a náš vliv na něj se velmi liší na základě přístupu konkrétních vyučujících. Je nutné se věnovat promítnutí tématu udržitelnosti do výuky systematicky.

Nabídka povinných celoškolních předmětů je zároveň studujícími reflektována jako zaměřená na historii s absencí řady společenských a environmentálních témat (včetně současné globální klimatické změny). Zároveň je výuka shledávaná oproti zkušenostem ze zahraničních stáží jako málo zaměřená na praxi.

Kroky ke zlepšení výuky témat spjatých s udržitelností vedoucí k hlubšímu pochopení této problematiky by měly být důsledné a vést ke komplexní transformaci ve výuce.

## AKTIVITY

- Stanovení cílů transformace výuky a jejího obsahu.
- Revize obsahu vybraných předmětů s posílením témat udržitelnosti.
- Zavedení nových oborových předmětů s tématy udržitelnosti (možné ve spolupráci s jinými vzdělávacími institucemi).
- Zavedení povinných a povinně volitelných celoškolních předmětů vztahujících se k tématu udržitelnosti a společenským otázkám, které budou definovat pojmy a vysvětlovat kontext.
- Doplnění chybějících specifických environmentálních témat důležitých pro budoucnost jednotlivých oborů (i např. v rámci existujících předmětů).
- Systematické provázání nově vzniklých předmětů se stávající výukou.
- Nabídka vzdělávacích kurzů pro pedagogy a pedagožky s tématem udržitelnosti.

## INDIKÁTORY

- Aktualizování sylabů nejméně 25 % všech oborových a celoškolních předmětů.
- Nejméně 2 nově vzniklé oborové/celoškolní předměty zaměřené na udržitelnost.
- Na každé katedře prošel alespoň 1 předmět (blok předmětů) transformací z pohledu udržitelnosti.

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Zdeněk Bezečný
- Jednou ročně monitoring fungování v rámci studentského šetření
- 06/2025 zpracovány sylaby celoškolních předmětů, od ak. roku 25/26 součástí kurikula
- Do 12/2025 diskuze s relevantními vyučujícími oborových předmětů o zapojení tématu udržitelnosti v rámci jejich výuky.
- Vyhodnocení změn v rámci systému hodnocení kvality 06/2026

### Financování

- PPSŘ
- Vlastní zdroje

## OPATŘENÍ 1.2.

### UDRŽITELNOST V ATELIÉRECH

Studujícími je jako negativní jev vnímáno, že některá témata semestrálních zadání neřeší otázku udržitelnosti a jsou volena bez přímé návaznosti na výzvy současného světa (např. dle SDGs).

Na rozdíl od zadaných témat se ve studentských pracích napříč ateliéry udržitelnost a její témata objevují čím dál častěji, a to i bez iniciativy pedagogů a pedagožek. Je to znát jak na klauzurních pracích, tak i na závěrečných diplomových tématech, která si studenti a studentky vybírají sami. Nutno ale říct, že z rozhovorů vyplývá, že studující nemají u vyučujících dostatečnou podporu v prozkoumávání environmentálních řešení, a to jak v osobní, tak v expertní rovině.

Studující považují ve své většině udržitelnost za zásadní téma. Prostředí ateliéru je na UMPRUM zásadní pro formování tvůrčí i osobní dráhy, a proto bude cílem vytvořit expertní zázemí pro zařazení tématu udržitelnosti do tvůrčí praxe. Proměnou projde jak materiálová stránka procesu navrhování, tak i expertní teoretické zázemí (např.

možnosti specializovaných konzultací).

Udržitelnost se také promítne do hodnocení semestrálních, klauzurních i závěrečných prací. Naopak studující budou reflektovat zadaná témata nejen z pohledu udržitelnosti a nabídnou tak zpětnou vazbu vedoucím ateliérů.

## AKTIVITY

- Nabídka vzdělávacích kurzů pro pedagogy a pedagožky v tématech udržitelnosti
- Vytvoření metodiky udržitelnosti provozu ateliérů a výtvarných modulů
- Reflexe materiálové náročnosti výuky při procesu navrhování (modely, prototypy...) a nové udržitelné nastavení procesů a použitých materiálů, výsledný návrh pro semestrální zadání využívá pokud možno převážně certifikované materiály (viz opatření 7.1. a 9.2.) a materiály environmentálně šetrné
- Zařazení nových kritérií do ateliérového hodnocení (např. práce s materiály a s odpadem v procesu navrhování).
- Studentská reflexe k semestrálním tématům v jednotlivých ateliérech a k průběhu semestru (nejen) z pohledu udržitelnosti.
- Podpora udržitelných témat v ateliérových zadáních a příklady dobré praxe.
- Celoškolní systém konzultací s odborníky (i externími) o jednotlivých aspektech udržitelných návrhů (např. klima, LCA, sociální design, materiály...)
- Zařazení nových kritérií do ateliérové-

## INDIKÁTORY

- Každé semestrální zadání ateliéru se výslovně vypořádá s otázkou, v jakém je vztahu k udržitelnosti a environmentálním dopadům (zveřejňuje se na začátku každého semestru)
- Téma semestru je v explicitním vztahu k udržitelnosti v každém ateliéru alespoň jednou za dva roky
- Udržitelnost a práce s materiály je součástí diskuse při hodnocení v ateliérové výuce a případně reflektováno v hodnocení
- Vytvořena metodika udržitelnosti v ateliérové výuce

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Tereza Vernerová-Volná
- První sympozium v Kafkově ateliéru 09/2025
- Vyhodnocení změn v rámci systému hodnocení kvality 06/2026
- Financování
- PPSŘ
- Vlastní zdroje

## OPATŘENÍ 1.3.

### UDRŽITELNOST JAKO KRITÉRIUM HODNOCENÍ

Udržitelnost ve všech svých aspektech je zásadním tématem současného i budoucího světa. V kontextu umělecké praxe a vedení studentů a studentek k zodpovědnému uvažování a navrhování mnohé přední vysokoškolské umělecké vzdělávací instituce směřují k hodnocení i na základě environmentálních cílů. UMPRUM toto kritérium zatím nemá závazně ukotvené v žádném z typů hodnocení, a to ani u závěrečných diplomových prací.

V návaznosti na častou praxi ze zahraničí bude UMPRUM klást důraz na diskusi

o udržitelnosti výsledků studentské práce ve všech jeho ohledech a toto kritérium bude přidáno do hodnocení závěrečných prací v jednotlivých předmětech, ateliérech i VŠKP. Přesná podoba hodnocení a implementace bude stanovena na základě otevřené diskuse. Inspirací může být Royal Danish Academy v Kodani, kde již od roku 2016 veškerou výuku i hodnocení diplomových prací podmiňují návazností k [17 Cílům udržitelnosti \(SDGs\)](#).

[Pravidla pro zpracování diplomové práce na RDA Copenhagen. \(viz str. 1 a 2\).](#)

## AKTIVITY

- VŠKP zpracovávána jako celek a hodnocena ve vztahu k SDGs
- Každý bakalářský, magisterský či doktorandský projekt v uměleckých studijních programech se musí vztahovat k alespoň jednomu ze 17 globálních cílů udržitelnosti (SDGs). V dialogu s vedoucími své práce si každý student/studentka definuje, v jakém vztahu se jejich projekt vztahuje k některým z cílů udržitelnosti.
- Udržitelnost je ukotvena jako jedno z klíčových témat při hodnocení všech závěrečných prací.
- Edukace studujících i vyučujících v systému SDG

## INDIKÁTORY

- Všechny VŠKP se vztahují k SDGs nejpozději od ak. roku 25/26 (obhajoby v LS 2026)
- Posudek vedoucího práce každé VŠKP vypořádá téma udržitelnosti hodnocené práce (ideálně i oponenta)

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Klára Peloušková
  - Vyhodnocení změn v rámci systému hodnocení kvality 06/2026.
- Financování*
- PPSŘ
  - Vlastní zdroje

## OPATŘENÍ 1.4.

### PEDAGOGICKO-PSYCHOLOGICKÉ VZDĚLÁNÍ PEDAGOGŮ A PEDAGOŽEK

Ateliéry mistrovského modelu jsou na jednu stranu schopné vytvořit soudržný kolektiv s inspirativním studijním zázemím, ale stejně tak jsou i v jistém smyslu velmi limitujícím prostředím – ať už z pohledu sociálních vztahů, typů zpětné vazby či výukové metody od jednotlivých vedoucích ateliérů.

Ateliérová výuka na UMPRUM dle výsledků ze zpracovaných analýz naráží zejména na pedagogicko-psychologické vzdělání vedoucích ateliérů a jejich asistentek a asistentů, které ohrožuje jejich stabilní fungování, zejména pak psychickou pohodu studujících a jejich studijní výsledky.

Přetížení jedinců, nepříjemná atmosféra v ateliéru a jejich uzavřenost neumožňující přirozené poznávání se s budoucími kolegy a kolegyněmi na umělecké scéně napříč obory jsou dalšími dojmy ze současné reality naší školy. Pedagogické vzdělání či praxe není součástí kritéria při výběrových řízeních na vedoucí ateliéru, škola ale zároveň nenabízí

pedagogické vzdělávání pro své pedagogy a pedagožky. Jedním z nástrojů, které mohou podpořit celkovou spokojenost s didaktickými výkony, jsou pravidelné reflexe s metodiky – ať už plošně, nebo v reakci na negativní zpětnou vazbu od studentstva.

## AKTIVITY REALIZOVANÉ V RÁMCI OPATŘENÍ

- Nabídka vzdělávacích kurzů pro pedagogy a pedagožky v oborech pedagogiky a didaktiky.
- Vytvoření metodiky výuky v ateliérech – komplexní průvodce fungování ateliéru – dobré příklady, kontakty na pomoc, doporučení.
- Institucionalizace reflexe výuky s metodikem nebo metodičkou
- Vzájemná reflexe mezi vyučujícími se zkušenostmi s vedením ateliéru.
- Vytvoření systému vzájemné reflexe k výuce (v ateliéru i předmětech) na konci každého semestru mezi vyučujícími a studentstvem
- Nejméně jednou za rok reflexe výuky v rámci katedry pod vedením metodika nebo metodičky

## INDIKÁTORY

- Koncept didaktického pojetí výuky jako jednoho z kritérií při výběrových řízeních na vedení ateliéru
- Vytvoření systému hodnocení akademických pracovníků.
- Vytvoření mechanismus zpětné vazby k výuce na konci semestru
- Vytvoření systému hodnocení akademických pracovníků.
- Vytvoření mechanismus zpětné vazby k výuce na konci semestru
- Vytvoření metodiky výuky v ateliérech

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Zdeněk Bezečný
- Jednou ročně monitoring fungování v rámci studentského šetření
- Vyhodnocení změn v rámci systému hodnocení kvality 06/2026.

