

---

# Strategický záměr UK 2026-2030

---

Strategický záměr Univerzity Karlovy 2026–2030 (plná verze)

- Projednán Vědeckou radou Univerzity Karlovy dne 23. října 2025
- Schválen Akademickým senátem Univerzity Karlovy dne 14. listopadu 2025
- Schválen Správní radou Univerzity Karlovy dne 18. listopadu 2025

Strategický záměr Univerzity Karlovy 2026–2030 (PR verze)PR verze

Strategický záměr Univerzity Karlovy 2026–2030

## SPOJUJEME STALETÍ, TVOŘÍME BUDOUCNOST OD ROKU 1348

### Úvod

Aby Univerzita Karlova dostála jednomu z účelů, pro který byla založena, tj. vzdělávat a pozdvihovat jedince, instituce i společnost, musí sama co nejlépe spravovat a rozvíjet svůj vlastní potenciál. Jakožto výzkumná univerzita přitom musí veškerou svou činnost opírat o hluboké porozumění světu, jež vyrůstá z pevných základů tvůrčího bádání a vědeckého poznání. Věda a výzkum patří ke klíčovým pilířům univerzitního života, neboť formují kvalitu výuky a vzdělávání. Jakožto integrální součást veřejného prostoru pak musí i nadále přispívat ke kvalitě života ve společnosti, například v oblastech poskytování špičkové zdravotní péče ve fakultních nemocnicích a dalších zdravotnických zařízeních, péče o nastupující generace, ať již formou přípravy a dalšího vzdělávání vyučujících základních a středních škol či aktivitami pro děti a mládež, nebo podpory nejrozličnějších skupin populace prostřednictvím sociálních služeb či dobrovolnických aktivit.

Univerzita Karlova o naplňování svého poslání, které je definováno v jejím Statutu, pečuje i díky svěřené akademické samosprávě, jež je garancí svobodného a kritického bádání a vyjadřování. Strategický záměr univerzity, předvídaný zákonem o vysokých školách, je příležitostí pro hlubší reflexi každodenního univerzitního života, neboť je vyjádřením toho, kam by na základě výzev, jimž aktuálně čelíme, dosavadních událostí a zkušeností měla Univerzita Karlova v nadcházejícím období směřovat.

Strategický záměr Univerzity Karlovy pro léta 2026-2030 se ve třech oblastech soustředí na dvanáct klíčových priorit. Ty se liší svým rozsahem či nároky na dosažení vytyčených dílčích cílů, všechny dohromady však tvoří budoucí podobu Univerzity Karlovy. Jejich volba vychází z uvědomění, kde se Univerzita Karlova v současné době nachází, a je podepřena vůlí překročit hranice dneška tak, aby i nadále aktivně spoluutvářela budoucnost vzdělávání, vědy a výzkumu a přispívala ke zlepšování veřejného života. Univerzita Karlova tak vstupuje do nadcházejících let jako sebevědomá, otevřená a společensky odpovědná instituce, která si je vědoma své tradice a zároveň intenzivně směřuje k budoucnosti. Jako největší česká i etablovaná evropská univerzita si nemůže klást menší cíl než být centrem excelence ve vzdělávání a výzkumu a díky tomu i důvěryhodným partnerem společnosti při řešení zásadních výzev 21. století.

Nakolik se podaří naplnit to, co je v našem strategickém záměru vytyčeno, závisí zejména na nás, kdož jsme s ní spojili či ještě spojíme studijní či profesní část svého života; na kultuře univerzity jako instituce, která v sobě soustředí vědomosti a zkušenosti generací, na uplatňování kritického ducha, jehož pólem je pravda, a na hodnotovém ukotvení, které hledí k tomu, co může, má či mělo by být; a v neposlední řadě rovněž na světě, v němž právě žijeme.

### Naše hodnoty

Naše společenství a činnost jsou založeny na respektu k hodnotám akademické svobody a integrity, kritického myšlení, otevřenosti a odpovědnosti. Stavíme na principech rovnosti příležitostí, inkluzivity a udržitelného rozvoje. Usilujeme o vytváření podnětného a respektujícího prostředí pro všechny členky a členy akademické obce i další zaměstnankyně a zaměstnance. Podporujeme kvalitu, excelenci a inovace ve všech oblastech univerzitního života, od výuky a výzkumu až po naši nezastupitelnou roli při řešení klíčových výzev dneška. Práci s talenty vnímáme jako zásadní předpoklad rozvoje celé společnosti, ať již jde o studující, mladé vědkyně a vědce nebo zkušené odbornice a odborníky. Podporujeme otevřenost ke světu i mezi obory, usilujeme o mezioborovou i mezisektorovou spolupráci a aktivně přispíváme k inovacím

a řešení výzev současnosti. Ve všech těchto oblastech klademe důraz na efektivní a transparentní správu, jakož i na zapojení všech aktérů univerzitního života i veřejnosti do společného směřování.

### **Naše mise**

Misí Univerzity Karlovy je:

- poskytovat kvalitní a široce přístupné vzdělání, které spočívá v předávání znalostí, rozvíjení kritického myšlení, kreativity a inovací, osvojování schopnosti rozvíjet se po celý život, podněcování odpovědnosti a občanské angažovanosti a pozdvihování jednotlivce i společnosti;
- uskutečňovat vysoce kvalitní základní i aplikovaný výzkum, který odpovídá aktuálním i budoucím potřebám společnosti, a to s důrazem na otevřenost, interdisciplinaritu a odpovědný přístup k výzvám současného světa;
- být oporou společnosti, hybatelem změn, zdrojem expertízy i porozumění; být institucí důvěryhodnou, transparentní a odpovědnou, která naslouchá a aktivně vystupuje ve veřejném prostoru; zasazovat se o demokratické hodnoty, přispívat k naplňování principů udržitelného rozvoje a podporovat rozvoj společnosti na lokální i globální úrovni; být otevřenou, respektující a inkluzivní institucí pro všechny osoby na Univerzitě Karlově a vytvářet inspirativní prostředí pro studium, výzkum, práci, spolupráci a osobní růst; podporovat otevřenost vůči světu a aktivní mezinárodní zapojení všech částí univerzity.

### **Naše vize**

V roce 2030 by Univerzita Karlova měla být:

- uznávanou evropskou výzkumnou univerzitou, která propojuje špičkové vzdělávání, vědu a inovace;
- magnetem pro talenty z domova i zahraničí, atraktivní pro studující, vyučující, vědkyně a vědce i partnery;
- místem, kde vznikají nové myšlenky, kde je rozvíjen potenciál lidí s odvahou a předpoklady prospívat světu a kde vzdělávání i věda jsou propojeny s každodenním životem společnosti;
- centrem aktivních spoluprací napříč obory, sektory i hranicemi;
- institucí, která je pevně ukotvena v hodnotách svobody, humanismu a odpovědnosti a je připravena tyto hodnoty hájit;
- akademickou samosprávnou komunitou založenou na důvěře a spolupráci, která staví na sdílených hodnotách, sounáležitosti a respektu;
- inspirací a oporou nejen pro své studující a zaměstnankyně a zaměstnance, ale i pro celou společnost;
- důvěryhodným a srozumitelným hlasem ve veřejném prostoru;
- institucí sociálně, ekonomicky i environmentálně udržitelnou s jasnou vizí, která jde příkladem ve správě a řízení, provozu i myšlení.

## **NAŠE VÝZVY PRO ROKY 2026-2030 VZDĚLÁVÁNÍ, VĚDA, VÝZKUM A TVŮRČÍ ČINNOST**

### **ABSOLVENTKY A ABSOLVENTI UPLATNITELNÍ NYNÍ I V BUDOUCNU: KOMPETENCE, INOVACE A PROSTUPNOST**

Zaměstnatelnost a zaměstnanost absolventek a absolventů Univerzity Karlovy je napříč obory a profesemi dlouhodobě velmi vysoká stejně jako jejich spokojenost se studiem. Aby tomu tak bylo i v budoucnu, musí univerzita ve své vzdělávací činnosti vedle nezbytného silného teoretického základu i nadále reflektovat a předjímat společenský či technologický vývoj, a to jak ve vztahu k těm, kteří nyní studují, tak i ve vztahu k těm, kteří byli či budou členkami a členy jejího společenství.

K příkladům z posledního období s výrazným potenciálem proměnit nejen pracovní trh a nároky kladené na jednotlivé profese patří nástup umělé inteligence a s tím související digitalizace, automatizace a robotizace. V současné době, kdy AI hraje stále větší roli ve všech oblastech života, je nezbytné, aby studující byli schopni kriticky hodnotit informace a efektivně využívat AI nástroje. Větší důraz je proto třeba klást na rozvoj kritického myšlení a schopnosti analyzovat a hodnotit informace v kontextu AI, což zahrnuje nejen teoretické znalosti, ale také praktické dovednosti, které studujícím umožní úspěšně se orientovat v rychle se měnícím technologickém prostředí.

I s ohledem na to je třeba ještě více prohlubovat schopnost studujících přemýšlet tvořivě, kriticky a v širších souvislostech. To zahrnuje nejen odborné znalosti, ale také schopnost vnímat dopady vlastních rozhodnutí na společnost a jednat s respektem k etickým principům.

Z podnětů, které univerzita díky každoročnímu šetření získává, plyne, že absolventky a absolventi by ve studiu uvítali větší důraz na provázanost studia s praxí, práci s moderními postupy a technologiemi či výuku cizích jazyků, aby byli lépe připraveni na působení v mezinárodním prostředí. Současně by univerzita měla v co největší možné míře zajistit prostupnost svého vzdělávání.

Celoživotní vzdělávání přitom budeme i nadále rozvíjet nejen s ohledem na dlouhodobé uplatnění našich absolventek a absolventů, ale v co největší šíři, abychom otevřenou a dostupnou nabídkou kurzů a programů pro veřejnost mohli aktivně podporovat další osobní a profesní rozvoj v jakémkoli věku a byli svorníkem mezi generacemi, místem, které přináší sdílení zkušeností a společné porozumění.

