



MASARYKOVA UNIVERZITA



# DLOUHODOBÝ ZÁMĚR 2011–2015





MASARYKOVA UNIVERZITA

## **POSLÁNÍ MASARYKOVY UNIVERZITY**

Posláním Masarykovy univerzity je vytvářet a šířit vědění, které přispívá ke kvalitě života a kultuře společnosti. Vychází přitom z hodnot, na nichž je univerzita založena.

## Úvodní slovo

Dlouhodobý záměr formuluje základní poslání Masarykovy univerzity, její místo a úlohu v rámci českého vysokého školství a zřetelně vyslovuje její ambici hrát významnější roli v mezinárodním kontextu. Pojmenovává její základní strategické priority, klíčové nástroje k jejich realizaci a také – a to poprvé – stanovuje výkonnostní indikátory, jež budou v průběhu realizace dlouhodobého záměru kritériem pro hodnocení úspěšnosti univerzity při naplňování stanovených cílů.

Dlouhodobý záměr Masarykovy univerzity na období 2011 až 2015 je třetím strategickým dokumentem tohoto typu, který naše vysoká škola připravila. Desetiletá zkušenost s formulací vizí, cílů a záměrů a s jejich realizací se projevila v novém způsobu přípravy i v tom, že se tento dlouhodobý záměr ve své struktuře, obsahu i formě od předchozích dvou dokumentů liší. Na jeho přípravě se tentokrát podílela akademická obec univerzity v nebyvale širokém zastoupení. Vedení univerzity spolupracovalo s pracovními skupinami, jež připravily teze jednotlivých kapitol, aktivně byly zapojeny vědecká a správní rada univerzity, vedení fakult a k výsledné podobě významně přispěly obě komory Akademického senátu MU. Tvorby dlouhodobého záměru se tak různým způsobem účastnilo více než dvě stě členů naší akademické obce. Příprava tohoto dokumentu se opírala o profesionální analytické zázemí, jež se podařilo vybudovat v uplynulých letech nejen

personálně, ale které má také v českém prostředí ojedinělou podporu v univerzitních informačních systémech. Ačkoliv samotný text dlouhodobého záměru není zbytečně zatížen čísly a statistikami, jsou formulace všech priorit a cílů jimi podloženy a konkrétní a sledovatelná data budou tvořit základ pro budoucí hodnocení naplňování strategických záměrů univerzity.

Masarykova univerzita vstupuje do období nadcházejících změn a nezbytných reforem českého vysokého školství s jasnou – a širokým konsensem akademické obce podpořenou – představou o svém základním poslání, s konkrétně formulovanými cíli a přesně pojmenovanými nástroji, kterými jich může dosáhnout. Naše univerzita i v době, kdy je vysokoškolská politika zaměřena na krátkodobé efekty a postrádá potřebnou představu o systému terciárního vzdělávání, sleduje dlouhodobý cíl, jímž je obhajoba a kultivace postojů a hodnot, které byly v době založení naší univerzity s hrdostí nazývány občanskými ctnostmi. Při vědomí rizik i překážek, s nimiž se bude potýkat, chce být naše vysoká škola prestižní výzkumně orientovanou univerzitou, která se s dobrymi zahraničními univerzitami může měřit nejen kvalitou svého základního strategického dokumentu, ale i úrovní výzkumné práce a vzdělání, které nabízí.