### Financování

- PPSŘ
- Vlastní zdroje

## OPATŘENÍ 1.5.

### ZVÝŠENÍ MEZIOBOROVÉ SPOLUPRÁCE

Potřebnost mezioborové spolupráce je ze strany studujících vnímána jako nutné doplnění ateliérového modelu výuky, které však doposud probíhá spíše nahodile.

I v oborové výuce a v předmětech dochází ke kontaktu studujících z různých kateder spíše výjimečně. V praxi má studentstvo možnost poznat někoho z jiné katedry zejména ve výuce teoretických předmětů, které svou formou zpravidla nevede k tvůrčí spolupráci a k navázání přátelských vztahů mezi studujícími. Ze zkušeností studujících ze zahraničních stáží víme, že pro tento účel slouží lépe praktické předměty, jejichž nabídku bychom rádi rozšířili.

V rámci katedrové výuky je potenciál lépe využít rozpočet na katedrové workshopy.

Souvisejícím tématem je spolupráce školy s třetími stranami, která se probíhá v rámci projektů kreativní laboratoře UMLab. Může posloužit jako nástroj pro zlepšení mezioborové spolupráce mezi ateliéry nebo katedrami. Stává se, že některé spolupráce nejsou evidovány, případně jsou zveřejňovány až ex post. To je problém zejména kvůli

obcházení etického kodexu školy. Ten se má v rámci této strategie proměnit a z pohledu udržitelnosti zpřísnit.

## AKTIVITY

- Zvýšit kontakt studujících různých kateder
- Pokračování podpory mezioborových stáží
- Podnícení diskuse o ateliérových zadáních mezi vedoucími tak, aby mohly vzniknout mezioborové spolupráce, společná zadání apod.
- Zvýšení nabídky celoškolních předmětů s multidisciplinárním přesahem a skupinovým zadáním – ideálně praktické předměty či workshopy a dílny
- Ve stávajících předmětech navštěvované studentstvem z více kateder podpořit mezioborovost, spolupráci
- Jasnější stanovení pravidel pro využívání financí na katedrové workshopy, mimo jiné s cílem podpořit společné projekty studujících různých ateliérů či jejich sblížení.
- Zavedení systému transparentního zveřejňování spoluprací ateliérů s externími subjekty

## INDIKÁTORY

- Ve studentských hodnoceních je patrný meziroční nárůst meziateliérové znalosti mezi studujícími (studující znají minimálně jednoho spolužáka či spolužačku z každé z kateder, studující znají jednoho spolužáka alespoň z poloviny ateliérů na škole, zná = nebojí se např. napsat si o pomoc, dotaz, spolupráci apod.)
- Každý semestr proběhne minimálně jedno společné zadání více ateliérů
- Vytvořen formát celoškolního předmětu (případně katedrových) podporujícího meziateliérovou spolupráci = předmět za kredity pro studující
- Existuje každoroční katalog prací studentů (alespoň diplomových) – web-archiv
- Oddělení spolupráce s aplikační sférou je informováno o všech spolupracích ve výuce před začátkem semestru či v předstihu realizace během semestru
- Počínaje ak. r. 25/26 nejsou ve škole spolupráce ateliérů se třetími stranami, které nejsou řízeny prostřednictvím UMLab

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Adéla Fejtková
- Jednou ročně monitoring fungování v rámci studentského šetření
- Vyhodnocení změn v rámci systému hodnocení kvality 06/2026
- Proof of Concept
- OP JAK ESF – Zvyšování kvality výuky

### *Financování*

- PPSŘ
- Vlastní zdroje

## OPATŘENÍ 1.6.

### VĚTŠÍ PROPOJENÍ VEŠKERÉ VÝUKY S DÍLNAMI

UMPRUM provozuje mimořádně širokou škálu dílen, a to i v mezinárodním srovnání. Jejich zařazení do výuky je ale v současnosti nesystematické a vůle využívat dílny záleží na iniciativě jednotlivých studentů a studentek.

Všichni studující na začátku studia prochází jednotlivé dílny na UMPRUM a jsou seznámeni s jejich fungováním, rezervačním systémem atp. I přesto je však studující často nevyžívají dostatečně.

V oborové výuce také nedochází vždy k využití možnému potenciálu spojení probírané látky s praxí.

## AKTIVITY

- Povinný předmět v prvním ročníku pro všechny studijní programy na práci v libovolné dílně – záměrem je podnítit studenty k seznámení se s dílenským prostředím. Může být inspirováno stávajícím předmětem „PRUM“
- Podpořit provázanost teoretické i praktické výuky s větším využíváním dílen
- Motivovat vedoucí ateliérů k využívání dílen pro účely výuky
- Transformace tiskového sálu na celoškolní dílnu Digitálního tisku
- Zapojení studentstva pedagogického modulu do vedení kurzů pro veřejnost jako součástí jejich výuky a praxe

## INDIKÁTORY

- 90 % studujících využilo minimálně čtyři dílny pro realizaci svých projektů
- Dílenští vedoucí evidují každoročně zvýšení zájmu o práci v dílnách – počet rezervací.
- Existuje povinně volitelný „dílnský předmět“

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Jan Němeček
- Zpracován sylabus dílnského předmětu do O6/25, testování v ak. r. 25/26 (společný workshop dílen a at. vyučujících)
- Jednou ročně monitoring fungování v rámci studentského i pedagogického (dílnského) šetření.
- Vyhodnocení změn v rámci systému hodnocení kvality O6/2026

### *Financování*

- PPSŘ
- Vlastní zdroje

## STRATEGICKÝ CÍL 2: UDRŽITELNOST A VÝZKUMNÁ ČINNOST

Strategický cíl týkající se vědecké a výzkumné činnosti UMPRUM se soustředí na založení nového pracoviště, kam se budou koncentrovat projekty akademiků, výzkumných pracovníků, studujících v doktorském programu a účastníků programu post-doc/post-mag.

### OPATŘENÍ 2.1.

## ZALOŽIT VÝZKUMNÉ PRACOVIŠTĚ V OBLASTI UDRŽITELNOSTI A PROPOJIT JEHO ČINNOST S VÝUKOU

Udržitelnost je komplexní téma, jež vyžaduje soustředěnou pozornost a kritickou reflexi na úrovni tvůrčí praxe, výzkumu i vzdělávání. Tato práce vyžaduje dedikované personální kapacity a dlouhodobou podporu v rámci struktury instituce. Na UMPRUM proto vznikne nové pracoviště zaměřené na výzkum v oblasti udržitelnosti, a to ve vztahu k oborům architektury, designu a umění.

Pracoviště bude vyvíjet vlastní výzkumnou aktivitu vztahující se k záměrům formulovaným kmenovými pracovníky za přispění vyučujících a studujících UMPRUM a ve spolupráci se strategickými partnery působícími ve veřejném i soukromém sektoru. Činnost pracoviště bude propojena s výzkumem na úrovni doktorského studia či programů postmag/postdoc a interních grantových výzev. Bude rovněž provázána s výukou, a to prostřednictvím celoškolních specializovaných předmětů zajišťovaných výzkumníky zapojenými do probíhajících projektů.

Součástí aktivit pracoviště bude rovněž systematické mapování a testování metodologií designu a managementu inovací v kontextu udržitelnosti, jež bude možné aplikovat v rámci výzkumu, vzdělávání i spolupráce s externími subjekty. Mimo to se bude pracoviště věnovat tvorbě databází inspirativních projektů, organizací, nástrojů, metod a bude poskytovat konzultace studujícím i vyučujícím.

### AKTIVITY

- Artikulace a rozvoj výzkumných záměrů orientovaných na oblast udržitelnosti v architektuře, designu a umění
- Zjišťování zájmů a potřeb vyučujících a studujících UMPRUM a jejich propojování v rámci tvůrčích aktivit s aspektem výzkumu
- Navazování strategických partnerství s externími subjekty
- Tvorba koncepce a výuka celoškolních předmětů zaměřených na téma udržitelnosti
- Formulace výzev v kontextu výzkumných a grantových programů UMPRUM
- Rozvoj metodologií designu a managementu inovací v oblasti udržitelnosti.
- Tvorba databází
- Poradenství v oblasti udržitelnosti

### INDIKÁTORY

- Vznik dvou pracovních míst pro kmenové výzkumníky
- Přijetí dvou studujících doktorského studia
- Přijetí čtyř výzkumníků v rámci programů postmag/postdoc



- Navázání dvou strategických partnerství
- Vznik/inovace dvou předmětů zaměřených na otázky udržitelnosti na úrovni magisterského studia
- Vznik/inovace jednoho předmětu zaměřeného na otázky udržitelnosti na úrovni doktorského studia
- Vznik dlouhodobé strategie a metodiky fungování výzkumného pracoviště
- Veřejná prezentace činnosti pracoviště online, formou min. jedné veřejné události (konference, workshop, sympozium) ročně a interně v rámci pedagogického pléna

## IMPLEMENTACE

- Garant: Veronika Miškovičová
- Do 12/2024: Vznik pracoviště, vznik komunikační a participační strategie, artikulace prvotních výzkumných záměrů, vypsaní výzvy postmag/postdoc, jednání s potenciálními partnery, vyhledávání příležitostí dalšího financování
- 2025: realizace výzkumných projektů a tvorba databází, realizace alespoň jednoho projektu postmag či postdoc, navázání spolupráce s dalšími pracovišti školy, koncepce a pilotní realizace nových/inovovaných specializovaných kurzů zaměřených na udržitelnost, uzavření alespoň jednoho strategického partnerství
- 2025–2030: další rozvoj výzkumných projektů a jejich průběžné propojování s výukou, aktualizace specializovaných předmětů na základě studentské zpětné vazby, další růst personálních kapacit skrze výzkumné projekty a programy UMPRUM, publikace a veřejné prezentace dílčích výstupů projektů, prohlubování spolupráce s dalšími pracovišti UMPRUM a externími partnery

### *Financování*

- NPO Green Deal
- MK ČR
- TAČR
- Erasmus+, Norské fondy, Horizon Europe, Creative Europe
- PPSŘ
- Vlastní zdroje

## STRATEGICKÝ CÍL 3: KAFKÁRNA – CENTRUM PRO UMĚNÍ A EKOLOGII

Kafkárna – centrum pro umění a ekologii existuje téměř 3 roky. Je orientováno na práci s veřejností, umělecké projekty, rozvoj komunity a místní zahrady. Stojí na unikátním genu loci Kafkova ateliéru ve Střešovicích. Strategický cíl se zaměřuje na vybudování jeho identity, zajištění dlouhodobého financování a stabilizaci programu v rámci vzdělávací a tvůrčí činnosti školy a personálního zajištění. Zatím k jeho plné integraci do života školy nedošlo.