- **Vzdělávání pro potřeby budoucího trhu práce.** (Odpovídá: pror. pro koncepci a kvalitu vzdělávání, pror. pro studijní záležitosti, čl. kolegia rektorky pro rozvoj pedagogických kompetencí akademických pracovníků.)
  - Posílíme spolupráci s praxí tak, aby prostupovala celou vzdělávací trajektorii od přípravy a hodnocení studijních programů, přes stáže a mentoring během studia (např. důsledná propagace a spolupráce s vybranými domácími i zahraničními institucemi, propojování vyučujících a odbornic a odborníků z praxe) či specializovanou vzdělávací nabídku, až po uplatnění absolventek a absolventů.
  - Budeme usilovat o vznik klinické školy jako prostoru pro rozvíjení kompetencí budoucích učitelů v rámci jejich pregraduální přípravy i pedagogického výzkumu na fakultách připravujících učitele.
  - Vytvoříme moderní vzdělávací prostředí, které kombinuje nejlepší prvky tradiční výuky s inovativními AI nástroji a podpoří personalizaci učení, okamžitou zpětnou vazbu, simulace a praktické aplikace teoretických znalostí či porozumění individuálním potřebám studujících. Univerzita Karlova díky tomu bude místem, kde se studující naučí nejen teoretické znalosti, ale také praktické dovednosti, které jim umožní úspěšně využívat AI ve svém profesním i osobním životě. Podpoříme integraci předmětů zaměřených na obecnou i oborově specifickou práci s AI do kurikul a zabezpečíme nezbytné podmínky pro kreativní, erudované a odpovědné využívání umělé inteligence ve vzdělávání, včetně začlenění umělé inteligence do didaktických metod, rozvoje potřebných kompetencí vyučujících, zapojení odbornic a odborníků pro práci s AI a zajištění přístupu k ověřeným a bezpečným nástrojům. V synchronní výuce se zaměříme na rozvoj kritického myšlení, schopnost analyzovat a hodnotit informace a relevantní využívání AI nástrojů. Studující budou díky tomu aktivně zapojeni do procesu učení prostřednictvím interaktivních přednášek, diskusí, praktických cvičení a projektů, které využívají AI technologie.
- **Prostupné vzdělávání dostupné po celý život.** (Odpovídá: pror. pro studijní záležitosti, čl. kolegia rektorky pro rozvoj pedagogických kompetencí akademických pracovníků.)
  - Nabídneme široce zaměřené zejména bakalářské studijní programy s možností započítání předchozího formálního i neformálního vzdělávání (např. kurzy celoživotního vzdělávání, profesní vzdělávání, studium jiného studijního programu) až do výše 60 % kreditů nezbytných pro možnost absolvování.
  - Abychom ve větší míře ocenili vědomosti, zkušenosti či dovednosti, které naši studující v souvislosti se svým studiem nabyli na jiné vzdělávací instituci, zaměříme se na automatické uznávání kreditů získaných na partnerských univerzitách a na uznávání jejich mimosemestrálních aktivit (např. zimní a letní školy, stáže v institucích, firmách či organizacích, virtuální mobilita) formou kreditů za splněné studijní povinnosti.
  - S cílem být ve vzdělávání partnerem, na nějž se lidé s důvěrou obracejí po celý život, připravíme ucelenou nabídku kurzů dalšího profesního i zájmového celoživotního vzdělávání včetně Univerzity třetího věku, a to jak široce a dlouhodobě žádaných kurzů, tak i těch, po nichž je aktuálně poptávka či které mohou být pro jejich absolventky a absolventy užitečné do budoucna.
  - Pozornost budeme věnovat i mikrocertifikátům (*upskilling a reskilling*) jako novému typu profesní kvalifikace, díky níž si studující i účastníci celoživotního vzdělávání mohou rozšiřovat své profesní portfolio a jež by do budoucna měla být uznávána jak v České republice, tak mezi evropskými partnery. Naším cílem je i to, aby existovala propustnost mezi studijními programy a mikrocertifikáty tam, kde je to vhodné.

## RELEVANTNÍ, FLEXIBILNÍ A UDRŽITELNÉ STUDIJNÍ PROGRAMY

Univerzita Karlova v současné době napříč všemi třemi cykly vysokoškolského vzdělávání, s vysokými akademickými a etickými standardy a v širokém spektru oborů uskutečňuje přibližně 800 studijních programů, z nichž je 200 vyučováno v cizích jazycích. Institucionální akreditace, jejíž je nositelkou, univerzitě umožňuje samostatně vytvářet, schvalovat a spravovat svou vzdělávací činnost a formulovat nároky, které na své studijní programy a svou výuku klade, robustní systém hodnocení kvality pak i na základě rozsáhlé zpětné vazby reflektovat, nakolik se tyto nároky promítají do každodenní interakce mezi více než padesáti tisíci studujícími a čtyřmi tisíci vyučujícími.

Tato mohutnost Univerzity Karlovy v sobě skýtá velký potenciál, například pro nabytí mezinárodní zkušenosti v prostředí, kde více než pětina studujících přichází z některé z přibližně sto čtyřiceti zemí světa, či pro interdisciplinární vzdělávání, ať již v podobě mezifakultních studijních programů či horizontální i vertikální prostupnosti studia. Současně s sebou nese zvýšené nároky na správu a rozvoj vzdělávací činnosti na univerzitní i fakultní úrovni, jak poukázaly hodnotící zpráva z mezinárodního hodnocení, jež Univerzita Karlova před přípravou strategického záměru znovu po pěti letech podstoupila, i vnější hodnocení univerzity Národním akreditačním úřadem. K palčivým příkladům patří otázka celkové provázanosti uskutečňovaných studijních programů (např. možné synergie, výstavba kurikul), zátěže vyučujících či míra internacionalizace v rámci studia.

Trvalým úkolem Univerzity Karlovy je zajišťovat, aby její vzdělávání vycházelo z nejnovějších poznatků a didaktických postupů a využívalo dostupné nástroje. Míra, do jaké se jí to daří, je dána i její otevřeností ke světu a kritické zpětné vazbě od členek a členů jejího akademického společenství, jejích absolventek a absolventů i veřejnosti.

- **Revize, decentralizace a zjednodušení činností a aktivit souvisejících se vznikem, uskutečňováním, hodnocením a opětovným udělením oprávnění uskutečňovat studijní program.** (Odpovídá: pror. pro koncepci a kvalitu vzdělávání.)
  - Do systému tvorby studijních programů zapracujeme nové komponenty, jako jsou specifikace nezbytných kroků a analýz před podáním úmyslu akreditovat nový studijní program (např. relevantní a důvěryhodný průzkum potřeby na trhu práce, uplatnitelnost absolventek a absolventů), diskuse se zainteresovanými stranami včetně zaměstnavatelů a ekonomická rozvaha uskutečňování studijního programu. Jako podmínku pro možnost

projednání návrhu studijního programu Radou pro vnitřní hodnocení stanovíme, že záměr uskutečňovat studijní program, schválený akademickými senáty a vědeckými radami fakult, obsahuje explicitní vyjádření k těmto aspektům.

- Posílíme odpovědnost garantů a garantek, fakultních orgánů a relevantních stakeholderů v činnostech souvisejících se vznikem, uskutečňováním, hodnocením a opětovným udělením oprávnění uskutečňovat studijní program. Na základě vnitrouniverzitní diskuse a s využitím dobré praxe vytvoříme institucionální rámec pro průběžnou reflexi uskutečňování studijního programu (např. verifikaci studijní zátěže v ECTS kreditech, vyhodnocení úspěšnosti studia, zahraniční mobility, zpětná vazba od studujících apod.) a zabezpečení jeho rozvoje. Rada pro vnitřní hodnocení i nadále zůstane centrálním orgánem univerzity řídícím a definujícím zejména procesy zajišťování kvality s možností vlastního mimořádného hodnocení studijních programů a orgánem vykonávajícím kontrolní činnost včetně udělování nápravných opatření.
- Zabezpečíme systematickou podporu a vzdělávání garantek a garantů studijních programů (např. vzdělávací aktivity pro nové i stávající garantky a guaranty v designu kurikula, objektivizaci zkoušení apod. včetně témat rovnosti či inkluze) a na základě systematické zpětné vazby, získané např. v rámci každoročních kulatých stolů zaměřených na sdílení dobré praxe napříč univerzitou, posílíme jejich roli a hlas při utváření vzdělávací činnosti Univerzity Karlovy.
- **Revize studijní zátěže studujících a vyučujících.** (*Odpovídá: pror. pro koncepci a kvalitu vzdělávání.*)
  - S cílem zajistit vyvážené nastavení studijní zátěže studujících i vyučujících zapracujeme do rozhodování o udělení oprávnění uskutečňovat studijní program a případně i do pravidelného pětiletého hodnocení studijního programu rozvahu o stanovení studijní zátěže v ECTS kreditech podle celouniverzitní metodiky. I s ohledem na dobrou mezinárodní praxi a uznávání zahraničního vzdělávání by tam, kde tomu nebrání požadavky regulátora profesního vzdělávání, studijní programy měly být složeny z nižšího počtu předmětů s vyšším kreditovým ohodnocením. Proto se v rámci nadcházející vlny reakreditací studijních programů v maximální možné míře zaměříme na důsledné dodržování kreditového ohodnocení předmětů v souladu s evropským kreditovým systémem ECTS.
- **Rozvoj systému sběru, vyhodnocení a implementace podnětů ze zpětné vazby od studujících.** (*Odpovídá: pror. pro koncepci a kvalitu vzdělávání.*)
  - Naše univerzita bude místem, kde je zpětná vazba aktivní součástí vzdělávacího procesu, která podporuje růst a rozvoj všech členek a členů akademické obce. Adekvátní zpětná vazba od vyučujících ke studujícím je klíčovým nástrojem vzdělávání, který podporuje aktivní učení, rozvoj kritického myšlení a schopnost sebereflexe. S ohledem na tuto maximu vytvoříme prostředí, kde se schopnost dávat a přijímat zpětnou vazbu stane běžnou praxí, což podpoří kultivaci akademické obce a rozvoj dovedností studujících i vyučujících. Zpětná vazba bude zahrnovat také pravidelnou komunikaci mezi vyučujícími a garantkami a guaranty studijních programů, což zajistí, že kvalita výuky bude neustále monitorována a zlepšována.
  - Pro podporu inovací v obsahu a organizaci vzdělávací činnosti ve větší míře využijeme zpětnou vazbu od našich studujících, absolventů i zaměstnanců i zaměstnankyň a zaměstnanců; pro zvýšení míry účasti těchto cílových skupin v šetřeních uskutečníme aktivity zaměřené na edukaci ohledně poskytování užitečné zpětné vazby a seznamování respondentek a respondentů nejen s výsledky průzkumů, ale i s jejich dopady.
  - Do procesu získávání zpětné vazby od studujících zahrneme témata bezpečného prostředí a inkluzivního přístupu vyučujících.
- **Internacionalizace studijních programů.** (*Odpovídá: pror. pro zahraniční záležitosti, pror. pro koncepci a kvalitu vzdělávání, čl. kolegia rektorky pro sociální záležitosti a udržitelný rozvoj.*)
  - S ohledem na to, že naším dlouhodobým cílem je, aby na Univerzitě Karlově vzniklo důsledně internacionalizované studijní prostředí, kde každý studující může získat mezinárodní zkušenost, ať již v rámci studia na univerzitě či díky zahraniční mobilitě, budeme pokračovat v podpoře vzdělávání v cizojazyčných studijních programech včetně jeho rozvoje na fakultách, kde doposud není etablováno, vzniku společných mezinárodních studijních programů typu joint či double degree s vynikajícími zahraničními univerzitami, podpoře doktorského studia pod dvojím vedením (tzv. cotutelle) či výjezdových i příjezdových mobilit včetně sdílení jejich nabídky napříč fakultami. Dynamický rozvoj této pestré mozaiky nástrojů a její systemizace zůstane naším klíčovým cílem i pro nadcházející období.
  - Pro další rozvoj internacionalizovaného vzdělávání a posilování připravenosti studujících na možné působení v mezinárodním prostředí a pro podporu včasného dokončování studia budeme tam, kde je to možné, začleňovat časové úseky vhodné pro uskutečnění fyzické či virtuální mobility (*mobility windows*) do akreditací studijních programů.
  - Posílíme princip Internacionalizace doma ve formě postupného navyšování počtu zahraničních studentů v řádném studiu. Připravíme speciální nabídku pro uchazečky a uchazeče ze zahraničí ve formě vhodných formátů stipendií. Zintenzivníme pravidelnou externí komunikaci s cílem představovat univerzitu jako atraktivní instituci první volby pro uchazečky a uchazeče z oblastí pro strategických pro Univerzitu Karlovu.