**Petr Fiala**  
rektor

## HODNOTY

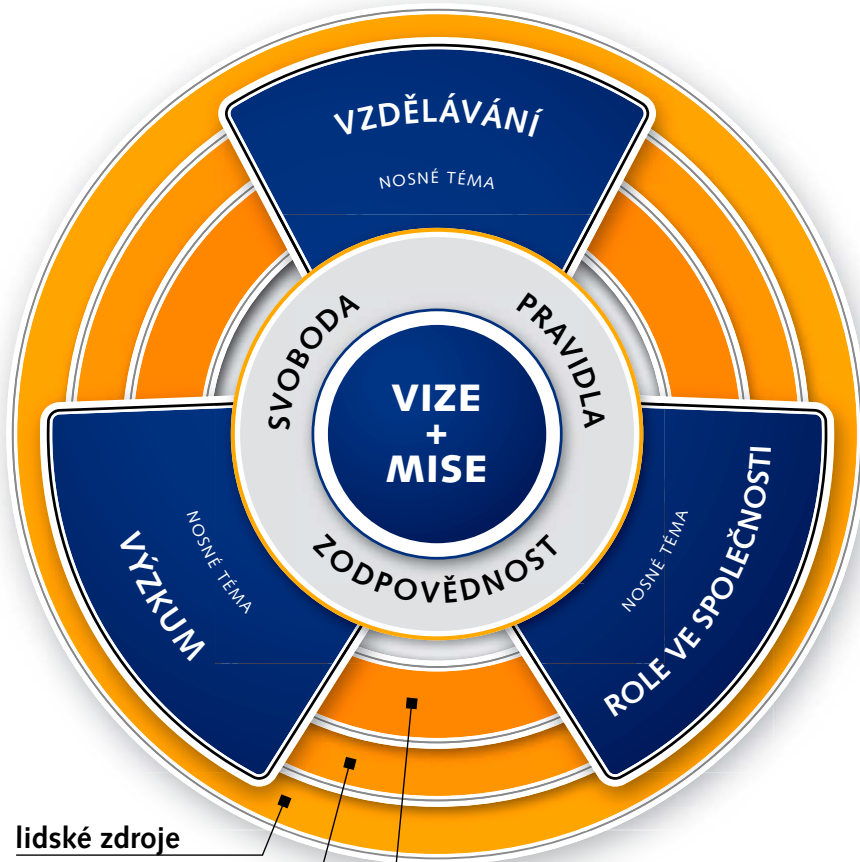
Masarykova univerzita od svého založení po vzniku Československé republiky ve své činnosti vždy respektovala a vyznávala hodnoty, jež byly základem republikánského a demokratického étosu doby jejího počátku. Tyto hodnoty dodnes tvoří základ její vnitřní kultury a jsou široce sdíleny akademickou obcí univerzity. Těmito hodnotami jsou:

- ▶ **Svoboda**, respektovaná a obhajovaná jako princip vnitřního uspořádání univerzity ve formě akademické svobody výuky a bádání či svobody volby vlastního profilu kurikula studenty, ale také jako princip institucionální autonomie univerzity vůči státu a společenský imperativ.
- ▶ **Úcta k pravidlům** zakládajícím rovnost příležitostí a transparentnost fungování instituce, jež se projevuje například v jejím vnitřním administrativním a ekonomickém nastavení, ve studijní legislativě i úsilí o potírání plagiátorství.
- ▶ **Zodpovědnost**, chápána ve vztahu k vnějšímu prostředí jako veřejná role univerzity, zdůrazňující její úlohu jako spolutvůrce veřejného mínění a aktivního účastníka veřejné diskuse, ale také jako významného aktéra v přenosu vědění či technologií do praxe či poskytovatele veřejné služby a univerzity otevřené i znevýhodněným či minoritním skupinám. Směrem dovnitř je individuální zodpovědnost za vlastní volbu a strukturaci kurikula elementárním principem fungování otevřeného a vnitřně svobodného studijního prostředí.

## VIZE

Masarykova univerzita chce být v roce 2015:

- ▶ výzkumnou univerzitou s mezinárodně respektovaným výzkumným programem, zřetelným profilem a špičkovou infrastrukturou a s výsledky výzkumu viditelnými v evropském měřítku;
- ▶ univerzitou, na níž je kvalitní výuka založena na původním výzkumu a uskutečňována v souladu s mezinárodními trendy vysokoškolského vzdělávání, které ji učiní atraktivní pro studenty ve středoevropském regionu; univerzitou, jež chce být v očích veřejnosti vnímána v souladu se svou tradicí jako jedna ze špičkových českých univerzit, poskytující svým absolventům vzdělání celoživotní hodnoty;
- ▶ univerzitou, jejíž názor bude v českém prostředí respektovaným vůdčím hlasem v oblasti vývoje vysokého školství a výzkumu;
- ▶ univerzitou, jež bude významně angažována v partnerských vztazích se vzdělávacími a výzkumnými institucemi, podniky a veřejnými institucemi s cílem podpořit relevanci a uplatnění výsledků akademických činností v širší společnosti;
- ▶ univerzitou, jež bude atraktivním zaměstnavatelem v národním a středoevropském prostoru a cílenou personální politikou bude podporovat kvalifikační růst současných zaměstnanců i získávání kvalitních pracovníků zvenčí, zvláště ze zahraničí;
- ▶ univerzitou aktivně zapojenou do mezinárodních kooperací v evropském i světovém měřítku.



### lidské zdroje

PODPŮRNÉ TÉMA

### infrastruktura

PODPŮRNÉ TÉMA

### management a ekonomika

PODPŮRNÉ TÉMA

Naplnění poslání a vize univerzity je v tomto dlouhodobém záměru uchopeno v členění na tři **nosná témata**, která odpovídají třem klíčovými rolím dnešních univerzit. Tři průřezová **podpůrná témata** se vztahují k podmínkám, které univerzita vytváří pro jejich dosahování.

Témata dlouhodobého záměru jsou rozpracována do **11 strategických priorit**, které jsou formulovány v jednotlivých kapitolách dlouhodobého záměru jako cíle a jim odpovídající strategie, nástroje a ukazatele jejich dosahování.

Vzdělávací poslání univerzity  
a přístup orientovaný  
na studenta

1

Internacionalizace

2

Společenská odpovědnost  
a otevřenost ve vzdělávání

3

Výzkumný profil univerzity

4

Inovace a transfer  
technologií

5

Komunikace s okolím  
univerzity

6

Síť strategických partnerství,  
spolupráce s aplikační sférou  
a zaměstnatelnost

7

Efektivita instituce

8

Zaměstnanci a pracovní  
prostředí

9

Stavební infrastruktura  
a korporátní služby

10

Informační systémy

11





# NOSNÉ PRIORITY

# Vzdělávací poslání univerzity a přístup

**CÍL** Masarykova univerzita bude nabízet kvalitní, jasně profilované studijní programy a programy celoživotního vzdělávání, které budou schopny uspokojit různorodou škálu zájemců o studium a podporovat jejich individuální přístupy k učení.



# orientovaný na studenta

## SOUČASNÝ STAV

---

- › Studenti s rozdílnou motivací, nároky i předpoklady ke studiu
- › Posun role celoživotního vzdělávání
- › Zavádění výstupů z učení do organizace kurikula
- › Proměna role učitele
- › Vysoký počet studentů na učitele

## STRATEGIE

---

- › Profilace a diverzifikace studijních programů
- › Rozvoj celoživotního vzdělávání
- › Podpora přístupu zaměřeného na studenta
- › Posílení efektivity a výzkumné činnosti v doktorských studijních programech
- › Společný profil absolventů Masarykovy univerzity
- › Důraz na zajišťování kvality

## INDIKÁTORY

---

- › **Podíl přijatých studentů z jiných vysokoškolských institucí**
- › **Podíl kreditů za povinné předměty z celkového počtu kreditů za studijní obor**
- › **Meziroční růst počtu účastníků CŽV**
- › **Počet studentů na učitele**
- › **Podíl doktorandů na celkovém počtu studentů**

## 1

## Současný stav

Masarykova univerzita dlouhodobě zaujímá pozici druhé největší vysokoškolské instituce v zemi, která studenty z celého středoevropského regionu přitahuje širokou nabídkou studijních programů a možností, pokrokovým přístupem ke studiu využívajícím moderní výukové metody a přístupy i transparentním studijním prostředím, které je podporováno rozvinutým informačním systémem a infrastrukturou. Svou atraktivitu univerzita dokazuje stoupajícím počtem přihlášek za současného udržení vysoké výběrovosti přijímacího řízení, podobně v celoživotním vzdělávání představuje počet studujících distinktivní znak pozice Masarykovy univerzity v českém vysokém školství. Kvantitativní rozvoj byl však vždy doprovázen vysokým důrazem na kvalitu studijních programů. Univerzita se soustředila na zavádění vzdělávacích přístupů reprezentovaných výstupy z učení a na jejich sledování prostřednictvím hodnocení kvality studijních programů.