### OPATŘENÍ 3.1.

#### NEZABÍT, UJASNIT, UKOTVIT

Pozice Kafkárny jakožto celoškolského Centra pro umění a ekologii je stále ještě poměrně nová a neukotvená ve struktuře školy. Zároveň má ale potenciál být důležitým třetím pilířem UMPRUM a stanout se svou jasnou environmentální misí po boku dvou dalších budov školy.

Role Kafkárny obzvláště v kontextu globální i lokální ekologické změny se zdá být jasná, o její přesnou podobu se však zejména i kvůli plánované rekonstrukci vedou stále diskuse. Právě kvůli ní už oblíbené místo nebude moci být tím, co dříve. Je proto zásadní o jeho budoucí podobě vést otevřenou diskusi napříč akademickou obcí. Bude třeba najít schůdnou cestu aktivnějšího využívání Kafkárny i její zahrady pro environmentální výuku, happeningy, workshopy, experimentování, výzkum, umění i neformální setkání, přitom ale nesmíme Kafkárnu „urbanizovat“ a gentrifikovat.

#### AKTIVITY

- Pojmenování stávajícího stavu Kafkárny a otevřené definování cíleného stavu konsensem
- Zachování genia loci místa (artikulace toho, co to znamená, aby se to dalo lépe chránit)
- Vytvoření výuky programu i režimu na míru (sympozia, workshopy...)
- Ujasnění role a charakteru jednotlivých pracovišť UMPRUM (nám. Jana Palacha / TCM / Kafkárna) – pro držení konceptu do budoucna

#### INDIKÁTORY

- 90 % studujících ví o existenci Centra pro umění a ekologii a umí popsat jeho program
- Centrum pro umění a ekologii má pravidelný výukový program, který je součástí kurikula (nejméně jeden povinně volitelný předmět v ZS i LS, nejméně dva kredity)
- Centrum pro umění a ekologii produkuje nejméně pět set studento-hodin v každém semestru (studento-hodina = počet studentů v předmětu \* počet hodin přímé výuky za semestr), k tomu má zajištěny odpovídající personální i materiální zdroje včetně financování
- Centrum pro umění a ekologii realizuje nejméně jeden kurz CŽV, který je plně samofinancován
- Centrum pro umění a ekologii realizuje nejméně tři akce pro veřejnost ročně, kterých se zúčastní úhrnem nejméně tři sta lidí

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Dominik Lang
  - Zpracován sylabus oborového předmětu do 06/25, testování v ak. r. 25/26 (společný workshop dílen a at. vyučujících)
  - Jednou ročně monitoring fungování
- v rámci studentského šetření
  - Vyhodnocení změn v rámci systému hodnocení kvality 06/2026
  - V ak. roce 25/26 realizace pilotního kurzu CŽV

## FINANCOVÁNÍ

- PPSŘ
- Norské fondy, Erasmus+, Creative Europe, Horizon Europe
- HMP
- Vlastní zdroje

## OPATŘENÍ 3.2.

### ZAVEDENÍ PRAVIDELNÉHO SYMPOZIA NA TÉMA UDRŽITELNOST VE VÝUCE

UMPRUM jako komunitě lidí, kolegů, spolužáků a přátel momentálně chybí bod v roce, kdy se dá společně zhodnotit a probrat, jak se co povedlo, co bylo dobré, co méně, a zkrátka se pobavit nad tím, jak se věci odehrály a jak by se měly odehrát do budoucna.

Pro tyto účely by mělo vzniknout sympozium. Jeho účelem je hlavně společně reflektovat uplynulý rok z environmentálního a lidského úhlu pohledu.

V první řadě by mělo jít o pravidelnou setkání vedoucích ateliérů v Kafkárně určené k reflexi semestru a jeho témat, přístupů výuky a procesů tvorby a zároveň k vyřčení plánů na semestr s možností vytváření plánů na společná zadání a katedrové workshopy. Zasazení sympozia do harmonogramu školy by bylo vhodné před již existující pedagogické plénum, na kterém se dají probraná témata dále reportovat.

## AKTIVITY

- Založení pravidelného sympozia na téma udržitelnost
- Stanovení cílů a pravidelného programu sympozia

## INDIKÁTORY

- Sympozium se koná každoročně počínaje ak. r. 25/26, účastní se ho zástupci nejméně poloviny ateliérů školy
- Centrum pro umění a ekologii převzalo organizaci každoročního sympozia

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Kateřina Vídenová
- Jednou ročně monitoring fungování v rámci studentského šetření
- Vyhodnocení změn v rámci systému hodnocení kvality 06/2026

### *Financování*

- PPSŘ
- Norské fondy, Erasmus+, Creative Europe, Horizon Europe
- HMP
- Vlastní zdroje

## **PILÍŘ 2: ŘÍZENÍ ŠKOLY**

### **STRATEGICKÝ CÍL 4: SPOLUPRÁCE S APLIKAČNÍ SFÉROU JEN UDRŽITELNĚ**

Spolupráce školy s aplikační sférou prošla v posledních několika letech zásadní proměnou směřující k systematizaci. Cílem této proměny je, aby škola byla schopna svým partnerům garantovat v dohodnutém čase dohodnuté výstupy odpovídající dohodnuté ceně (blízko ceně tržní).

Byl založen UMLab jako pracoviště soustřeďující všechny spolupráce s partnery a byl podstatně personálně posílen za využití externích zdrojů. V rámci tohoto strategického cíle se bude škola snažit proměnit kvalitu jednotlivých projektů spolupráce směrem k jejich udržitelnosti, omezovat spolupráci s nevhodnými partnery a posílit svou kapacitu aktivně vyhledávat „správné“ projekty. Spolupráce s aplikační sférou je neodmyslitelnou součástí vzdělávací činnosti na UMPRUM. Poskytuje studujícím unikátní možnost pracovat v rámci výuky na reálných zadáních pro reálné klienty. V rámci cíle je zatím navrženo jediné opatření.

#### **OPATŘENÍ 4.1.**

#### **PRAVIDLA PRO SPOLUPRÁCE, PRONÁJMY A PROHLÍDKY**

Do budoucna bude přípustná spolupráce pouze s „čistými firmami“. Stanovení kritérií bude zejména referenční, korigované dobrými, špatnými a diskutabilními příklady. Opatření bude zaměřené na ustanovení skupiny, která buď doplní etický kodex, nebo vypracuje samostatná pravidla, co je to „spolupráce s čistou firmou“. Tato skupina musí být průřezově ustavená ze zástupců různých skupin akademické obce.

Zásadním úkolem skupiny bude popsat, co to je „čistá firma“, respektive stanovit kritéria pro spolupráce a pronájmy a doplnit příklady takových firem.

Všechny spolupráce by měly být zveřejňovány a evidovány transparentně a v předstihu, všechny musí být zajišťovány prostřednictvím UMLab. Ad hoc spolupráce některých ateliérů s partnery bude napříště nepřípustná.

Jelikož etický kodex bude mít prvky responzivní kontroly, umožní to diskusi v rámci akademické obce nad plánovanými spolupracemi. Krom toho také umožní studujícím lépe reagovat na plán ateliéru. Lze předpokládat, že zpřísněním kritérií se zúží výběr spolupracujících firem. Naštěstí má UMPRUM velké rezervy ve formě přímého oslovení spolupracujících subjektů. V současné době v téměř všechny iniciativy ke spolupráci v rámci výuky, UMLabu nebo i na pronájmy přichází zvenčí. Škola tedy začne proaktivně oslovovat vnější subjekty, zvýšený potenciál nabízí spolupráce se subjekty z veřejného sektoru, neziskových organizací apod.

Pro účely pronájmu prostor školy je k diskusi, zdali v komerčních pronájmech vůbec pokračovat. Finanční výnosy pronájmů prostor po odečtení nákladů na úklid a obstarání produkce nejsou uspokojivé. Nadále nebudou povoleny pronájmy v průběhu semes-

trální práce a klauzurního období, resp. budou povoleny pouze veřejné akce v přímé návaznosti na misi a vizi UMPRUM.

K pronájmům se pojí i to, že využívání budov školy třetími stranami, které komplikuje její provoz, by mělo být v předstihu komunikováno se studujícími, dílenskými i vyučujícími. To se týká i konání prohlídek pro veřejnost, které by měly mít ustálenou podobu a trasu.

## AKTIVITY

- Upuštění od čistě komerčních pronájmů prostor školy subjektům soukromého sektoru v době běžící semestrální výuky nebo klauzurního období
- Škola bude aktivně oslovovat subjekty na spolupráci a pronájmy. Návrhy na tyto spolupráce by mohly vzniknout například na výše zmíněném sympoziu (bod 3.2.)
- Vypracování kritérií/systému vyhodnocení vhodnosti spolupráce s třetími stranami
- Aktualizace etického kodexu, aby reflektoval navrhované změny
- Veškeré pronájmy a prohlídky budou předem oznámeny akademické obci (např. formou sdíleného kalendáře viz 6.2.)
- Stanovení jasného a jednotného průběhu prohlídek pro veřejnost

## INDIKÁTORY

- Vypracovaný systém vyhodnocení spoluprací (check-list, scoring, případně panel udržitelnosti projedná každý případ) – hodnotí např. Panel udržitelnosti
- Aktualizace etického kodexu a implementace navrženého systému hodnocení
- Všechny spolupráce a pronájmy prochází navrženým systémem vyhodnocení
- 20 % spoluprací realizováno díky iniciativě UMPRUM
- Místo a čas všech plánovaných pronájmů a prohlídek jsou v předstihu veřejně přístupné akademické obci
- Existuje dokument, podle kterého probíhají prohlídky pro veřejnost

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Ida Chuchlíková
- Jednou ročně monitoring fungování v rámci studentského šetření
- Vyhodnocení změn v rámci systému hodnocení kvality 06/2026

### Financování

- PPSŘ
- Komerční partneři
- Proof of Concept, OP JAK ESF – Zvyšování kvality výuky
- Sponzoring
- HMP
- Vlastní zdroje

## STRATEGICKÝ CÍL 5: POSÍLIT KOMUNITU ŠKOLY

Na UMPRUM studuje v současné době 534 studentů a studentek. Výběrovost školy generuje jasný příslib: oproti masovějším vysokým školám tu může mnohem spíše kvést silná pospolitost a mezioborová spolupráce. Realita je ale někdy odlišná. Objevují se výhrady, že atmosféra na škole nemotivuje ke komunitnímu životu, k setkávání uvnitř akademické obce.