## **PODPORA STUDIJNÍ ÚSPĚŠNOSTI: Z UNIVERZITY KARLOVY ODCHÁZEJÍ SPOKOJENÍ A SEBEVĚDOMÍ ABSOLVENTI**

Univerzita Karlova je otevřená vzdělávací instituce, k jejíž cílům patří umožnit přístup ke vzdělání všem, kdož po něm touží. Do bakalářských a dlouhých magisterských studijních programů, které nabízí a jež představují vstup do

vysokoškolského vzdělávání, v posledních letech každoročně vstupuje zhruba jedenáct tisíc uchazeček a uchazečů s různým zázemím i studijními předpoklady.

Třebaže univerzita nemůže zajistit, aby všechna započatá studia byla zakončena nabytým vysokoškolským vzděláním, tím, že uchazečky a uchazeče o studium přijala do akademického společenství, přebírá část odpovědnosti za jejich profesní i osobní budoucnost. Univerzita proto musí vytvořit prostředí, které nejen podporuje akademickou excelenci, ale také usnadňuje cestu ke zdárnému dokončení studia, případně získání kvalifikace v rámci celoživotního vzdělání. Tomu může napomoci i nově rozvíjená forma celoživotního vzdělávání, mikrocertifikáty, konkrétně cíleně budovaná prostupnost mikrocertifikátů a studijních programů: pokud studující opustí studium, aniž by jej zdárně ukončil(a), měl(a) by mít možnost vybrat si i z této profesní nabídky a odejít z univerzity s národně a evropsky uznávaným certifikátem. Ačkoli se Univerzitě Karlově v posledních pěti letech podařilo dosáhnout některých cílů, které si v oblasti dokončování studia stanovila (zvýšení míry včasného dokončování u bakalářských a doktorských studijních programů), této oblasti musí i nadále věnovat pozornost a rozvinout taková opatření, která části studujících pomohou s dokončením studia, nebo některých jeho ucelených částí, jež již následně mohou být uznány. Příklady mohou být flexibilní vzdělávací cesty a přestupy mezi studijními programy, využívání moderních technologií pro lepší interakci se studujícími či nabídka služeb zaměřených na jejich individuální potřeby, jež jim umožní lépe se orientovat v profesních perspektivách či pomohou v případě duševních či jiných obtíží.

- **Podpora studijní úspěšnosti.** (Odpovídá: pror. pro koncepci a kvalitu vzdělávání, čl. kolegia rektorky pro sociální záležitosti a udržitelný rozvoj, čl. kolegia rektorky pro rozvoj pedagogických kompetencí akademických pracovníků.)
  - Připravíme a začneme naplňovat univerzitní strategii podpory studijní úspěšnosti.
  - Při koncipování a hodnocení studijních programů se zaměříme na to, aby jejich struktura podporovala úspěšný průchod studiem (odpovídající studijní zátěž v ECTS kreditech, adekvátně stanovené očekávané výsledky učení) i horizontální (možnost přestupu mezi studijními programy či získání mikrocertifikátu či jiné kvalifikace v rámci celoživotního vzdělávání) a vertikální prostupnost (graduation rate).
  - Podpoříme služby přispívající k inkluzivnímu studijnímu prostředí včetně služeb pro studující se specifickými potřebami a služeb v oblasti psychosociálního poradenství.
  - Podpoříme opatření přispívající k otevřenému a bezpečnému prostředí včetně definovaných postupů v případě zjištění nevhodného zacházení.
  - Ve větší míře než dosud podpoříme konání orientačních setkání, vyrovnávacích didaktických kurzů a volitelných předmětů zejména před zahájením studia a v průběhu 1. ročníku.
  - Rozšíříme stávající centra podpory výuky, která se primárně zaměřují na rozvoj pedagogických kompetencí akademických pracovníků a pracovníků, o aktivity zaměřené na podporu studujících a jejich učení. Cílem *Academic Success Centers* bude adresná podpora studujících od prvních ročníků. Za tímto účelem vytvoříme síť studentských a akademických tutorů a tutorů, kteří pomohou studujícím v jejich rozvoji, a to především prostřednictvím mentoringu, kariérního poradenství či podpory v oblasti strategií učení (doučování, organizace doučovacích skupin, konzultací atd.), zajistíme její institucionální podporu (nastavení systému, výběru, vybudování sítě na jednotlivých fakultách, vzdělávání, sdílení zkušeností) a podpoříme vzdělávání pracovníků a pracovníků center podpory výuky, zvyšování jejich kvalifikace a mezinárodní konkurenceschopnosti.
  - Studijní úspěšnost studujících českých i cizojazyčných studijních programů, včetně těch se specifickými potřebami, podpoříme i širokou celouniverzitní dostupností informačních zdrojů ve vyvážené tematické skladbě pro velké i unikátní vědní oblasti.

## OTEVŘENÉ VÝZKUMNÉ PROSTŘEDÍ

Univerzita Karlova se profiluje jako výzkumná univerzita evropského formátu, jejímž klíčovým posláním v oblasti vědy je rozvoj excelentního výzkumu v širokém spektru oborů a jež je přirozeným partnerem pro špičkové vědkyně a vědce, mezinárodní výzkumné týmy i mezinárodní projekty.

Za tímto účelem musí nejen podporovat vynikající osobnosti se zápallem pro vědu, které svou každodenní prací a svými myšlenkami a objevy posouvají naše pochopení přírody či společnosti a zlepšují kvalitu života, ale zejména být univerzitou, kde existují podmínky pro to, aby tento habitus byl standardem.

Naším strategickým cílem v oblasti vědy proto je v následujících pěti letech zásadně rozvíjet otevřené výzkumné prostředí, které nabízí zázemí pro inovace, rozvoj talentů a mezinárodní i mezisektorovou spolupráci, a zvýšit tak konkurenceschopnost Univerzity Karlovy i společenský přínos naší vědecké práce.

Jedním z vodítek při dosahování toho cíle nám budou závěry, doporučení a výsledky takřka dvouletého komplexního hodnocení tvůrčí činnosti ve všech vědních oblastech, jež je koncipováno v souladu s principy *responsible research assessment* a garantováno významnými vědeckými osobnostmi působícími v zahraničí. Na tomto základě mj. posoudíme, které vědecké oblasti mají zásadní význam pro prosazování výzkumného programu univerzity, přičemž přihlídneme i k podpoře nových oblastí excelentního výzkumu, strategických oborů či řešení komplexních výzkumných otázek, kde je vyžadován multidisciplinární přístup.

Institucionální úspěšnost Univerzity Karlovy v rámci soutěže ERC je i díky intenzivní aktivitě v posledních letech srovnatelná s celoevropskou a rovněž na vyšší získaných prostředků je jasné patrné, že se díky práci našich vědkyň a vědců i příslušných podpůrných pracovišť Univerzity Karlově postupně daří zvyšovat příjmy ze zahraničních zdrojů. Nicméně situace napříč našimi pracovišti se liší a prozatím v této oblasti nedosahujeme takových výsledků jako naši partneři z aliance 4EU+.

Pro to, aby univerzita přitahovala zahraniční vědkyně a vědce, je neméně důležité vytvořit plnohodnotné mezinárodní prostředí. V tomto úsilí musíme tudíž do budoucna intenzivně pokračovat.

- **Transformace univerzitních programů na podporu vědy, práce s výsledky hodnocení.** (*Odpovídá: pror. pro vědeckou a tvůrčí činnost.*)
  - Na základě reflexe výsledků mezinárodně garantovaného hodnocení tvůrčí činnosti na Univerzitě Karlově v letech 2019–2023 revidujeme program Cooperatio, jenž je naším základním institucionálním programem pro financování a rozvoj vědy na univerzitě.
  - Zaměříme se na maximální využití potenciálu, příležitostí a synergií, které skýtají evropská univerzitní aliance 4EU+ a další vysoce hodnocené partnerské spolupráce a mezinárodní sítě, a to na základě identifikace možností excelentního výzkumu, analýzy činnosti a výsledků společných vědeckých týmů, podpory a rozvinutí již oceněných projektů (např. SEED4EU+), využití grantové podpory *Grant Support Service* či přípravy společných žádostí o evropské granty.
- **Podpora špičkové vědy a strategických oborů.** (*Odpovídá: pror. pro vědeckou a tvůrčí činnost.*)
  - Podpoříme rozvoj našich profilových oborů a unikátních specializací reflektujících aktuální i budoucí společenské výzvy (např. oblast umělé inteligence, digitalizace, udržitelný rozvoj, biotechnologie, kvantové technologie, kybernetická bezpečnost apod.); se zřetelem na tento záměr mj. revidujeme náš stávající koncept univerzitních center excellence.
  - Budeme rozvíjet výzkum a inovace zaměřené na řešení globálních, regionálních i lokálních výzev v oblasti udržitelného rozvoje, a to prostřednictvím podpory multidisciplinárních týmů a struktur, které propojují odbornice a odborníky z různých vědeckých oblastí. Cílem je vytvářet flexibilní výzkumné prostředí, jež umožní komplexní pohled na aktuální problémy a efektivní převod výsledků do praxe.
  - V souladu s naší ambicí systematicky budovat prostředí, které podporuje vznik výzkumných projektů s potenciálem mezinárodní vědecké excelence, což vnímáme jako klíčový směr rozvoje pro Univerzitu Karlovu:
    - abychom posílili potenciál a kapacity univerzity a všech našich fakult aktivně a dlouhodobě čerpat přímé evropské financování z unijních programů, připravíme podpůrný rámec pro vědecké týmy, který bude zahrnovat cílené poradenství, projektovou a administrativní podporu, sdílení know-how a rozvoj strategických partnerství,
    - posílíme naši stávající institucionální podporu pro podávání špičkových grantových žádostí s cílem výrazně zvýšit úspěšnost Univerzity Karlovy v prestižních soutěžích, zejména v programech Evropské výzkumné rady (ERC),
    - zabezpečíme intenzivnější projektovou podporu pro projekty Marie Skłodowska-Curie Actions Postdoctoral Fellowships a COFUND a další obdobná schémata s případnou možností kofinancování ze strany univerzity,
    - vytvoříme motivační rámec pro zapojení našich vědeckých týmů do přípravy strategických výzkumných projektů, které odrážejí velké finanční priority Evropské unie, a to prostřednictvím cílené informační podpory, sdílení dobré praxe, expertního poradenství či zviditelňování úspěšných případů; k tomuto účelu budeme průběžně sledovat posuny ve financování vědy na evropské úrovni a využívat vazby na univerzitní aliance,
    - vytvoříme robustní podpůrnou infrastrukturu na fakultní i univerzitní úrovni, která usnadní přístup k domácím i zahraničním grantům, zlepší projektovou podporu a cíleně podpoří mezinárodní spolupráci v rámci aliance 4EU+.
  - S cílem iniciovat vznik výzkumných týmů schopných reflektovat komplexní společenské výzvy prostřednictvím propojení různých vědeckých perspektiv a úspěšně se zapojit do mezinárodních grantových soutěží budeme strategicky podporovat interdisciplinární výzkum napříč fakultami a vědními oblastmi, se zvláštním důrazem na integraci společenských a humanitních věd (SSH) s přírodovědnými a technickými obory (STEM) a v souladu s aktuálními a budoucími prioritami evropských rámcových programů; tato podpora mj. zahrne cílené mezioborové výzvy, projektovou asistenci, a organizaci odborných workshopů a seminářů.
  - Podpoříme vzdělávání a rozvoj kompetencí v oblasti intersekcionalní dimenze výzkumu, která zahrnuje i gender, s cílem zajistit, aby výstupy výzkumu byly relevantní a přínosné pro rozmanité skupiny obyvatelstva.
- **Mezinárodní konkurenceschopnost a internacionalizace.** (*Odpovídá: pror. pro vědeckou a tvůrčí činnost, pror. pro zahraniční záležitosti, čl. kolegia rektorky pro sociální záležitosti a udržitelný rozvoj.*)
  - Majíce na zřeteli cíl vytvořit napříč univerzitou plnohodnotné mezinárodní prostředí, zaměříme se na:
    - důslednou institucionální dvojazyčnost pokrývající také služby a příležitosti,
    - nastavení mezinárodních výběrových řízení pro obsazování akademických a vědeckých pozic a ucelenou péči o zahraniční zaměstnankyně a zaměstnance včetně podpory pro pečující osoby odpovídající standardům prestižních evropských univerzit,
    - revizi a další rozvoj institucionálních nástrojů pro podporu internacionalizace, jako jsou grantové programy pro mobilitu, administrativní podpora pro přípravu mezinárodních projektů nebo jazykové a interkulturní vzdělávání, s cílem sjednotit a zjednodušit související procesy. Tyto nástroje by měly být snadno přístupné a přehledné tak, aby je mohli efektivně využívat jak zaměstnanci a zaměstnankyně, tak studující.
- **Otevřená věda a etika výzkumu.** (*Odpovídá: pror. pro vědeckou a tvůrčí činnost.*)
  - Výzkumné pracovníky a výzkumné pracovnice univerzity podpoříme ve všech aspektech otevřené vědy založené na FAIR principech, v oblasti etických aspektů výzkumu i publikování a v oblastech souvisejících se společenskými a technologickými proměnami univerza.
  - Podpoříme Open Science a dostupnost datových a znalostních zdrojů pro vědeckou komunitu.