Pospolitost a dobré vztahy vzniknou pečlivým vytvářením příležitostí a míst k setkávání. Komunita je možná fluidní pojem – a zdá se, že s udržitelností souvisí méně než třeba zavádění nových předmětů nebo změna některých provozních pravidel budov. Jak se ale na škole cítíme, jak je naše společenské fungování dlouhodobě udržitelné, bude naprosto klíčové pro úspěch všech našich dalších snažení.

### OPATŘENÍ 5.1.

#### POSPOLITOSTI MUSÍME UDĚLAT MÍSTO

První překážkou dobře fungující komunity jsou nedostatečné fyzické prostory školy.

Prakticky to znamená, že se není kde scházet. V existujících společných prostorech zase často chybí vybavení, které by napomáhalo příjemnému trávení času. Očekáváme, že se tyto podmínky mohou ještě zhoršit – od zimního semestru 2025/2026 nás čeká rekonstrukce budovy na náměstí Jana Palacha, a tím hrozí, že se kolektiv ještě více rozdrobí.

Příklady dobré praxe už na naší škole přitom známe. Velmi dobře dopadla mimo jiné rekonstrukce bývalé truhlárny, která se studentskou iniciativou proměnila v místo pro setkávání. Podobným způsobem by mohla proběhnout úprava dalších prostor. Mezi horké kandidáty na změnu patří dvorek v Technologickém centru Mikulandská a stejně tak se nabízí úprava střechy TCM, která teď zeje prázdnotou, a alespoň dočasná úprava dvorku Hlavní budovy.

Všechny tyto prostory jsou nedostatečně stíněné, zaostává v nich péče o zeleň a chybí mobiliář. Ideálním cílem je komunitní správa prostor ze strany studujících, kde se pilotní úspěchy již podařilo realizovat. Stále jde ale spíše o jednotlivé projekty bez vzájemné dlouhodobé návaznosti a synergie (viz komunitní květníky na dvoře TCM nebo diplomový projekt záhonů na dvoře Hlavní budovy). Zajímavou příležitostí je také intervence do veřejných prostranství v bezprostředním okolí školy. V neposlední řadě by také měly být vytipovány další prostory v rámci hlavní budovy i TCM, které mohou sloužit pro vzájemná setkávání komunity ve škole, a přitom jejich využití nebude podmíněno utrácením peněz ve stravovacím zařízení, které prostor provozuje. Patřit mezi ně mohou nově plánované společné prostory po rekonstrukci v hlavní budově nebo například důslednější práce s otevřeným přízemím v TCM.

#### AKTIVITY

- Vznikne plán péče o zeleň na školních dvorech. V jeho rámci by měla být mj. ustanovena skupina komunitních zahradníků ze studujících a/nebo pracujících
- Bude navrženo řešení umístění popínacích rostlin na fasádu do dvora TCM.
- Doplnění možností sportovního využití na dvorech
- Doplnění co-workingového místa na

dvůr TCM – například velkého společného stolu/ponku, který by mohl sloužit v období kolem letních měsíců

- Zapojení péče o školní dvory a o střechu do výuky
- Podobně také může v rámci školních předmětů nebo seznamovacích aktivit vzniknout alespoň část mobiliáře pro tato místa. Jde primárně o místa k sezení a o stínění
- Intervence ve veřejných prostranstvích v okolí školy (spolupráce s MČ Praha 1).
- Vznik společných prostor nevázaných na stravovací zařízení v Hlavní budově i v TCM
- Provedení sběru nápadů na vylep-

šení společných prostorů v TCM (dvůr, střecha), v Hlavní budově (dvůr, prostor u zadního vchodu) i v předprostoru směrem k nábřeží u Hlavní budovy tak, aby vznikl dokument, ze kterého lze průběžně čerpat

- Vznik upřesňujícího plánu, který vytvoření mobiliáře v konkrétním časovém harmonogramu a s garancemi přiřadí buď ke konkrétním praktickým předmětům nebo k nově vytvořenému modulu pro seznámení se studentů se školou
- Vyrobení a osazení mobiliáře na sezení, stínění případně na sportovní využití na všechna tato zmíněná místa

## INDIKÁTORY

- Kompletní obsazení pozic komunitních zahradníků nebo obdobného systému „adopcí“ jednotlivých dvorků nebo jen jednotlivých květníků
- Nejméně polovina studujících a zaměstnaných indikuje zlepšení pobytové

kvality společných prostor (studentské šetření)

- Existují prostory pro komunitní setkávání bez bariér na přístupu (dveře, nutnost platit za občerstvení atd.)

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Dominik Lang
- Pro vegetační sezonu 2025 ustavena skupina komunitních zahradníků a způsob její obnovy po odchodu aktivních studentů ze školy
- Pro ak. r. 26/27 zlepšeny pobytové podmínky na terase TCM

- Pro ak. r. 27/28 zlepšeny pobytové podmínky na dvoře TCM (mobiliář).
- Pro ak. r. 28/29 zlepšeny pobytové podmínky na dvoře TCM
- Jednou ročně monitoring fungování v rámci studentského šetření

### Financování

- PPSŘ
- Komerční partneři
- HMP
- Vlastní zdroje

## OPATŘENÍ 5.2.

### ZE ŠKOLY NEZEŠÍLET, MÍT JI RÁD

Ve všech pracovních kolektivech dochází k tenzím a větším či menším konfliktům. Výjimkou není ani situace na UMPRUM – poměrně nejasně artikulované frustrace z pracovního prostředí se objevily i ve strukturovaných rozhovorech vedených s vyučujícími a zaměstnanci. Je proto potřeba aktivně pomoci zlepšení této situace.

Tyto kroky by měly vycházet z analýzy příčin nespokojenosti. Jejich cílem je vytvoření bezpečného prostoru, ve kterém lze vyjádřit nespokojenost a potřeby, přicházet s návrhy, jak společně lépe fungovat a podobně. Je nutné vytvořit sadu nástrojů, které budou přispívat ke sladování pracovního a rodinného života (homeoffice, sick-days, zkrácený úvazky při zachování přijatelné mzdy, školní nástroje péče o děti zaměstnanectva a studentstva apod.).

Pevnějšímu poutu mezi studujícími různých oborů nepomohou jen fyzické prostory, ale i podporování nejrůznějších společných aktivit.

Podpořit takové propojování by mohlo zavádění společných dílen na začátku akademického roku, které by vedlo k seznámení se s lidmi napříč školou i s celou institucí. Vedle společné práce lze toto úsilí směřovat i k masovějším společenským událostem. Přírodně takto fungují akce jako je fotbalový turnaj a Artsemestr na konci semestru nebo ples v jeho polovině. Stále ale jde o poměrně řídké události. Návrhem na další takové setkávání by mohlo být obnovení společného výjezdu na vodu, které přestaly být organizovány v důsledku nezájmu studujících a zejména pedagogů. Škola bude nadále podobné iniciativy podporovat i finančně.

Při výuce se setkávají zpravidla studující ze stejného oboru.. Je žádoucí rozšířit škálu předmětů,, které umožňují setkávání studujících různých oborů, a rozšířit a podněcovat jejich vzájemnou spolupráci.

## AKTIVITY

- Vypracování dotazníku a následné analýzy faktorů ovlivňujících spokojenost pracujících
- Podpora home-office (pravidla pro práci z domova)
- Podpora zkrácených úvazků
- Stanovení počtu sick-days/rok + pravidla
- Firemní školka pro studující a zaměstnané
- Instalace přebalovacích pultů na WC.
- Bezplatné menstruační vložky nebo tampony na WC
- Systém psychologické pomoci a supervize zaměstnanců, prevence vyhoření
- Podpora setkávání studentů v rámci celoškolských předmětů – kolektivní zadání napříč ateliéry
- Podpora mimolidských bytostí (holubník, misky pro psy ve společných prostorech)
- Vznik dílen pro studentstvo na začátku studia

## INDIKÁTORY

- Ustanovení garance a harmonogramu pro dotazník (ne)spokojenosti zaměstnavatelů a návazných kroků
- Vytvoření dokumentu definujícího množství home-office, sickdays
- 3 realizované supervize za semestr
- Jedna nová masová celoškolská akce nad rámec stávajících (Artsemestr, fotbalový turnaj, ples)
- Ustanovení garantující osoby pro péči o holubník i misky pro psy
- Ustanovení pravidelného kurzu/dílen pro začínající studentstvo

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant:
- Jednou ročně monitoring fungování v rámci studentského šetření

### Financování

- PPSŘ
- Komerční partneři
- HMP
- Vlastní zdroje



## **OPATŘENÍ 5.3.**

### **CENOVĚ PŘÍSTUPNÉ, UDRŽITELNÉ STRAVOVÁNÍ ROZVÍJÍ KOMUNITU**

Udržitelné stravování je přirozeným nástrojem budování komunity studujících i pracujících. Bufet v hlavní budově má prostorové limity i omezenou strukturu nabídky a cenové politiky. Nefunguje dostatečně jako přirozené místo setkávání, lidé odchází za jídlem mimo školu. Rekonstrukce hlavní budovy sleduje cíl vytvoření nových prostor, což bude možno využít i jako nástroj pro změnu pravidel provozu. Po relativně dlouhých porodních bolestech začíná naopak slušně fungovat bufet v TCM.

#### **AKTIVITY**

- Vznik studentského klubu v hlavní budově provozně oddělitelného a se samostatným vstupem přímo z ulice, s odpovídajícím gastrozázemím
- Výběrové řízení na strategického partnera – provozovatele studentského klubu
- Vznik otevřené nízkoprahové studentské kuchyňky v hlavní budově po vzoru TCM
- Zakoupení výdejníku na filtrovanou vodu v prostorech školy

#### **INDIKÁTORY**

- Studentský klub/kantýna v hlavní budově s kapacitou nejméně osmdesát míst otevřen strategickým provozovatelem nejpozději do 01/2028 s cenovou nabídkou nižší než v restauračních zařízeních v okolí školy
- Ustanovení místa a rozplánování harmonogramu pro kuchyňku v Hlavní budově

#### **HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE**

- Garant: Petr Pelcl
- 01/2025 projektová příprava rekonstrukce Hlavní budovy etapa 4
- 07/2024–09/2027 provedení rekonstrukce Hlavní budovy etapa 3, etapa 4
- 12/2027 – výběr strategického partnera na provoz klubu, úprava prostor

#### *Financování*

- vlastní zdroje školy
- strategický partner školy
- MŠMT – Program pro strategické řízení

## STRATEGICKÝ CÍL 6: TRANSPARENTNOST A ROZHODOVÁNÍ

K udržitelnosti přispívají i kroky, které se mohou na první pohled zdát jako ryze technické. Transparentní přehled o fungování školy, důsledná lokalizace webových stránek nebo nastavení výběrových řízení ale pomáhají rozšířit okruh lidí zahrnutých do rozhodování a dění na škole, a proto je zařazujeme i do tohoto dokumentu. Opatření v rámci tohoto cíle kombinují posílení hlasu studujících na strategickém řízení školy s podporou transparentnosti výběrových řízení a zavedením jednoduchých mechanismů informace o akcích konaných ve škole.