- Rozvineme koncept Citizen Science na Univerzitě Karlově jako součást třetí role univerzity i integrální prvek výzkumu.
- Dále podpoříme vzdělávání v začlenění principů udržitelného rozvoje do vědecké a výzkumné činnosti.
- **Modernizace infrastruktury a podpůrných systémů pro výzkum.** (*Odpovídá: pror. pro vědeckou a tvůrčí činnost, pror. pro informační technologie*)
  - Investujeme do výzkumných infrastruktur a do digitalizace akademických procesů na univerzitě i v rámci aliance 4EU+.
  - Podpoříme infrastrukturu nezbytnou pro implementaci našeho akčního plánu udržitelného rozvoje a plánu genderové rovnosti splňující všechny požadavky Evropské komise a relevantních grantových agentur.

## **MLADÁ VĚDA (DOKTORANDI A POSTDOKTORANDI): K VĚDECKÉ ŠPIČCE PROSTŘEDNICTVÍM PRÁCE S TALENTY**

Podpora doktorského studia a rozvoje mladých vědkyň a vědců je klíčová pro budoucnost kvalitního a mezinárodně konkurenceschopného výzkumu i udržitelnosti akademického prostředí. Reflexe stávajícího stavu ukazuje, že podmínky doktorského studia na Univerzitě Karlově jsou dosud nejednotné a často málo atraktivní pro špičkové uchazeče a uchazečky, zejména ve srovnání se zahraničím. Proto je nezbytné harmonizovat a zkvalitnit struktury doktorských programů, motivovat mladé talenty k výzkumné kariéře a vytvořit odpovídající institucionální, finanční a sociální zázemí. Strategický záměr počítá s rozvojem doktorských škol, restrukturalizací grantové podpory, cílenými mobilitními programy a podporou postdoktorandek a postdoktorandů, včetně těch přicházejících ze zahraničí. Zvláštní důraz je kladen na rovné příležitosti, sladování osobního a profesního života, a posilování mezinárodní cirkulace talentů prostřednictvím nástrojů jako MSCA nebo aliance 4EU+. Naším cílem je vytvořit otevřené, podporující a konkurenceschopné prostředí pro růst nové generace vědkyň a vědců.

- **Podpora doktorského studia a talentovaných mladých vědkyň a vědců.** (*Odpovídá: pror. pro vědeckou a tvůrčí činnost.*)
  - Na vhodné úrovni agregace harmonizujeme struktury a podmínky doktorských studijních programů.
  - Vyhodnotíme účinnost a dopady nově zavedeného systému motivačního rozdělování prostředků na doktorská stipendia.
  - Restrukturalizujeme Grantovou agenturu Univerzity Karlovy (případně prostředky alokované prostřednictvím specifického vysokoškolského výzkumu jako celku) s cílem zvýšit efektivitu a transparentnost podpory doktorských projektů, vytvořit atraktivní prostředí pro vědeckou práci doktorandek a doktorandů a zlepšit konkurenceschopnost univerzity v oblasti výchovy talentů.
  - Dále rozšíříme podporu pro studující doktorských studijních programů včetně opatření ve prospěch sladování kariéry a rodinného života v období doktorského studia a krátce po něm.
  - Posílíme koncept doktorských škol (*doctoral schools*) a univerzitní Postdoctoral Hub.
- **Mezinárodní mobilita doktorandů a postdoktorandů.** (*Odpovídá: pror. pro vědeckou a tvůrčí činnost.*)
  - S cílem posílit mezinárodní zkušenost studujících doktorského studia při výběrových řízeních na jednotlivé typy mobilit budeme upřednostňovat výjezdy doktorandek a doktorandů, popř. pro ně zavedeme speciální mobilitní programy.
  - Systemizujeme podporu pro postdoktorské pobyty našich absolventek a absolventů na nejlepších zahraničních univerzitách, například cílenou podporou Marie Skłodowska-Curie Actions Outgoing Postdoctoral Fellowships; v rámci toho se zaměříme i na motivaci pro jejich následný návrat na pracoviště Univerzity Karlovy.
  - Podpoříme přechod absolventek a absolventů doktorského studia na Univerzitě Karlově do vysoce kvalifikovaných pozic („Highly qualified PhDs for highly qualified markets“).
- **Podpora lidského potenciálu a talentů.** (*Odpovídá: pror. pro vědeckou a tvůrčí činnost, čl. kolegia rektorky pro sociální záležitosti a udržitelný rozvoj.*)
  - Dále rozvineme systematickou podporu postdoktorandek a postdoktorandů od jejich přijetí, přes rozvoj a mentoring až po hodnocení a dlouhodobou spolupráci.
  - Zvýšíme naši atraktivitu pro vědce, vědkyně, studující i pracovníce a pracovníky s dlouhodobou zahraniční zkušeností prostřednictvím návratových grantů a fellowshipů, cílené personální politiky zohledňující mezinárodní praxi, kvalitní institucionální podpory při relokaci a profesním začlenění, a rozvojem otevřeného, internacionalizovaného akademického prostředí s dostatečnými příležitostmi pro rozvoj kariéry i mezinárodní spolupráci.
  - Podpoříme studující rodiče a studující, kteří v průběhu doktorského studia a v období postdoktorandském pečují o jinou osobu, cílenou podporu poskytneme i mladým vědcům a vědkyním z méně reprezentovaných skupin či s nějakou formou znevýhodnění.
  - Vytvoříme kvalitní zázemí a nabídneme adaptační programy pro akademické a vědecké pracovníky přicházející ze zahraničí.
  - Budeme podporovat vzdělávací a výzkumnou propustnost mezi národními a mezinárodními institucemi s důrazem na cirkulaci talentů, zejména v rámci aliance 4EU+. Zaměříme se na rozvoj *visiting professorships*, podporu individuálních mobilit skrze programy jako MSCA Postdoctoral Fellowships a vytvoření společného MSCA COFUND programu aliance. Tyto nástroje posílí mezinárodní spolupráci, mobilitu výzkumníků a výzkumnic, společné výukové a výzkumné aktivity (např. studijní programy typu joint degree, doktorské školy),

a přispějí k systematickému budování mezinárodního akademického prostředí s odpovídající organizační a institucionální podporou.

## **PARTNERSTVÍ PRO INOVACE: MEZIOBOROVÁ A MEZISEKTOROVÁ SPOLUPRÁCE**

Univerzita Karlova si je vědoma potřeby posílit svou roli ve znalostní ekonomice a lépe využívat výzkumný potenciál v oblasti inovací a aplikovaného výzkumu. V současnosti je spolupráce s aplikační sférou nerovnoměrná a často závislá na individuálních iniciativách, chybí systematická podpora transferu znalostí, technologií i širší propojení s podnikatelským, resp. aplikačním, prostředím. Zařazení této priority do strategického záměru reaguje na nutnost prohloubit spolupráci jak s průmyslem, startupy a spin-offy, tak i s veřejným sektorem, využít existující výzkumné kapacity univerzity pro řešení společenských a technologických výzev a podpořit inovace i podnikavost napříč akademickou obcí. Nástroje, jako jsou industrial chairs, hybridní výzkumná centra, programy typu industrial PhD či myšlenkové a technologické inkubátory, umožní Univerzitě Karlově systematicky rozvíjet inovační ekosystém, přispět k udržitelnému hospodářskému rozvoji a nabídnout studujícím nové kariérní příležitosti.

- **Podpora spolupráce s průmyslem a komerčním sektorem.** (*Odpovídá: pror. pro vědeckou a tvůrčí činnost.*)
  - Posílíme spolupráci mezi univerzitou a komerčním i veřejným sektorem v oblasti aplikovaného výzkumu:
    - inspirování dobrou praxí fakult, kde je tento institut již funkční, zavedeme na univerzitě koncept industrial a commercial chairs jako strategický nástroj propojení akademického sektoru s průmyslem,
    - podpoříme vytváření hybridních akademicko-průmyslových výzkumných center,
    - těsněji propojíme Univerzitu Karlovu s podnikatelským a inovačním ekosystémem, včetně inovativních firem, startupů a spin-off společností, a aktivně se zapojíme do evropských a národních inovačních platform; zaměříme se na rozvoj startupových programů a technologických inkubátorů přístupných celé akademické obci, cílenou podporu interdisciplinárních týmů v oblasti aplikovaného výzkumu a na efektivní využívání grantových a investičních nástrojů pro komercializaci výsledků,
    - budeme systematicky podporovat výzkumnou spolupráci s veřejnými institucemi státní správy a samosprávy.
- **Podpora aplikovaného výzkumu a technologického transferu.** (*Odpovídá: pror. pro vědeckou a tvůrčí činnost.*)
  - Budeme pokračovat v rozvoji systematické strategie pro transfer znalostí a technologií a aplikovaný výzkum na Univerzitě Karlově.
  - Rozvineme programy typu industrial/commercial PhDs jako nástroj spolupráce akademického a komerčního, resp. aplikačního sektoru a podpoříme mladé vědkyně a vědce v oblasti průmyslového výzkumu a technologického transferu.