### **OPATŘENÍ 6.1.**

#### **POSILUJEME HLAS STUDENTSTVA NA CHODU ŠKOLY**

Hlas studentstva se musí uplatnit silněji napříč chodem školy. Dochází tím k efektivnímu předcházení vzájemným nedorozuměním s vedením a k tomu, že bude možné pružněji reagovat na dění ve škole.

U celé řady opatření navrhovaných v tomto dokumentu bude klíčové vyhodnocovat jejich kvalitu, adekvátnost či stálost jejich naplňování. K tomu může výrazným způsobem pomoci vyžadování zpětné vazby od těch, kterých se to týká. UMPRUM má již nyní systém kontroly a vnitřního hodnocení kvality i zjišťování zpětné vazby na výuku. Zkoumané oblasti jsou však pouze úzce vymezené a jak vyplývá z rozhovorů, studující nemají důvěru v následnou implementaci zlepšení na základě zjištěných problémů.

Pro kontinuální práci na zlepšování kvality výuky na škole je proto nutné dále institucionalizovat systém získávání zpětné vazby a následně ji důsledně reflektovat. Škola musí být schopná efektivně reagovat na nežádoucí chování svých vyučujících, nedostatky ve vyučovaných tématech a vyučovacích metodách nebo např. problémy v kolektivu. Ke zvýšení kvality výuky se UMPRUM může inspirovat na základě zahraniční zkušenosti svých vyučujících i studujících.

Hlas studentstva lze posílit i v orgánech řídících školu. Jde zejména o akademický senát, s jehož fungováním panuje relativní spokojenost. Studentská komora může využít možnosti dané Jednacím řádem AS a požadovat větší podíl na řízení zasedání, jakož větší časové dotace pro projednávání studentských podnětů.

### **AKTIVITY**

- Institucionalizace získávání zpětné vazby od studentstva a reagování na ni. Stanovení participativní a inkluzivní metody – dotazník, ale např. i rozhovory, diskuse v ateliérech, metoda občanského shromáždění (tzn. náhodný výběr) apod. Nejvhodnější metoda i způsoby jejího vyhodnocení (viz další Aktivita) by měla být zvolena ve spolupráci se socioložkou
- Institucionalizovat funkční reakci na negativní zpětnou vazbu (hodnocení výuky v ateliérech i předmětech studentstvem po skončení semestru), např. Povinnost reflektovat výuku s metodikem, v krajním případě a opakované nespokojenosti nutnost „obhájit“ svoji pozici – či podobný jiný systém reakce
- Rozšíření okruhů sběru informací a zpětné vazby od studujících, tak aby zahrnovaly kvalitu fungování ateliérů, katedry, oborových předmětů, udržitel-

nost, využívání dílen, komunity... Aby nedocházelo k zahlcení, je tento feedback možné sbírat např. formou náhodně vybraných zástupců z řad studentstva.

- Rozšíření sběru zkušeností studentů a studentek ze zahraničních stáží o příklady inspirativní praxe (pro účely školy

a rozvinutí výuky

- Transparentní sdílení výsledků a plánovaných reagujících kroků na studentská hodnocení (web, mail...)
- Využívat možnosti dané Jednacím řádem akademického senátu ke zvýšení úlohy studujících při řízení zasedání

## INDIKÁTORY

- Dohoda o pravidelném vedení akademického senátu studujícími
- Vznik variabilní metodiky sběru zpětné vazby po konzultaci se školní socioložkou – a jejich realizace nejpozději od ZS 2025/26
- Vznik zprávy o výsledcích zpětné vazby na výuku po každém semestru
- Ustanovení orgánu s pravomocí reagovat na zjištění ze zpětné vazby na výuku, který se sejde minimálně jednou za semestr

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Soňa Nantlová
- 06/2025 přepracování systému sběru studentského hodnocení výuky a fungování školy
- 01/2026 testování nového systému sběru.
- 12/2027 – mid-term vyhodnocení a úprava

### Financování

- vlastní zdroje školy
- MŠMT – Program pro strategické řízení

## OPATŘENÍ 6.2.

### LEPŠÍ PŘEHLED O TOM, CO SE DĚJE NA ŠKOLE

I malá škola se musí potýkat s komplexní koordinací stovek lidí v materiálním i virtuálním prostoru.

Je proto nezbytné této složité koordinaci napomáhat tlakem na dohledatelnost informací i jejich přístupnost.

Příkladem takové snahy může být fakt, že škola postupuje v překladu stále větší části svého informačního aparátu do angličtiny. Velmi nápomocné také může být inspirovat se u podobně velkých uměleckých škol, které pracují s jednotným systémem informování o využívání budov školy. Ideální je v tomto ohledu ustanovení sdíleného kalendáře, ve kterém je transparentně zaznamenáváno využívání prostorů školy.

## AKTIVITY

- Překlad intranetu do angličtiny včetně všech rozhodnutí rektora a dalšího informování o všech důležitých krocích školy – vše, co se dotýká zahraničních studujících.
- Vznik sdíleného kalendáře, který mapuje využívání prostor školy. V kalendáři by mohlo být zaznamenáno nejen využití místností, ale i výlety ateliérů, pronájmy prostor, prohlídky školy... Tento kalendář (nebo kalendáře) jsou k nahlédnutí studujícím – a některé rezervace mohou provádět sami
- V rámci zpětnovazebních dotazníků by se mohla objevit i otázka na oblasti, ve kterých by měla být posílena transparentnost

## INDIKÁTORY

- Plně lokalizovaný intranet a všechny potřebné dokumenty a směrnice od ZS 25/26
- Vznik společného kalendáře a proškolení zaměstnaneckva k jeho používání od ZS 25/26

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant:
- 06/2025 plnohodnotný překlad intranetu do AJ
- 01/2026 uvedení do provozu sdíleného kalendáře – propojeno se rezervacemi místností
- 12/2027 – mid-term vyhodnocení a úprava

### Financování

- vlastní zdroje školy
- MŠMT – Program pro strategické řízení

## OPATŘENÍ 6.3.

### FÉROVĚJŠÍ VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ

Výběrová řízení jsou klíčovým procesem pro ovlivnění podoby naší školy. Podoba a transparentnost jejich průběhu také ovlivňují, do jaké míry má akademická obec důvěru ve fungování celé školy. Skepsi týkající se férového průběhu výběrových řízení je potřeba pro budoucnost eliminovat důslednějším informováním o jejich přípravě a průběhu.

Samotná podoba výběrových řízení by pak měla být výsledkem shody všech aktérů, kterých se týká. Jde tedy zejména o složení komise, která by měla být vybírána v diskusi s představiteli dané katedry i studentstvem.

## AKTIVITY

- Důsledné informování o všech výběrových řízeních na UMPRUM. Nesmí se stát, že některá výběrová řízení budou propagována například i na sociálních sítích, zatímco jiná zůstanou jen skrytá na podstránkách webu
- Včasné a oficiální informování studentů příslušných ateliérů o výběrovém řízení
- Zahrnutí studentstva i zástupců dané katedry do procesu, v němž je vybíráno složení výběrové komise
- Zahrnutí studentstva jako relevantního hlasu s částečnou rozhodovací pravomocí do samotného procesu výběru kandidátů

## INDIKÁTORY

- Vznik metodiky, která určí, jak škola informuje o nadcházejících výběrových řízeních
- Aktualizace Řádu výběrových řízení
- na akademické pracovníky a případné posílení úlohy studentstva při jednání výběrové komise

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Zdeněk Bezečný
- 06/2025 metodika informování o výběrových řízeních
- 01/2026 aktualizace Řádu výběrových řízení na akademické pracovníky, aktualizace Směrnice o zvláštních důvodech pro řetězení pracovních smluv na dobu určitou
- 12/2027 – mid-term vyhodnocení a úprava

*Financování*

- vlastní zdroje školy

- PPSŘ

## **PILÍŘ 3: PROVOZ ŠKOLY**

### **STRATEGICKÝ CÍL 7: ZLEPŠIT ODPADOVÉ HOSPODAŘENÍ ŠKOLY**

Odpadové hospodářství školy přes různé dílčí úspěchy v minulých letech zůstává výzvou i pro budoucnost. Z analýz vyplývá, že nejpodstatnějším problémem je vzdělávání uživatelů o udržitelných řešeních a využívání již existujících nástrojů.

#### **OPATŘENÍ 7.1.**

#### **ZNOVUVYUŽITÍ MATERIÁLŮ**

Škola se kontinuálně snaží o nastavení interního systému opětovného využívání materiálů. Zkušenost s iniciativou UMTrash v hlavní budově je však veskrze negativní, rychle se plní nevyužitelným odpadem a neplní svoji funkci. Je to způsobeno zřejmě i jeho umístěním v bočním vchodu, přes který se organizuje odvoz velkoobjemového odpadu ze školy, a proto se míchají obě funkce.

Lépe funguje Výměník v TCM, který má lepší umístění, je dostatečně přístupný, ale zároveň oddělený. Důležitá je údržba takovýchto míst, která je vždy závislá na kontinuální správě systému ze strany skupiny studentů, pokud se takovou k tomu podaří angažovat. Škola aktuálně nemá kapacitu provozovat obě místa, a bude se proto soustředit na lépe fungující Výměník. Výzvou je digitalizace a zahájení institucionální spolupráce s platformami na výměnu materiálů.

#### **AKTIVITY**

- Artikulace jasných pravidel fungování Výměníku – zveřejnění v jeho prostorách
- Posílení skupiny správců Výměníku a zajištění kontinuity
- Pravidelné doplňování věcí do Výměníků z ateliérů během úklidu před Artse-mestrem – informační kampaň směrem ke studentstvu
- Digitální evidence materiálů (v počáteční fázi např. formou fb skupiny).
- Vytvoření opakovaně využitelného výstavního mobiliáře pro galerii UM, (podobně jako v TCM), osvěta u vystavujících
- Napojení se na struktury sdílení galerijního provozu a organizace řešící re-use materiálů (dlouhodobá institucionální spolupráce), např. Re.Store, Art-Reuse...

#### **INDIKÁTORY**

- Trvalá skupina správců Výměníku ze studentstva alespoň o 3 členech
- Nadpoloviční většina pozitivních ohlasů k fungování Výměníku při studentském šetření spokojenosti
- Zahájena digitální evidence materiálů

#### **HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE**

- Garant: Halina Haškovcová
- 06/2025 skupina správců výměníku
- 12/2025 informační kampaň o možnostech školy: re-use, up-cycle
- Jednou ročně monitoring fungování v rámci studentského šetření
- Financování
- vlastní zdroje školy
- NPO – Green Deal projekt
- PPSŘ

#### Financování

- vlastní zdroje školy
- NPO – Green Deal projekt
- PPSŘ

## **OPATŘENÍ 7.2.** **POSÍLENÍ TŘÍDĚNÍ**

Přestože ve škole existuje základní infrastruktura pro třídění odpadů a odpad je dále dotřídován údržbáři v obou objektech a následně likvidován specializovanými firmami, stále chybí osobní kázeň studujících i pracujících při třídění. Cestou pro zlepšení může být doplnění infrastruktury zejména v dílnách, kde se generuje jeden typ odpadu, který je racionální sbírat přímo na místě vzniku, experimentálně také ve vybraných ateliérech. Doplní se tak celoškolský systém sběru ve společných prostorách. Velkou výzvou zůstává velkoobjemový odpad ve společných prostorách školy (zejména hlavní budovy), který se likviduje při úklidu před výstavami Artsemestr.

### **AKTIVITY**

- Osvěta studujících i pracujících o třídění, zvýšení důvěry v třídění na škole
- Doplnění nádob ve všech učebnách, experimentálně také v ateliérech
- Institucionalizovat systém pravidelného uklízení Výměníku v TCM (ideálně propojit s údržbou a využitím zahrady)
- Zavést systém odpadového hospodářství v Kafkově at. (menší nádoby do ateliérů)
- Udržet stávající systém na koleji
- V návaznosti na rekonstrukci hlavní budovy zamezit hromadění velkoobjemového odpadu ve společných prostorách, stanovit sběrná místa a zajistit pravidelný odvoz, pravidla komunikovat se studujícími i pracujícími

### **INDIKÁTORY**

- Provedena informační kampaň
- Náklady na likvidaci velkoobjemového odpadu sníženy o 50 % proti průměru za roky 2021–23
- Stanovena sběrná místa pro velkoobjemový odpad

### **HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE**

- Garant: Petr Pelcl
- 12/2025 informační kampaň o třídění odpadu
- Jednou ročně monitoring fungování v rámci studentského šetření

#### Financování

- vlastní zdroje školy
- NPO – Green Deal projekt
- MŠMT – Program pro strategické řízení

## **OPATŘENÍ 7.3.** **BEZEZBYTKOVÉ PROVOZY**

Umělecká produkce ze své podstaty generuje odpad, pokud má být jejím výsledkem hmotný produkt vnímatelný smysly. Zajistit pokud možno bezezbytkový provoz je klíčovou výzvou této strategie v oblasti odpadového hospodářství. V zásadě jde o tři oblasti, kde je možno hledat řešení: provoz ateliérů, provoz dílen, provoz budov. Dílny již

v tuto chvíli obvykle zpracovávají veškerý přinesený materiál a vedou si vlastní materiálové banky ze zbytků. Škola zároveň postupně přechází na centrální nákupy opakujících se materiálů, které studujícím poskytuje za režijní náklady, aby se snížily negativní dopady individuálního zajišťování materiálu jednotlivými studujícími. Klíčovou metodou však zůstane hledání dobré praxe a šíření dobrých příkladů formou vnitřní informační kampaně.

## AKTIVITY

- Identifikace možné redukce odpadu v provozu školy (gastro, kávové automaty, sanitární potřeby, úklid atp.)
- Osvěta studujících i pracujících o pozitivních příkladech redukce odpadu (informační tabule v dílnách, ateliérech).
- Zavedení značky „Bezezbytkový provoz“ – kritéria a způsob hodnocení

## INDIKÁTORY

- 10 dílen získalo značku „Bezezbytkový provoz“
- Katedrová pravidla ateliérové výuky
- „Bezezbytkový provoz“ (dtto výtvarný modul)

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Halina Haškovcová.
  - 06/2025 informační kampaň – web
  - Jednou ročně monitoring fungování
- v rámci studentského šetření

### *Financování*

- vlastní zdroje školy
- NPO – Green Deal project
- PPSŘ



## **STRATEGICKÝ CÍL 8: SNÍŽENÍ ENERGETICKÉ NÁROČNOSTI VŠECH PROVOZŮ**

Škole se v posledních letech v návaznosti na explozi cen energie postupně daří snižovat svou energetickou náročnost, přestože to sebou samozřejmě nese i snižování uživatelského komfortu v budovách. Situace je velmi odlišná v každém z dominantních objektů:

- TCM je moderní budova umožňující sofistikovanou regulaci, má minimální tepelné ztráty, nicméně moderní systémy jsou velmi náročné na spotřebu elektřiny (zejm. závislost na nuceném větrání).
- Hlavní budova je památkově chráněná, což významně limituje realizovatelná opatření na zvýšení tepelné účinnosti budovy. Nedisponuje systémem sofistikovanější regulace, na druhou stranu má přijatelnou spotřebu elektřiny za cenu přijatelných provozních omezení.
- Kolej M. Alše je vytápěna dálkově a z odborných technických studií vyplynul prostor pro realizaci některých úsporných opatření.

V rámci zpracování této strategie škola pořídila následující studie zabývající se energetickou náročností:

- Energetický audit, Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze, Ing. Petr Chmel, č.o.: 945, Praha, 06/2024
- Studie energetických úspor, Vysoká škola uměleckoprůmyslová, CAPEXUS s. r. o., Praha, 12/2023 (zabývala se pouze hlavní budovou)

Při formulaci opatření a aktivit tohoto strategického cíle hrály vedle závěrů ze SWOT velkou roli také zjištění z odborných technických studií. Prioritním úkolem v době realizace této strategie bude snížení energetické náročnosti Hlavní budovy a koleje M. Alše. Další velkou výzvou bude vybudování vzorové školské budovy přestavbou Kafkova ateliéru na Centrum pro umění a ekologii. Možnosti pro další úspory v TCM jsou omezené. Hledání energetických úspor v provozních opatřeních narazilo ve všech budovách v průběhu let 2022 a 2023 na své limity. Větší tma a zima už být nemůže, žádná další zařízení se trvale vypnout nedají.

### **OPATŘENÍ 8.1.**

#### **KOMPLEXNÍ REKONSTRUKCE HLAVNÍ BUDOVY**

Hlavní budova se právě začíná po etapách rekonstruovat. Menší, spíše interiérové změny a páteřní rozvody vody, odpadů a elektřiny byly provedeny v letech 2020–2021 v návaznosti na stěhování technologických provozů do nově otevřeného Technologického centra Mikulandská. Bezprostředně byla zahájena projektová příprava komplexní rekonstrukce Hlavní budovy. Všechny níže navržené aktivity jsou zohledněny v projektové dokumentaci komplexní rekonstrukce hlavní budovy.

## AKTIVITY

### Etapa 3 Rekonstrukce 2024–2025

- Rekonstrukce kotelny
- Izolace střechy (první část – Centrum doktorských studií)

### Etapa 4 Rekonstrukce 2025–2026

- Zrušení centrálního ohřevu TV a instalace lokálních elektrických ohříváčů
- Izolace střechy
- Výměna oken ve vnitrobloku, hlavní budova
- Instalace spořičů vody
- Zregulování otopné soustavy na patách soustavy
- Opravy izolací rozvodů tepla, TV a cirkulace

### Etapa 5 Rekonstrukce 2027–2029

- Zregulování otopné soustavy + instalace hlavic (rekonstrukce interiérů)
- Rekonstrukce vnějšího pláště
- Výměna osvětlení

## INDIKÁTORY

- Snížení spotřeby plynu (vytápění) o 15 % s dokončením etap 3, 4 v roce 2027 oproti průměrné spotřebě za roky 2022–2024
- Snížení spotřeby plynu (vytápění) o dalších 10 % s dokončením etapy 5

v roce 2029 oproti průměrné spotřebě za roky 2022–2024

- Snížení spotřeby elektřiny o 10 % s dokončením etapy 5 v roce 2029 oproti průměrné spotřebě za roky 2022–2024.
- Snížení spotřeby vody o 30 % do 2027

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Matouš Novák
- 01/2025 projektová příprava rekonstrukce Hlavní budovy etapa 4
- 07/2024–09/2027 provedení rekon-

strukce Hlavní budovy etapa 3, etapa 4.  
• 09/2027 – projektová příprava rekonstrukce vnějšího pláště Hlavní budovy

### Financování

- vlastní zdroje školy
- OP JAK

- Programové financování MŠMT Rozvoj materiální základny VVŠ

## OPATŘENÍ 8.2.

### SNÍŽENÍ EN. NÁROČNOSTI PROVOZU TECHNOLOGICKÉHO CENTRA MIKULANDSKÁ

TCM je nově postaveným objektem, kde není mnoho prostoru pro větší úpravy systému, přestože aspekt udržitelnosti jeho provozu nebyl při přípravě projektu akcentován.

Provozní úspory a využití potenciálu chytrého systému Měření a Regulace dosáhly svého stropu v letech 2022–2023 v návaznosti na raketově rostoucí ceny energií. Větší tmu a zimu si objekt nemůže dovolit, pokud nemá dojít k zásadnímu omezení jeho provozu.

## AKTIVITY

- Zavedení systému pravidelného měření spotřeby elektřiny po větvích a technologických celcích + návrh provozních opatření k úsporám
- Instalace solárních panelů (vyrobená elektřina určena ke spotřebě na místě). Instalace spořičů vody

## INDIKÁTORY

- Snížení spotřeby elektřiny o 2 % v roce 2022–2024 2027 oproti průměrné spotřebě za roky
- Snížení spotřeby vody o 30 % do 2027

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Adam Klášterský
- 12/2025 projektová příprava solární elektrárny na střeše.
- 07/2025 instalace spořičů vody

### Financování

- vlastní zdroje školy

## OPATŘENÍ 8.3.

### SNÍŽENÍ EN. NÁROČNOSTI PROVOZU KOLEJE M. ALŠE

Kolej M. Alše na zásadnější rekonstrukci čeká. Poslední byla provedena v roce 2000. Přijde na řadu po dokončení změn v Hlavní budově.