## **UNIVERZITA JAKO SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÁ AUTORITA**

### **POPULARIZACE VĚDY A OTEVŘENÁ A SROZUMITELNÁ KOMUNIKACE JAKO NÁSTROJ PRO ŘEŠENÍ SPOLEČENSKÝCH VÝZEV**

Součástí poslání univerzity jako instituce je přímo přispívat k řešení složitých společenských problémů. Tato role má narůstající význam. Vysokoškolské instituce nejsou vnímány pouze jako centra vzdělanosti, vědy a výzkumu, jejich působnost se rozšiřuje i o podporu veřejné debaty, formulaci odborných stanovisek či spolupráci s lokálními, regionálními, národními i mezinárodními institucemi veřejné správy. Aby univerzity mohly tuto svou roli v co nejširší možné míře naplňovat, musí být srozumitelným, věrohodným a slyšitelným hlasem ve veřejném prostoru.

K narůstajícím výzvám patří nejen vztah mezi imperativy akademického života (akademická samospráva, svoboda bádání, kritické myšlení), etikou a autoritou, ale v poslední době stále více i otázka důvěry ve vědu v informačně přetíženém veřejném prostoru, v němž technické možnosti dnešní doby zvyšují nároky na kritické posuzování a odpovědný přístup. Naše aktivní, otevřená, fundovaná a srozumitelná komunikace ve veřejném prostoru, demonstrující vědecký étos a význam vědy, je zásadní pro důvěru ve vědecké výsledky.

- **Aktivní zapojení univerzity při řešení klíčových společenských témat a výzev.** (*Odpovídá: pror. pro vnější vztahy, pror. pro zahraniční záležitosti, čl. kolegia rektorky pro sociální záležitosti a udržitelný rozvoj.*)
  - Spolu s našimi základními činnostmi, jako jsou holisticky pojatá příprava studujících či výzkum orientovaný na řešení konkrétních otázek, je povinností univerzity zapojit se i do veřejné debaty o zásadních společenských problémech a do tvorby veřejných politik. Pro systematické zapojování univerzity do těchto aktivit rozvineme stávající či zavedeme nové mechanismy, jakými je např. podpora think-tanků a expertních skupin zabývajících se klíčovými společenskými tématy, nabídka odbornic a odborníků připravených poskytovat expertní stanoviska vládě, veřejným institucím a médiím, sběr, analýza a prezentace výzkumných dat ve veřejné debatě a v rozhodovacích procesech veřejné správy. Zároveň budeme posilovat povědomí o těchto tématech, jako jsou např. klimatická změna, udržení biodiverzity, stárnutí populace či etika v oblasti umělé inteligence, prostřednictvím vzdělávacích a informačních aktivit.
  - Na základě spolupráce s Ministerstvem zahraničních věcí, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, se zastupitelskými úřady či účastí na diplomatických misích podpoříme zahraniční diplomacii České republiky.
  - S cílem posilovat vzájemné porozumění a propojování akademické expertízy s potřebami měst a krajů a být aktivním partnerem v otázkách udržitelného rozvoje, vzdělávací politiky, kulturního života i řešení sociálních výzev budeme rozvíjet systematickou spolupráci se samosprávami v Praze, Plzni a Hradci Králové na úrovni měst i krajů.

- **Zvyšování významu a dopadu vědecké práce prostřednictvím cílené popularizace a srozumitelného zprostředkování vhodných vědeckých výstupů a výsledků transferu.** (Odpovídá: pror. pro vnější vztahy.)
  - Na základě výzkumu cílových skupin a jejich potřeb a dalších podnětů doplníme univerzitní marketingovou strategii o oblast popularizace a komunikace výsledků vědy a výzkumu.
  - S cílem zkvalitnění prezentace počinů a výsledků v oblasti vědy, výzkumu, transferu, popularizace a komunikace vědy obecně se zaměříme na zvyšování mediální erudice našich vědkyň a vědců se zvláštní pozorností věnovanou jejich juniornímu segmentu včetně studujících doktorského studia, a i díky tomu rozšíříme univerzitní základnu mediálně zdatných odbornic a odborníků o další osobnosti schopné srozumitelně prezentovat komplexní problémy a možnosti jejich řešení a komunikovat vědu a transfer.
  - V rámci prezentace a popularizace vědy budeme dbát o vyvážené zastoupení žen a mužů a zároveň podporovat zapojení vědců a vědkyň z různých sociálních a kulturních skupin napříč akademickým prostředím.
  - Zejména s využitím našeho vzdělávacího centra Didaktikon připravíme a uskutečníme nové edukativní a popularizační programy a projekty cílené na talentované studující nižších vzdělávacích stupňů.
- **Podpora aktivit zaměřených na zapojení veřejnosti do vědeckého poznání.** (Odpovídá: pror. pro vnější vztahy.)
  - Povědomí veřejnosti o vědeckém výzkumu a jeho společenském přínosu budeme soustavně zvyšovat například díky realizaci velkých veřejných akcí popularizujících vědu (Noc vědy, Vědafest, Veletrh vědy aj.), aktivit v Kampusu Hybernská (např. FameLab, Café collaborations, Science Café) či našim partnerstvím s vědeckými a vzdělávacími institucemi i veřejnoprávními a soukromými médii v oblasti společných popularizačních projektů (Wikipedia, Česká televize, Planetum, iniciativa CAERPIN, Elixír do škol, Národní muzeum aj.).
- **Posilování transparentní a efektivní komunikace směrem k veřejnosti.** (Odpovídá: pror. pro vnější vztahy.)
  - V rámci trvalého usilování o transparentní a efektivní komunikaci směrem k veřejnosti a budování jednotné značky Univerzity Karlovy jako moderní výzkumné a vzdělávací instituce v České republice i v zahraničí, správu a rozvoj webu univerzity a dalších komunikačních nástrojů koncipujeme tak, aby odpovídaly potřebám moderní společnosti, a zřídíme návštěvnické centrum Univerzity Karlovy jako kontaktní místo pro širokou veřejnost.

## SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST, ETIKA A FÉROVOST

Lidská společnost v současné době čelí řadě bezprecedentních výzev jako jsou například klimatická změna, udržení biodiverzity, společenské nerovnosti, změny vynucené technologiemi, zejména digitalizací a nástupem umělé inteligence, či zvýšená migrace. Univerzita Karlova si je vědoma těchto výzev i své společenské odpovědnosti, a proto musí přispět k jejich řešení prostřednictvím svých aktivit uvnitř i navenek, a být tak příkladem pro celou společnost. V souladu s tím se hlásí k sedmnácti Cílům udržitelného rozvoje a dalším mezinárodním, národním i institucionálním strategiím, závazkům a hodnotám v oblasti udržitelného rozvoje.

Principy, cíle a hodnoty, které jsou v dokumentu Organizace spojených národů vyjádřeny, jsou ve větší či menší míře dlouhodobě přítomny v každodenním životě naší univerzity, například v podobě studentských dobrovolnických či spolkových aktivit, jako je Street Law, nebo programů pro veřejnost. Aby Univerzita Karlova mobilizovala tento svůj vnitřní potenciál k postupné proměně v udržitelnou univerzitu, která je vzorem pro studující a modelem sociální odpovědnosti pro další společenské aktéry, přijala v uplynulém období svou první strategii udržitelného rozvoje, jejímž hlavním cílem je posunout Univerzitu Karlovu do roku 2030 směrem k udržitelnějšímu fungování, a to nejen odpovědným přístupem k vlastnímu provozu, ale i k vzdělávacím a tvůrčím aktivitám.

Naším společným cílem je patřit v roce 2030 mezi přední evropské školy, které integrují principy environmentální, sociální a ekonomické udržitelnosti ve svém provozu a aktivitách. Chceme být univerzitou klimaticky neutrální, která snižuje svou environmentální stopu, dbá na férové jednání a naplňování lidských potřeb v dodavatelských řetězcích, chová se zodpovědně a participativně ke svým zaměstnankyním a zaměstnancům a studujícím v rámci možných zdrojů. Univerzitou, která vzdělává studující s cílem rozvíjet klíčové kompetence pro zvyšování kvality života a naplňování potřeb současných i budoucích generací, a přispívá tak k řešení globálních, regionálních i lokálních výzev svou vědou, výzkumem a inovacemi s dopadem do praxe. Univerzita Karlova chce posílit svou třetí roli a být klíčovou součástí veřejné debaty o udržitelnosti v lokálním i národním rámci, občanském i korporátním sektoru.

Rovné příležitosti, spravedlnost a vysoké etické standardy jsou hodnoty, ke kterým se Univerzita Karlova hlásí, považuje je za ústřední pilíře nejen akademického života, a podporuje a prosazuje je v každodenní univerzitní i celospolečenské praxi. Dokladem může být, že v současné době na univerzitě studuje přibližně 1 300 studujících s různými specifickými potřebami, což představuje více než dvě procenta z celkového počtu studujících a o pět set studujících více než před pěti lety. Univerzita v této oblasti považuje za důležité, aby se všichni studující i zaměstnanci a zaměstnankyně cítili na univerzitě vítáni a v bezpečí a zároveň, aby všichni byli vybaveni rovnými šancemi k úspěšnému zakončení studia či dosažení svých kariérních cílů. Cílem univerzity proto je soustavně vytvářet vstřícné, podporující a inkluzivní prostředí, budovat a posilovat důvěru v instituci, v její mechanismy a etické principy, které by měly vycházet vstříc všem, kdo se mohou ocitnout v ohroženém nebo znevýhodněném postavení (např. studující se specifickými potřebami či socioekonomickým znevýhodněním či pečující osoby).

- **Integrace principů environmentální, sociální a ekonomické udržitelnosti do všech činností univerzity.** (Odpovídá: čl. kolegia rektorky pro sociální záležitosti a udržitelný rozvoj.)
  - Prohloubíme vzdělávání orientované na rozvoj klíčových kompetencí pro udržitelný rozvoj.
  - S cílem během následujících pěti let ve větší míře začlenit hodnoty a zásady environmentální, sociální a ekonomické udržitelnosti do každodenního provozu a aktivit univerzity budeme:

- průběžně naplňovat, vyhodnocovat a aktualizovat naši komplexní strategii udržitelného rozvoje do roku 2030,
- na všech úrovních univerzity budovat a rozvíjet management udržitelného rozvoje,
- podněcovat naši společnou komunitu studujících, zaměstnankyň a zaměstnanců k participaci v této oblasti včetně podílu na přípravě a naplňování strategických dokumentů, reflektovat naše sociální potřeby a vyrovnávat příležitosti v rámci univerzitního života a posilovat naši soudržnost a odpovědné chování skrze komunikaci, osvětové aktivity a budování vztahů mezi univerzitními aktéry,
- podporovat iniciativy jednotlivců i týmů a mezioborovou spolupráci v oblasti udržitelnosti a sdílet příklady dobré praxe udržitelných aktivit studujících, zaměstnankyň a zaměstnanců a jednotlivých pracovišť napříč univerzitou,
- sdílet naše zkušenosti a naši expertízu v lokálním, národním i zahraničním kontextu a rozvíjet spolupráci v rámci národních i mezinárodních sítí a platform zabyvajících se touto oblastí.
- **Uplatňování principů etiky, rovnosti a odpovědnosti ve všech aspektech univerzitního života včetně zvyšování povědomí o těchto hodnotách.** (Odpovídá: pror. pro zahraniční záležitosti, čl. kolegia rektorky pro sociální záležitosti a udržitelný rozvoj.)
  - Ucelenou univerzitní politiku v oblasti rovných příležitostí budeme i nadále formulovat v pravidelně reflektovaném a aktualizovaném plánu rovných příležitostí.
  - S cílem podpořit diverzitu a inkluzi v rámci univerzitního prostředí posílíme poradenské služby pro studující a zaměstnané v oblasti inkluze a diskriminace, včetně rozvoje činnosti ombudmanského institutu, a budeme uskutečňovat tematicky zaměřené akce.
  - Zlepšíme informovanost univerzitního společenství o klíčových službách a postupech v oblasti etiky a rovných příležitostí, obsahu etických kodexů a způsobech jejich uplatňování i o oblasti akademické integrity (např. sdílení informací o mechanismech pro ochranu proti plagiátům a neetickým praktikám ve vědě i vzdělávání.) a oceníme příklady dobré praxe.
  - V rámci zajišťování odpovědného přístupu univerzity k sociálně zranitelným skupinám podpoříme studující, kteří přicházejí do České republiky z důvodu nucené migrace, prohloubíme spolupráci s neziskovými organizacemi na sociálních projektech a rozvineme dobrovolnické a komunitní programy pro studující, zaměstnankyň a zaměstnance i veřejnost.