## AKTIVITY

- Výměna oken v přízemí
- Instalace spořičů vody

## INDIKÁTORY

- Snížení spotřeby vody o 30 % do 2027

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Matouš Novák
- 06/2026 projektová příprava rekonstrukce koleje
- 09/2027–08/2028 rekonstrukce koleje M. Alše

### Financování

- vlastní zdroje školy
- OP JAK
- Programové financování MŠMT Rozvoj materiální základny VVŠ

## OPATŘENÍ 8.4.

### KOMPLEXNÍ REKONSTRUKCE KAFKOVA ATELIÉRU

Třetím objektem určeným pro výuku a tvůrčí činnost školy, který svým profilem doplní Hlavní budovu a Technologické centrum Mikulandská by se měl stát Kafkův ateliér za-

měřený právě na otázky udržitelnosti (viz Strategický cíl 3). Jeho rekonstrukce je v době zpracování této strategie v projektové přípravě (podána žádost o stavební povolení). Podmínkou naplnění jeho funkce v organismu školy je však vypořádání majetkových vztahů s jeho vlastníkem Hlavním městem Praha. Zatím se jednání o vlastnickém nebo obdobném vztahu ke Kafkovu ateliéru ukazují jako nesmírně komplikovaná.

## INDIKÁTORY

- Nejpozději v roce 2028 je Kafkův ateliér odbornou veřejností (architekti, umělci atd.) v publikacích uznáván jako vzorové vysokoškolské pracoviště – Centrum pro umění a ekologii

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Daniela Sládková
- 12/2024 pravomocné stavební povolení na rekonstrukci Kafkova ateliéru
- 12/2025 vypořádané majetkové vztahy
- s HMP (vlastnictví, služebnost, výpůjčka), tak aby mohla škola do objektu investovat
- 06/2027 zahájena rekonstrukce

### *Financování*

- vlastní zdroje školy
- Programové financování MŠMT Rozvoj materiální základny VVŠ

## STRATEGICKÝ CÍL 9: UDRŽITELNÁ LOGISTIKA A MATERIÁLOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ

Doprava je v současnosti dominantním zdrojem emisí. Nejudržitelnější chování je nikam nejezdit, nic nevozit a všude a všechno dopravovat pěšky nebo na kole. To samozřejmě není v podmínkách veřejné vysoké školy v Česku např. i z důvodu na požadavek internacionalizace výuky a tvůrčí činnosti možné. UMPRUM se nicméně zčásti touto cestou už vydala. Oba dominantní provozy jsou umístěné v centru Prahy ve vzájemné docházkové vzdálenosti. Osobní automobil škola už před časem prodala, vlastní jen dodávku pro zajištění zásobování výuky a umělecké činnosti. I rektor pro své služební cesty spojené s výkonem funkce využívá veřejnou dopravu jako naprostá výjimka mezi ostatními veřejnými vysokými školami. V rámci strategického cíle jsou navržena opatření k posílení dosavadního trendu, důraz na udržitelné způsoby dopravy s ohledem na překonávané vzdálenosti, důraz na udržitelné materiálové hospodaření.

### OPATŘENÍ 9.1.

#### VNITROŠKOLNÍ DOPRAVA A SLUŽEBNÍ CESTY

Škola po iniciativě studujících zahájila interní provoz bikesharingového systému vč. cargo kola, investovala do zřízení stojanů na kola v obou budovách. Školní dodávka a řidič se využívají na základě žádánek především pro dopravu materiálu v souvislosti s uměleckou činností studentů a výstavní činností školy. Problematické je nadužívání výtahů pro dopravu uvnitř budov. Zde (podobně jako u opatření týkajících se zlepšování odpadového hospodářství) hraje klíčovou roli osvěta a proměna uživatelských návyků víc než technická opatření. Trvalou bolestí je neexistence vyhrazeného parkovacího stání u TCM pro účely zásobování, což zvyšuje zátěž při dopravě materiálu (zastavení s běžícím motorem namísto stání), zdlouhavé hledání parkování v okolí a opakované objíždění okolních ulic (zásobování, opravy, revize, dodávky služeb a materiálu).

Škola při služebních cestách už při zpracování této strategie preferuje veřejnou dopravu, nicméně nijak systematicky a nemá pro to zpracovaná závazná pravidla. Nabízí se např. že pro cesty do 600 km od Prahy bude přípustná pouze pozemní veřejná doprava (vlak), automobil pouze v případě, že je obsazen alespoň 3 lidmi a letadlo je pro tyto cesty zcela nepřípustné atp. Ke stanovení pravidel je nicméně potřeba interní diskuze pracujících, kteří musejí cestovat často, např. při produkci zahraničních výstav a také detailnější analýza dopadů jednotlivých typů dopravy.

#### AKTIVITY

- Informační kampaň „Chod' pěšky nebo jeď na kole“, „Na služebku vlakem“, propagace interního bikesharingového systému
- Zlepšení uživatelské přívětivosti interního bikesharingu – digitalizace, v návaznosti na poptávku posilování kapacit, systém správy a servisu kol za využití aktivních studentů, přenos bikesharingu i do náhradních prostor po dobu rekonstrukce Hlavní budovy
- Zpracování pravidel pro použití školní dodávky (sdílení jízd, koordinace, minimalizace)
- Jednání s MČ Praha 1 o vyhrazení parkovacího místa v ul. Mikulandská
- Analýza uhlíkové stopy služebních cest školy, zpracování vnitřní normy pro služební cesty a vnitřní dopravu, sdílení dopravy a sdružování cest do zahraničí
- Pořízení elektroauta, jakmile stávající

doslouží

## INDIKÁTORY

- Zvýšení využívání interního bikesharingu (= množství výpůjček p.a.)
- Snížení počtu jízd výtahů v budovách o 15 % do 2027 oproti 2024
- Snížení podílu letecké dopravy na služebních cestách o 15 % do 2027 oproti 2024
- Vytvoření vnitřní normy pro služební cesty a vnitřní dopravy (letadlo x vlak...)

## HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE

- Garant: Petr Pelcl
- 06/2025 informační kampaň
- 12/2025 Směrnice „Udržitelné cestování na UMPRUM“

### Financování

- vlastní zdroje školy
- MŠMT – Program pro strategické řízení

## OPATŘENÍ 9.2.

### NÁKUPY MATERIÁLU A ZBOŽÍ

Každá umělecká vysoká škola spotřebovává při výuce i tvůrčí činnosti celou řadu materiálů vedle běžných provozních nákupů techniky, nábytku, zařízení a kancelářských potřeb. V současnosti není aspekt udržitelnosti při nákupech nijak systematicky zohledňován, přestože uhlíková stopa školy (viz samostatná studie) není nijak dramatická i přes mimořádně různorodý předmět její činnosti a velikost. V rámci opatření bude zpracována závazná metodika pro nákupy, kdy škola začne zohledňovat:

- preferenci výrobků s certifikátem
- dopravu (vzdálenost výrobce, způsob dopravy)
- možnost opětovného využití, recyklace, opravy

#### Přehled nejznámějších certifikací:

- B Corp – vztahuje se na certifikace firmy jako celku, pro udělení musí firma splňovat jak environmentální, tak sociální kritéria, a to i napříč dodavatelským řetězcem.
- EU Ecolabel – uděluje se na základě normy ISO 14024, označuje produkty z oblasti kosmetiky, papíru, oblečení, pohostinství a mnoho dalších.
- „Bio“ neboli logo ekologických produktů – vztahuje se na potraviny nebo plodiny ekologického zemědělství, označení je možné použít pouze na výrobcích, které obsahují alespoň 95 % ekologických složek.
- FSC – označuje původ dřeva z lesů, které jsou obhospodařovány šetrným či přírodě blízkým způsobem a odkazuje se jak na environmentální, tak sociální kritéria.
- Fair Trade – označuje zejména exotické plodiny jako káva, čaj, kakao, banány a odkazuje se k dodržování environmentálních i sociálních kritérií pěstování těchto plodin.
- Microplastic free – certifikace označuje, že produkt je plně rozložitelný v přírodě a nezanedává stopy v podobě mikroplastů nebo jiného znečištění.

- ISO 14001 – označuje environmentální management firmy, tedy to, zda má firma nastavené politiky a procesy pro snižování svého negativního vlivu na životní prostředí.
- GOTS – označuje textil z organických vláken, přihlíží k sociálním i environmentálním aspektům produkce. Finální produkt s označením GOTS musí obsahovat alespoň 70 % vláken ekologického původu, pro označení GOTS Organic je to minimálně 95 %.

## **INDIKÁTORY**

- 30 % všech nákupů je pořizováno s certifikátem udržitelnosti do 2027

## **HARMONOGRAM, IMPLEMENTACE**

- Garant: Petr Pelcl
  - 06/2025 informační kampaň
  - 12/2025 Směrnice „Udržitelné nakupování na UMPRUM“
- Financování*
- vlastní zdroje školy
  - MŠMT – Program pro strategické řízení

# **JAK TO VYROBÍME**

**IMPLEMENTACE**

**POSTUPY**

**HARMONOGRAM**



Každý strategický dokument zůstane jen slohovým cvičením, pokud nenavrhne:

- závazné postupy, jak dosahovat stanovených cílů/indikátorů
- strukturu zapojení zdrojů a řízení činnosti lidí, kteří se budou naplňování strategie věnovat
- způsob měření výsledků a hodnocení postupu doplněný o mechanismus průběžné aktualizace

Tato kapitola se pokusí na shora označená témata reagovat, a to postupně, tak jak jsou naznačena.

### 3.1. POSTUPY

Strategie je celoškolská záležitost, a proto se musí na jejím naplňování podílet škola jako celek. UMPRUM není tak velká, aby to nebylo realizovatelné (má cca 160 zaměstnanců a cca 500 studentů). Je představitelné nastavit takové mechanismy interní komunikace, aby si každý mohl zvolit vlastní úroveň zapojení. Někdo nebude chtít mít se Strategií udržitelnosti nic společného. Jiný bude chtít být občas informován a mít možnost zjistit si s co nejmenšími bariérami při získávání informací, co se děje. Další bude chtít být v epicentru dění a vlastní prací dosahovat stanovených výsledků.

Největší chybou při velikosti UMPRUM by bylo založit samostatné pracoviště, které tzv. dostane naplňování strategie na starost, najmeme do něj jednoúčelového profesionála/y a budeme očekávat, že on/a/i to prostě nějak zařídí. Obvykle se totiž takové jednoúčelové pracoviště buď dostane do izolace bez návaznosti na další rozhodovací a plánovací procesy ve škole nebo začne bojovat o moc s ostatními dříve založenými a etablovanými pracovišti školy. Na UMPRUM bude klíčové najít osoby, které se udržitelností na škole chtějí profesně zabývat a opřít se o skupinu stávajících vnitřně motivovaných pracujících a studujících, kteří budou garantovat jednotlivá opatření nebo aktivity. Základem budou lidé, kteří se podíleli na vzniku strategie v pracovních skupinách. Principem bude decentralizace a motivace.