## SPOLEČNĚ PRO UNIVERZITU

### EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ, SPRÁVA A SPOLUPRÁCE

Univerzita Karlova je velká, mnohooborová univerzita se silnou akademickou samosprávou, která sestává ze sedmnácti fakult, čtyř vysokoškolských ústavů a devíti dalších podpůrných pracovišť. Zpráva z mezinárodního hodnocení, jež byla jedním z podkladů pro přípravu strategického záměru, ve svých závěrech mj. uvádí, že univerzita v předcházejících pěti letech dosáhla „významného pokroku v institucionálním řízení, zejména v posílení strategického plánování, digitální transformace a koordinace napříč fakultami. Implementace vnitřních hodnotících mechanismů a rámce HR Excellence in Research posílily institucionální správu a oblast kariérního rozvoje. Finanční řízení se zlepšilo díky cíleným iniciativám, jako je program Cooperatio, i když rozdíl v přidělování zdrojů přetrvává kvůli decentralizovanému modelu správy. Úsilí o digitalizaci, včetně modernizace studijních a administrativních informačních systémů, přispělo k provozní efektivitě, byť s různou mírou implementace na jednotlivých fakultách. Zatímco harmonizace správy zůstává výzvou, pokrok v mezifakultní spolupráci a standardizaci politik položily základy pro větší institucionální soudržnost“. Naším záměrem je zde navázat na tento potenciál, ve vybraných oblastech jej dále rozvíjet a při kontinuálním hledání rovnováhy mezi „centralizovaným“ a „decentralizovaným“ vytvořit předpoklady pro to, aby Univerzita Karlova byla silná veřejná instituce v prostředí, které se vyznačuje mnohými nejistotami.

Například v oblasti financování Univerzita Karlova dlouhodobě hospodáří s kladným hospodářským výsledkem, přičemž necelou polovinu jejího rozpočtu představují prostředky získané nad rámec základního institucionálního financování, a to i díky úspěšnosti našich vědkyň a vědců i akademiček a akademiků v českých i zahraničních grantových soutěžích, vzdělávání ve studijních programech v cizích jazycích zajišťovanému našimi vyučujícími či rozmanité doplňkové činnosti. Jednotlivé fakulty se však v současné době liší v tom, do jaké míry tyto zdroje získávají, což s sebou, spolu s podprůměrnou výší financování veřejných vysokých škol ze strany státu ve srovnání s jinými zeměmi, které jsou členy OECD, nese i otázku odměňování zaměstnankyň a zaměstnanců univerzity či její konkurenceschopnosti v rámci národního i mezinárodního trhu práce. V nejbližších letech se přitom univerzita bude muset vyrovnat i s postupným snižováním zdrojů z evropských strukturálních a investičních fondů, jež v minulých letech umožňovaly financovat řadu rozvojových aktivit a tvořily nezanedbatelnou část rozpočtu.

Pozornost bude třeba v nadcházejícím období věnovat i podpoře vnitrouniverzitní spolupráce, zjednodušování procesů a snižování administrativní zátěže pro studující i zaměstnané či efektivitě vnitřních systémů a procesů, aby odpovídaly současným požadavkům na řízení a správu akademické instituce včetně maximálního využití potenciálu, který v této oblasti nabízí umělá inteligence.

- **Udržení ekonomické stability Univerzity Karlovy a jejích jednotlivých součástí.** (Odpovídá: pror. pro rozvoj, kvestor)
  - Univerzitní schémata pro rozdělování institucionálních prostředků budeme průběžně aktualizovat v návaznosti na priority obsažené v našem strategickém záměru a na vývoj na národní úrovni, například ve větší míře zohledníme

internacionalizaci vzdělávání (cizojazyčné studijní programy, mobilitní programy, zimní a letní školy, nabídka stáží pro studující, předměty v cizích jazycích, uznávání zahraniční zkušenosti apod.).

- S ohledem na zajištění udržitelného financování jednotlivých součástí vytvoříme zázemí pro to, aby všechny fakulty i další součásti mohly podle svého zaměření a potenciálu získávat více zdrojů nad rámec základního institucionálního financování.
- Posílíme ekonomickou udržitelnost a efektivitu ve všech činnostech univerzity například prostřednictvím vzdělávání zaměstnankyň a zaměstnanců v oblasti správy a řízení, strategického pojetí investic, digitalizace či snižování energetické náročnosti objektů a efektivnějšího využívání univerzitní infrastruktury.
- V souvislosti s blížícím se snižováním prostředků alokovaných pro Českou republiku prostřednictvím kohezních fondů se zaměříme jak na důraznější prioritizaci cílů, na které využijeme projektové prostředky, tak vytvoříme podmínky pro postupný přechod na nové či doposud méně využívané zdroje a dotační nástroje, a to i díky soustavnému rozšiřování odborných znalostí a dovedností pracovníků a pracovníků útvarů rektorátu a děkanátů spolupracujících na zajištění projektové agendy (projektové, ekonomické, personální útvary): kompetence aktivně vyhledávat finanční zdroje dle zaměření součástí či připravovat vysoce kvalitní a kompetitivní projektové žádosti do jednotlivých výzev s cílem dosáhnout vysoké míry úspěšnosti v těchto dotačních titulech.
- **Procesní přístup jako předpoklad pro efektivní řízení a rozvoj univerzity.** (Odpovídá: pror. pro informační technologie.)
  - S cílem snížit administrativní náročnost a zátěž při současném zajištění plného souladu s platnou legislativou vytvoříme a zavedeme potřebné mechanismy a podporu pro evidenci a průběžnou aktualizaci definovaných procesů na univerzitě, přípravu a správu uživatelských rolí a skupin vázaných na přidělené kompetence.
- **Řízení založené na datech („data driven university“): rozhodování založené na datech jako standardní praxe na všech úrovních univerzity a fakult i nástroj sjednocování postupů na univerzitě.** (Odpovídá: pror. pro informační technologie.)
  - Abychom zajistili, že rozhodování založené na datech se na všech úrovních řízení a správy univerzity stane součástí standardní praxe, vytvoříme a implementujeme datovou politiku Univerzity Karlovy jakožto koncepci správy a ukládání dat, kde všechna data mají svůj jedinečný zdroj a standardizovaný systém, ustavíme strukturu rolí osob zodpovědných za definici a popis primárních datových zdrojů a zajistíme IT podporu ve formě analytických a transformačních nástrojů poskytujících datovou integraci a agregaci.
- **Posílení vnitřního propojení univerzity ve všech oblastech na základě rozvoje nástrojů interní komunikace s využitím strategicky zacílených opatření, IT nástrojů i nových schémat pro komunikaci.** (Odpovídá: pror. pro informační technologie.)
  - Pro zlepšení vnitřního přenosu informací napříč Univerzitou Karlovou využijeme, s maximální možnou mírou automatizace, existující IT platformy a fyzické i digitální kanály a definujeme celouniverzitní hierarchii rolí osob zodpovědných za interní komunikaci prostřednictvím těchto nástrojů.
- **Další rozvoj aktivit spojených s rozvojem a efektivním řízením lidských zdrojů, i v rámci plnění strategie HR Excellence in Research (HR Award).** (Odpovídá: pror. pro rozvoj lidských zdrojů a nové technologie, čl. kolegia rektorky pro rozvoj pedagogických kompetencí akademických pracovníků.)
  - Připravíme a implementujeme férový a transparentní systém odměňování na Univerzitě Karlově s těsnou vazbou na kariérní řády a respektující směrnici EU o transparentnosti v odměňování, který bude reflektovat heterogenitu univerzity.
  - S cílem posílit sounáležitost jednotlivců s institucí zavedeme plošné vzdělávání akademických, vědeckých i technicko-hospodářských pracovníků a pracovníků v oblasti vnitřních agend univerzity (např. zdroje financování, oblast realizace a zajištění vzdělávací činnosti, oblast vědy a výzkumu a specifika fungování vysoké školy a jejích součástí).
- **Protivlivová a kyberbezpečnostní strategie jako pilíř institucionální odolnosti.** (Odpovídá: kvestor, pror. pro informační technologie.)
  - V souvislosti s rostoucími riziky nelegitimního ovlivňování a s cílem zvýšení institucionální odolnosti a bezpečnosti výzkumného a akademického prostředí Univerzity Karlovy se zaměříme na efektivní a citlivou edukaci zaměstnankyň a zaměstnanců univerzity a na tvorbu a rozvoj Systému řízení bezpečnosti informací, který bude reagovat na neustále se vyvíjející prostředí kybernetických hrozeb a zranitelností.

## MODERNÍ FYZICKÝ I VIRTUÁLNÍ AKADEMICKÝ PROSTOR

Univerzita Karlova v posledních letech výrazně investovala obnovy a rozvoje své fyzické infrastruktury, a to nejen díky nejruznějším dotačním titulům, ale i z vlastních zdrojů. Svou historicky vzniklou dislokaci, jež studující i zaměstnankyňe a zaměstnance vystavuje nutnosti přejíždět mezi různými budovami, řeší především díky výstavbě minikampusů, z nichž některé byly v uplynulém období dokončeny, jako jsou kampus Lékařské fakulty v Plzni či nový kampus Fakulty humanitních studií, a u jiných byla zahájena výstavba, kde příklady jsou společný kampus Farmaceutické fakulty a Lékařské fakulty v Hradci Králové, kampus Motol pro budovaný pro 2. lékařskou fakultu či Biocentrum Kampusu Albertov. Kromě novostaveb probíhá i řada komplexních či dílčích rekonstrukcí budov pro vzdělávací, výzkumné i jiné účely, přičemž v řadě případů jsou tyto aktivity i přispěvkem k ochraně kulturního dědictví.

Na výraznou potřebu investičních prostředků, jež je vyvolána nutností dokončit či zahájit řadu velkých akcí, Univerzita Karlova v uplynulém období reagovala navýšením zdrojů vyčleňovaných v příslušném fondu. Výstavba nových univerzitních budov, která byla nyní zahájena, případně probíhá či byla dokončena, slibuje doplnění prostorových kapacit do té míry, že infrastruktura fakult by mohla být saturována. Současně bude znamenat výrazné nároky na univerzitní

zdroje a jejich správu. I proto je pro nás výzvou skloubit zvýšený důraz na strategické pojetí investic a rozvoj infrastruktury tak, aby ve všech aspektech odpovídala nárokům kladeným na moderní akademický prostor.

Vedle fyzické infrastruktury Univerzita Karlova soustavně rozvíjí i svou virtuální infrastrukturu, tj. IT systémy pro podporu vzdělávání, vědy, řízení i správy, a to s cílem vytvořit moderní, propojený a udržitelný informační ekosystém, který nám poskytne oporu a přinese zjednodušení ve všech oblastech univerzitního života. Ačkoli se univerzitě tuto infrastrukturu v posledních letech dařilo posilovat a modernizovat, například v oblastech distanční a hybridní výuky nebo využívání cloudových služeb, které podporují sdílení dat, spolupráci na vědeckých projektech či flexibilní přístup k výukovým materiálům, v příštích pěti letech před námi stojí řada náročných úkolů, například dokončení započaté zásadní modernizace studijního informačního systému. Ambicí univerzity v této oblasti přitom je nejen držet krok, ale aktivně utvářet svůj akademický prostor.

- **Strategické pojetí investic.** (*Odpovídá: pror. pro rozvoj, pror. pro informační technologie, kvestor.*)
  - Při přípravě investic se zaměříme na:
    - strategické rozvojové priority univerzity, jejích fakult a dalších součástí, včetně jejich reálné, vyčíslené potřeby a kalkulaci/expertní odhad nákladů na správu a provoz klíčových fyzických i virtuálních infrastruktur,
    - vytváření materiálních podmínek (včetně potřebného zázemí) pro zavádění progresivních forem výuky a nových výukových technologií a zajišťování strojního přístrojového, simulačního a interiérového vybavení pro kvalitní výuku, vědu a výzkum; do projektové přípravy nových investičních projektů za tímto účelem zapojíme „learning spaces experts”,
    - zavádění opatření ke snížení energetické náročnosti objektů a zvýšení bezpečnosti v budovách univerzity,
    - možnost sladování rodinného a pracovního života v prostorách univerzity.
  - Dokončíme výstavbu klíčových univerzitních minikampusů a velkých infrastruktur, (např. Albertov, Hradec Králové, Jinonice, Motol, Veleslavin, Pelc-Tyrolka a areál Ruská) a realizujeme nové výstavby, modernizace, obnovy a dílčí rekonstrukce budov i sportovišť a sportovních center univerzity k zajištění kvalitních prostorových podmínek a infrastruktury pro vzdělávání, vědu a výzkum i volnočasové aktivity.
  - V oblasti ubytovacích a stravovacích služeb pro studující a zaměstnankyně a zaměstnance zahájíme kroky, aby v budoucím období a v návaznosti na programy Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy bylo možné dobudovat kapacitu našich kolejí, podpoříme rekonstrukce a modernizace stávající infrastruktury, a zlepšíme standard ubytování na základě optimalizace rozsahu, kvality a dostupnosti poskytovaných služeb (např. proklientský přístup, dvojjazyčnost). V případě zájmu studujících provedeme pilotní ověření nabídky soukromého ubytování zprostředkovaného univerzitou.
  - Vyhodnotíme studii proveditelnosti a možný přínos výstavby Centrální knihovny Univerzity Karlovy.
  - S cílem vytvořit interaktivní a přístupné prostředí včetně podpory efektivního a bezpečného provozu technologií připravíme a implementujeme koncepci Smart Campus:
    - i s ohledem na zvyšování uživatelského komfortu a optimalizaci využívání nemovitého majetku (např. energetické úspory či bezpečnost) výrazně zlepšíme digitální datovou základnu pro správu a rozvoj univerzitní infrastruktury, například do všech fází výstavby implementujeme a pro celý cyklus životnosti budov a zajištění souladu s plánovanou legislativou využijeme principy a postupy Building Information Management (např. efektivnější správa informací o budovách prostřednictvím sdíleného datové prostředí CDE, zejména pro fázi přípravy a realizace staveb), pro podporu provozu našich budov rozvineme jednotný systém pro správu nemovitostí (Computer-Aided Facility Management) a propojíme jej s ostatními univerzitními systémy, například se Studijním informačním systémem či se systémem Digitální mapy veřejné správy (DMVS), pro analýzy a vizualizace dat budov využijeme geografický informační systém (GIS);
    - vytvoříme celouniverzitní přehled významného přístrojového a IT vybavení univerzity s definovanými parametry (např. doba použitelnosti, vytížení, umístění, předpokládané zdroje na obnovu), s důrazem na informační potřebu jednotlivých fakult a součástí a se zřetelem na prioritizaci potřeb obnovy přístrojů a informačních technologií a hledání vhodných zdrojů pro tyto účely.
- **Zavedené a provázané IT systémy.** (*Odpovídá: pror. pro informační technologie, kvestor.*)
  - Zaměříme se na důslednou realizaci rozvoje a změn IT na bázi digitalizace a elektronizace agend napříč univerzitou s důrazem na uživatelský komfort a maximální zjednodušení splňující podmínky externí i interní legislativy a metodik a jiné nároky, jako jsou kybernetická bezpečnost či ochrana osobních údajů.
  - Postupně přejdeme na novou generaci Studijního informačního systému, který bude moderní, dlouhodobě udržitelný, dynamicky rozvíjený a uživatelsky přívětivý.
  - Architekturu informačních systémů budeme tvořit na základě vzájemně integrovatelných modulů s plošným využitím servisně orientované architektury (SOA).
  - Funkcionality IT systémů realizujeme na základě zpracovaných analýz a definovaných procesů (procesní portál) a napříč univerzitou definovaných rolí a uživatelských skupin.
  - Připravíme a realizujeme centrální model vývoje, nákupu a správy IT systémů se zajištěnou celouniverzitní metodickou podporou a poradenstvím (aktivní podpora sdílení znalostí a zkušeností v oblasti užívání informačních systémů v rámci celé univerzity a mezi akademickou obcí a IT specialistkami a specialisty).
  - Systematicky podpoříme rozvoj digitálních kompetencí akademických, výzkumných i dalších zaměstnankyň a zaměstnanců, například formou školení, ať již uskutečňovaných v rámci programu Erasmus+ či součástími univerzity, i neformálního sdílení zkušeností a celouniverzitního přenosu dobré praxe.

- **Nové technologie v informační, poradenské i vzdělávací oblasti se zvláštním zaměřením na AI.** (Odpovídá: pror. pro informační technologie.)
  - Rozvineme platformu pro rychlou tvorbu AI-asistentů podporujících cílové skupiny uvnitř univerzity.
  - Zprovozníme celouniverzitní platformu Research Software Engineering umožňující nízkoprahový vstup akademických i vědeckých pracovníků a pracovníků k vlastnímu použití výpočetních technologií a nástrojů ve vědě a výuce (zejména technologie AI a výkonné výpočty).

## PŘÍZNIVÉ PROSTŘEDÍ PRO STUDIUM A PRÁCI A POTKÁVÁNÍ

V současnosti jsme svědky dynamických změn v oblasti akademického života a pracovního prostředí, které si žádají kontinuální přizpůsobování a inovace, neboť pouze v prostředí, kde panují vstřícné a podpůrné podmínky, může každý skutečně rozvinout svůj potenciál. Naše dosavadní aktivity proto zahrnovaly rozvoj well-beingu, inkluze, diversity a rovnosti příležitostí, a právě tyto hodnoty nás stále více ukotvují také v mezinárodním univerzitním prostoru, kde je péče o komunitu vnímána jako nezbytná součást excelentního působení vysoké školy.

Chceme-li být univerzitou první volby pro české i zahraniční kolegyně a kolegy, musí se tyto principy trvale odrážet v našich prioritách. Univerzita Karlova si proto klade za cíl stát se místem, kde nejenom studium, ale i profesní rozvoj a osobní pohoda studujících, zaměstnankyň a zaměstnanců i absolventek a absolventů patří ke klíčovým prioritám. Dále klademe důraz na otevřenost kampusů pro širší komunitu a zajištění kvalitní infrastruktury pro neformální setkávání, která přispěje k prohloubení mezilidských vztahů a posílení univerzitního ducha.

- **Aktivní role univerzity při posilování podpůrné atmosféry pro studium i práci.** (Odpovídá: čl. kolegia rektorky pro sociální záležitosti a udržitelný rozvoj.)
  - Za účelem posilování vstřícné a podporující atmosféry na univerzitě budeme organizovat pravidelné diskuse a neformální setkání.
  - V rámci zajišťování inkluzivního prostředí pro všechny studující zlepšíme informovanost o podpoře studujících se specifickými potřebami v anglickém jazyce, rozšíříme podporu pro socioekonomicky znevýhodněné studující a zajistíme vyšší dostupnost studijních materiálů v digitální podobě.
  - Naše stávající aktivity v oblasti resilience a wellbeingu posílíme jak na úrovni přímé podpory (např. individuální psychologická sezení či podpůrná skupinová sezení), tak prostřednictvím rozšiřování nabídky vzdělávacích příležitostí pro rozvoj well-beingu a resilience pro studující i zaměstnankyně a zaměstnance. Dalším klíčovým krokem bude rozvoj větší informovanosti a osvěty v oblasti duševního zdraví, která podpoří komunitu Univerzity Karlovy v oblasti destigmatizace duševního zdraví a osvojení svépomocných technik a zdrojů. Naším dlouhodobým záměrem je rozvoj individuálních i komunitních kompetencí zvládat krizové nebo zátěžové situace v průběhu života a tím studující vybavit klíčovými dovednostmi pro jejich další kariérní směřování a osobní rozvoj.
- **Další rozvoj aktivit v rámci projektu HR Excellence in Research (HR Award).** (Odpovídá: pror. pror. pro rozvoj lidských zdrojů a nové technologie.)
  - Implementujeme novou Evropskou chartu pro výzkumné pracovnice a pracovníky.
- **Posilování role univerzity jako garanta Healthy Campus certifikace.** (Odpovídá: čl. kolegia rektorky pro sociální záležitosti a udržitelný rozvoj.)
  - V průběhu následující pěti let dosáhneme zlepšení ve vybrané oblasti každého ze sedmi pilířů ocenění Healthy Campus (management, fyzický pohyb a sport, stravování, prevence onemocnění, mentální a sociální zdraví, prevence rizikového chování, udržitelnost), jehož cílem je podpořit zdravé univerzitní prostředí a zdraví univerzitního společenství. Pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti této certifikace a posílení role univerzity v rámci mezinárodní spolupráce vytvoříme plán pro pravidelnou aktualizaci a zlepšování ve vybraných kritériích a rozvineme partnerství se zahraničními nebo tuzemskými univerzitami pro sdílení osvědčených postupů a zkušeností.
  - Zvýšíme povědomí o značce Healthy Campus a jeho obsahu u studujících i uchazeček a uchazečů o studium s cílem zvýšit atraktivitu Univerzity Karlovy jako příznivého místa ke studiu.
  - Posílíme roli Univerzity Karlovy v rámci mezinárodních iniciativ a projektů zaměřených na zdraví a udržitelnost.
- **Rozvoj spolupráce mezi různými skupinami akademické obce.** (Odpovídá: pror. pro vnější vztahy, čl. kolegia rektorky pro sociální záležitosti a udržitelný rozvoj.)
  - Posílíme interdisciplinární spolupráci mezi fakultami a dalšími součástmi univerzity díky vytváření společných studijních programů a kurzů, organizaci mezioborových workshopů a konferencí či tvorbě vědeckých expozic ve vzdělávacím centru Didaktikon.
  - Abychom posílili komunikaci a spolupráci mezi studujícími a zaměstnankyněmi a zaměstnanci univerzity, podpoříme jejich společné projekty, zaměříme se na organizace neformálních setkání a akcí a další rozvoj interních komunikačních platforem.
  - Pro rozvoj příznivého prostředí pro všechny je důležité, aby se jeho členové a členky mohli přímo zapojit do jeho utváření. V souladu s hodnotami rovnosti, diversity a inkluze je o to důležitější, aby tato aktivní participace byla podpořena i u těch, kteří čelí nějakým překážkám, nebo se nemusí cítit být součástí většinové komunity. Proto se zaměříme na podporu participace akademické obce na univerzitních aktivitách včetně empowermentu znevýhodněných, zranitelných, nebo podprezentovaných skupin.
  - Posílíme spolupráci se zájmovými spolky při propagaci studia a integraci nastupujících studujících do akademické komunity (včetně tutoringu a mentoringu). Současně zástupkyním a zástupcům spolků zajistíme vzdělávací cykly k rozvoji jejich kompetencí, kteří jako studentští leadeři využijí ve spolkovém i profesním životě.