Implementace strategie se bude skládat ze třech základních komponent:

- Panel udržitelnosti
- Garant opatření
- Roční zpráva o realizaci a Plán realizace na následující kalendářní (=rozpočtový) rok

S ohledem na shora označený princip nevytváření dalších paralelních orgánů, které pak mají tendenci mezi sebou vzájemně bojovat o moc a zdroje, bude realizace Strategie těsně propojena s cyklem každoročního zpracování Plánu realizace strategického záměru (PRSZ). Ten bude doplněn o kapitolu týkající se realizace Strategie udržitelnosti s tím, že v rámci Programu pro strategické řízení (PPSR) budou každoročně alokovány zdroje i na realizaci opatření Strategie udržitelnosti vedle samotných opatření podle PRSZ.

Strategie udržitelnosti se rovněž stane závazným podkladem pro přípravu Strategického záměru UMPRUM 2027+, a tedy budou vybraná opatření zohledněna při formulaci strategických cílů a aktivit SZ UMPRUM, které mají dlouhodobě dedikované samostatné rozvojové financování a lze předpokládat, že se v nějaké podobě udrží (i při volati-

litě státních politik s měnícím se politickým vedením ministerstva). Tak se obě roviny postupně spojí v jednu, přestože Strategie udržitelnosti bude navždy samostatným dokumentem sloužícím jako závazný podklad i pro příští kola zpracování Strategického záměru UMPRUM a každoroční cyklus Plánů realizace Strategického záměru.

## 3.2. ZDROJE A ODPOVĚDNOST

### *Panel udržitelnosti*

Po projednání Strategie Akademickým senátem jmenuje rektor v součinnosti se senátem Panel udržitelnosti, který bude fungovat jako hlavní koordinační orgán pro realizaci všech opatření Strategie. Zároveň navrhuje rektorovi a Akademickému senátu případnou aktualizaci Strategie, pokud z pravidelného postupu hodnocení vyplýne takové potřeba.

Panel udržitelnosti se schází nejméně dvakrát ročně a jeho členy jsou zejména garanti jednotlivých opatření. Jednání svolává a řídí kvestor. Panel hodnotí postup realizace jednotlivých opatření, projednává zprávy garantů, rozhoduje o změně garance opatření, schvaluje plán realizace na příští rok, který je podkladem pro zpracování PRSZ a koordinuje jednotlivé aktivity. Z jednání Panelu se pořizuje zápis, který je zveřejněn na intranetu školy. Za zveřejnění zápisu odpovídá kvestor. Jednání Panelu udržitelnosti jsou veřejná, každý člen akademické obce a každý zaměstnanec UMPRUM se může zúčastnit jako host. Předsedající mu vždy udělí slovo, pokud o to požádá.

### *Garant opatření*

Úspěch stojí a padá s lidmi, kteří se zavážou, že něco udělají. Buď jsou vedeni pocitem odpovědnosti nebo prostě dostanou úkol od nadřízeného. Pro každé opatření této strategie bude stanoven garant, který převezme odpovědnost za naplnění stanovených indikátorů, průběžné měření a hodnocení a povinnost účastnit se jednání Panelu udržitelnosti. Garant pracuje sám nebo v týmu, který řídí, podle potřeby a aktuální situace.

Garantem je vždy zaměstnanec či zaměstnankyně UMPRUM jako konkrétní fyzická osoba, byť by garance opatření vyplývala z funkce, kterou ve škole zastává. Garant je vždy zvolen s ohledem na svou osobní kvalifikaci, osobní dovednosti a osobní motivaci. Garance opatření se nepřenáší automaticky, pokud garantovi zanikne jeho vztah ke škole (např. pracovní právní) a jeho pracovní pozice byla obsazena někým dalším.

O jmenování či změně garanta rozhoduje rektor, a to na návrh Panelu udržitelnosti. Ten navrhuje guaranty pokud možno všeobecným konsenzem, v případě nutnosti hlasováním, kdy je hlasování platné a účinné za účasti nadpoloviční většiny členů Panelu a hlasu nadpoloviční většiny přítomných. Garantem nemůže být osoba bez svého souhlasu. Garant – člen Panelu – nehlasuje v případě, že je předmětem změna jeho/její garance opatření.

Garant svou práci vykonává vždy za odměnu, buď jako integrální součást svých povinností vyplývajících přímo z náplně práce, nebo za zvláštní odměnu za práci nad rámec sjednané náplně

Garant odpovídá za dodržování vnitřních předpisů a norem školy, pokud při realizaci aktivit vznikají náklady hrazené z rozpočtu školy. Přitom spolupracuje se příslušným správcem rozpočtové položky ve smyslu schváleného rozpočtu školy.

Garant:

- realizuje sám, v týmu nebo prostřednictvím dodavatelů aktivity stanovené v rámci popisu daného opatření
- sleduje aktuálnost navržených opatření a navrhuje Panelu změnu v jeho popisu
- odpovídá za správnost čerpání rozpočtu školy (ve spolupráci se správcem příslušné rozpočtové položky)
- podává Panelu udržitelnosti každoročně písemnou zprávu o průběžném naplňování indikátorů, navrhuje harmonogram plnění aktivit pro zpracování PRSZ pro příslušný rok

#### *Financování opatření a aktivit*

Realizace této Strategie má být co nejtěsněji propojena s realizací SZ UMPRUM a každoročního PRSZ, které mají svoje rozpočtové položky v návaznosti na PPSŘ a jsou součástí rozpočtu školy. Vedle příspěvku MŠMT na vzdělávací a tvůrčí činnost, vlastních výnosů školy (uložených na fondech nebo z komerční činnosti) tak bude PPSŘ dalším významným zdrojem pro financování opatření aktivit a této strategie. Popis opatření této Strategie k realizaci v daném roce bude součástí PRSZ. Komentář k rozpočtu na každý jednotlivý rok bude identifikovat zdroje určené na realizaci opatření Strategie v rámci jednotlivých rozpočtových položek.

### **3.3. MĚŘENÍ, HODNOCENÍ, AKTUALIZACE**

Studentské hodnocení je klíčovým podkladem, nicméně nemůže stát samo o sobě. Strategie samotná obsahuje opatření týkající se širšího využití studentského hodnocení. Studentstvo je klíčovým (ale nikoliv jediným) uživatelem všech nástrojů, výsledků a opatření, které jsou předmětem této strategie. Nicméně za jejich vývoj, správu a rozvoj jsou odpovědní zaměstnanci školy, ať už jde o výuku, tvůrčí činnost a/nebo provoz a řízení školy. Nelze na studenty přenášet odpovědnost za realizaci Strategie, byť by i byli za svou práci placeni formou stipendia. Podobně zpětná vazba poskytovaná studentstvem, jakkoli je zásadní, není nikdy úplná. Měření a hodnocení realizace bude mít proto dvě složky:

- zařazení vybraných otázek týkajících se naplňování Strategie a jí sledovaných cílů do studentského hodnocení v rámci systému řízení kvality školy
- hodnocení výsledků prostřednictvím Panelu udržitelnosti – Zpráva o plnění strategie zpracovávána každoročně každým garantem opatření a předkládaná Panelu ke schválení

Každé opatření obsahuje indikátory, které stanovují, co je možné seznat lidskými smysly, aby bylo možno prohlásit dané opatření za dokončené nebo splněné. Míru naplnění daných indikátorů v daném roce jde obvykle stanovit číselně, a tedy i stanovit, zda byl v příslušném roce plán naplněn, nebo nikoliv. K měření výsledků však není možné přistupovat dogmaticky bez ohledu na měnící se realitu a podmínky, technologické změny nebo prostě změny společensko-politické. K reakci na výsledky hodnocení slouží právě Plán realizace Strategie pro následující kalendářní rok jako integrální součást PRSZ.

## HARMONOGRAM MĚŘENÍ A HODNOCENÍ

*únor*

Studentské hodnocení kvality prostřednictvím on-line dotazníku

*duben*

Vyhodnocení dotazníku je k dispozici v dubnu.

*červenec*

Hodnocení postupu naplňování Strategie + zpracování Plánu formou google•dotazníku garanty

*Září*

Panel udržitelnosti projednává Zprávu garantů společně s Plánem realizace Strategie na následující kalendářní rok jako podklad po PRSZ.

*Říjen*

Finalizace Plánu realizace jako součásti PRSZ

## MID-TERM HODNOCENÍ A AKTUALIZACE

Rozsáhlejší hodnocení postupu bude provedeno v polovině plánovacího období (2028) s tím, že jeho výsledek bude podkladem pro diskusi o případné aktualizaci některých opatření. Mohou se v průběhu času ukázat jako příliš ambiciózní nebo naopak ambiciózní málo nebo prostě nerealizovatelná nebo už/ještě nerelevantní. Nabízí se, aby aktualizaci Strategie provedlo následující vedení školy než to, které ji zpracovalo a předložilo MŠMT, aby mohla být takto ověřena integrita směřování školy.

Vedle každoročních nástrojů měření a hodnocení výsledků budou proto opakovány strukturované rozhovory na podobném vzorku, jako byly provedeny jako analytický podklad pro zpracování Strategie v květnu–červnu 2024. (Viz Výstupy ze strukturovaných rozhovorů, M. Beck, O. Sliš, Praha, 06/2024-)

Aktualizaci Strategie navrhuje Panel Udržitelnosti rektorovi, který následně předkládá Strategii v doplněném a upraveném znění ke schválení Akademickému senátu.



NÁRODNÍ  
PLÁN OBNOVY



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU

## PŘÍLOHY STRATEGIE UDRŽITELNOSTI

- Strukturované rozhovory se zaměstnanými, vyučujícími a studentstvem <https://bit.ly/3VfC6ms>
- Priority vzešlé ze SWOT analýzy: <https://bit.ly/4igQsNm>
- Kompletní SWOT bodování: <https://bit.ly/49c6Bjf>
- Energetický audit: <https://bit.ly/4gav7TT>
- Výpočet uhlíkové stopy a GHG protokol: <https://bit.ly/3VliehV>
- Studie energetických úspor: <https://bit.ly/3ZxehJJ>

UM  
PR  
UM

Strategie udržitelnosti UMPRUM vznikla v rámci projektu  
ZELENÁ TRANSFORMACE UMPRUM, NPO\_UMPRUM\_MSMT-2132/2024-4.