- I nadále budeme naplňovat vizi Kampusu Hyberská jako interdisciplinární inovační platformy a místa s významnou komunitní dimenzí, kde naším trvalým úkolem je tvorba výrazného programu, který zasahuje veřejnost i univerzitu.
- **Otevřený univerzitní kampus.** (Odpovídá: pror. pro vnější vztahy, čl. kolegia rektorky pro sociální záležitosti a udržitelný rozvoj.)
  - Ve stávajících univerzitních kampusech a budovách budeme hledat příležitosti pro co-working, aby vznikly společné prostory pro studující (např. využití prostor Kampusu Hyberská) a jejich existenci stanovíme jako podmínku pro nové prostory („learning spaces“) spolufinancované z univerzitních zdrojů.
  - Ve větší míře se zaměříme na možné využívání prostor univerzity pro aktivity uskutečňované pro širokou komunitu všech členek a členů akademické obce. Neformálními akcemi chceme přispět ke vzájemnému propojení mezi zaměstnankyněmi a zaměstnanci a studujícími. Zajímavými formáty různých akcí budeme oslovovat absolventy i stávající studující.

## BUDOVÁNÍ A ROZVOJ UNIVERZITNÍ KOMUNITY

Budování a dlouhodobý, strategický rozvoj univerzitní komunity napříč generacemi je prioritou v našem strategickém plánu, protože silná, propojená komunita je základem pro kvalitní akademický a profesní život.

Univerzita Karlova si uvědomuje, že vztahy s našimi alumni jsou nezbytné pro zachování kontinuity mezi minulými, současnými a budoucími generacemi studujících. Absolventi a absolventky představují nejen úspěšné ukončení vzdělávacího procesu (ročně absolvuje přibližně 8 000 studujících), ale jsou nositeli odkazu a hodnot univerzity, kteří mohou přispět svými profesními zkušenostmi, znalostmi a kontakty k jejímu dalšímu rozvoji.

Posilování těchto vztahů nejen že obohacuje zkušenosti studujících o odborné rady a mentoring od těch, kteří již působí v praxi, ale také přispívá k posílení spojení mezi akademickým a profesním světem. Tento přístup k budování komunity zajistí dlouhodobou udržitelnost naší univerzity jako otevřeného a dynamického prostoru.

- **Posilování vztahů s absolventy (alumni) a vytváření možností pro jejich zapojení do života univerzity (např. mentoring, odborníci z praxe podílející se na výuce).** (Odpovídá: čl. kolegia rektorky pro sociální záležitosti a udržitelný rozvoj.)
  - Posílíme roli absolventek a absolventů a jejich propojení se studentskou komunitou: zvýšíme podíl našich alumni zapojených jako odborníci a odborníků z praxe do výuky, do mentoringových programů, workshopů či profesního poradenství na základě identifikace a oslovení relevantních absolventek a absolventů, organizaci pravidelných networkingových setkání se studujícími, vytváření platform pro sdílení zkušeností a profesních příležitostí či propagace příkladů dobré praxe spolupráce s touto skupinou v akademické obci.
  - Více provázeme absolventskou komunitu se současnými i bývalými zaměstnanci a zaměstnankyněmi univerzity, zahraničními studujícími (Erasmus i degree) a dalšími přáteli univerzity. Jejich zkušenosti s působením na Univerzitě Karlově se mohou dobře doplňovat a zahrnutí pod jednu platformu umožní snazší komunikaci know-how i dosah třetí role.
  - Podpoříme absolventské iniciativy přispívající k životu univerzity.
  - Aktivně zapojíme absolventky a absolventy do propagačních a náborových aktivit.
  - Vazbu absolventek a absolventů k Univerzitě Karlově posílíme prostřednictvím komunitních aktivit, jako jsou alumni dny, tematická setkání či jiné univerzitní či fakultní akce či díky rozvoji benefitů.
  - Budeme aktivně hledat cesty, jak oceňovat přínos odborníků a odbornic z praxe, kteří se zapojí do výuky, například formou certifikace. Jejich působení je klíčové jak pro kvalitu vzdělávání, které univerzita poskytuje, tak pro propojování akademického a profesního světa.
- **Nadační fond Univerzity Karlovy jako nástroj podporující studující, zaměstnané a celou instituci.** (Odpovídá: kancléřka.)
  - V návaznosti na schválenou strategii Nadačním fondem Univerzity Karlovy budeme průběžně aktualizovat priority podpory.
  - Na základě aktivního fundraisingu a oslovování našich absolventek a absolventů, přátel a partnerů či organizace benefičních akcí zvýšíme objem finančních prostředků dostupných prostřednictvím Nadačního fondu a budeme akademickou obec pravidelně informovat o jeho aktivitách. Povědomí o jeho existenci a aktivitách budeme cíleně zvyšovat i prostřednictvím posílení marketingových a komunikačních aktivit, realizace informační kampaně o jeho významu a dopadu či sdílení informací o jeho účelu a činnosti v rámci akcí pořádaných i podporovaných univerzitou.

## UKAZATELE STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU

Nakolik se podaří dosáhnout toho, co jsme si v našem strategickém záměru vytyčili, budeme každoročně sledovat na základě následujících ukazatelů:

### 1. Absolventky a absolventi uplatnitelní nyní i v budoucnu: kompetence, inovace a propustnost

- uplatnění absolventek a absolventů (míra nezaměstnanosti, průměrná mzda a hodnocení vybraných aspektů vzdělávací činnosti, jako jsou dostatečnost praxe, příprava na práci v mezinárodním prostředí či práce s AI)

- funkční systém uznávání předchozího formálního i neformálního vzdělání
- komplexní a funkční systém mikrocertifikátů propojený s aplikační sférou a reflektující aktuální i dlouhodobé potřeby společnosti

## 2. Relevantní, flexibilní a udržitelné studijní programy

- inovovaný systém tvorby a uskutečňování studijních programů reflektující koncepci vzdělávací činnosti na Univerzitě Karlově
- zavedený systém podpory a vzdělávání garantů a garantů studijních programů
- podíl zahraničních studujících na celkovém počtu studujících

## 3. Podpora studijní úspěšnosti: z Univerzity Karlovy odcházejí spokojení a sebevědomí absolventi

- míra dokončování studia v bakalářských a magisterských studijních programech
- zavedený systém podpory studentských tutek a tutorů
- spokojenost se studiem

## 4. Otevřené výzkumné prostředí

- podíl zahraničních akademických a vědeckých pracovníků a pracovníků na celkovém počtu akademických a vědeckých pracovníků a pracovníků
- počet udělených ERC grantů
- výše prostředků získaných ze zahraničních projektů
- všechny open access časopisy vydávané na Univerzitě Karlově splňují mezinárodní standardy v oblasti otevřené vědy

## 5. Mladá věda (doktorandi a postdoktorandi): k vědecké špičce prostřednictvím práce s talenty

- míra dokončování studia v doktorských studijních programech
- počet postdoktorandů a postdoktorandů
- podíl studujících doktorského studia a postdoktorandů/postdoktorandů ze zahraničí či se zahraniční zkušeností

## 6. Partnerství pro inovace: mezioborová a mezisektorová spolupráce

- počet obsazených industrial/commercial chairs
- výnosy z transferu znalostí a technologií

## 7. Popularizace vědy a otevřená a srozumitelná komunikace jako nástroj pro řešení společenských výzev

- počet uskutečněných akcí zaměřených na zapojení veřejnosti do vědeckého poznání
- počet uskutečněných edukativních a popularizačních programů a projektů v rámci centra Didaktikon
- zpětná vazba veřejnosti týkající se kvality uskutečněných akcí a programů

## 8. Společenská odpovědnost, etika a férovost

- míra naplnění cílů *Strategie udržitelného rozvoje Univerzity Karlovy: Na cestě k udržitelnosti 2030*

## 9. Efektivní řízení, správa a spolupráce

- podíl prostředků nad rámec základního institucionálního financování na univerzitě a jednotlivých součástech
- funkční procesní portál (metodika, nasazení, počet procesů, rozsah zpracovaných témat, realizace v provozním nasazení)
- zavedený systém pro správu identit a rolí (počet napojených systémů, počet rolí a skupin)
- funkční řízení založené na datech (data governance)

## 10. Moderní fyzický i virtuální akademický prostor

- dokončené univerzitní minikampusy a velké infrastruktury
- moderní, propojený, udržitelný a odolný informační ekosystém (podíl agend plně převedených do digitální podoby, počet nasazených nových modulů, počet propojených modulů, počty API rozhraní, zpětná vazba od uživatelů)
- dokončená modernizace studijního informačního systému
- počet modulů/služeb Smart Campus pro studenty a zaměstnance
- systém podpory pro zlepšování digitálních kompetencí studujících i zaměstnankyň a zaměstnanců (počet proškolených zaměstnankyň a zaměstnanců, zavedené a využívané technologie RSE a AI, počet nasazených AI-asistentů pro různé cílové skupiny a počet jejich uživatelů)

#### 11. Příznivé prostředí pro studium a práci a setkávání

- udržení certifikátu HR Award
- zlepšení ve vybrané oblasti každého ze sedmi pilířů ocenění Healthy Campus
- spokojenost studujících a zaměstnankyň a zaměstnanců s podmínkami a studiem, resp. prací na univerzitě se zvláštním zřetelem na osoby se speciálními potřebami

#### 12. Budování a rozvoj univerzitní komunity

- podíl oslovených, kteří zareagovali na komunikaci ze strany Nadačního fondu
- výše finančních prostředků dostupných prostřednictvím Nadačního fondu
- počet výzev vypsanych Nadačním fondem