Cílem univerzity bude i v době nadcházejícího demografického poklesu udržet stávající počty studentů i vysokou selektivitu při přijímání za dodržení rovnosti příležitostí. Pro splnění této podmínky bude třeba aktivně vyhledávat nové příležitosti a zaměřit vzdělávací nabídku na různé (i dosud netradiční) skupiny studentů při současném posílení horizontální a vertikální prostupnosti, včetně uznávání předchozího studia a zohledňování pracovní zkušenosti. Univerzita chce tohoto cíle dosáhnout prostřednictvím jasné profílance studijních

programů, které nabídnou vzdělávací příležitosti diversifikované škále zájemců o studium. Zejména studentům vyšších stupňů studia pak poskytne zázemí prestižní výzkumné instituce, kde je výuka úzce spjata s výzkumem. Důkladnou pozornost a kvalitní vzdělání zde však dostanou i ti studenti, kteří hledají budoucí dobré uplatnění v praxi.

Tyto trendy jsou ve stejné míře relevantní i pro celoživotní vzdělávání, jehož pojetí je v českém prostředí stále deformováno zdůrazňováním formálních znaků (vzdělávací programy, jejichž účastníci nemají právní postavení studentů vysoké školy) a jehož rozvoj v uplynulých deseti letech byl do značné míry podnícen původně omezenými kapacitami vysokých škol uspokojovat poptávku po studiu v akreditovaných studijních programech. Celoživotní vzdělávání se však v současnosti stále více posouvá do role dalšího, na akreditované studijní programy navazujícího vzdělávání. Univerzita v tomto prostředí musí usilovat o co nejvíce společných prvků studijních programů a dalšího vzdělávání v zájmu zajištění prostupnosti a návaznosti, ale také garance kvality a srozumitelnosti.

Důsledkem vývoje struktury studentské populace bude úkol vzdělávat stále různorodější skupiny studentů přicházejících na vysokou školu s rozdílnou motivací, nároky i předpoklady. Pro udržení stávající kvality výuky bude proto do budoucna nezbytné re-agovat na nové požadavky studentů přizpůsobením

výukových metod, a to ve vazbě na profil studijního programu, očekávané výstupy z učení a potřeby specifických cílových skupin. S tímto faktem souvisí i proměna role učitele založená nejen na předávání znalostí, ale také na vytváření studijního prostředí a hledání nejúčinnějších metod učení.

Těchto cílů nebude možno dosáhnout bez systematické pozornosti věnované pedagogickým kompetencím akademických pracovníků a jejich promítnutím do kariérních řádů, a to včetně ohodnocení role školitele. Velký počet studentů připadajících na učitele by mohl do budoucna ohrozit kvalitu vzdělávacího procesu i individuální přístup ke studentům. Univerzita bude na tento trend reagovat nejen podporou rozvoje a vzdělávání akademických pracovníků, ale také důrazem na vývoj moderních výukových metod, které maximálně zohlední individuální učební styly.

## 1

# Strategie

## 1.1 PROFILACE A DIVERZIFIKACE STUDIJNÍCH PROGRAMŮ

Pro dosažení tohoto cíle se Masarykova univerzita zaměří na následující:

- ▶ **Posílení důrazu na magisterské a doktorské studium** směrem k profilu MU jako univerzity s výzkumnou orientací, přičemž magisterští a doktorští studenti by v součtu měli převýšit počet studentů bakalářských.
- ▶ I při nadcházejícím demografickém poklesu **zachování vysoké poptávky po studiu na MU** ze strany uchazečů, zejména absolventů jiných vysokých škol vstupujících do magisterských a doktorských studijních programů.
- ▶ Jasnou a důslednou **profilaci a diverzifikaci studijních programů**, která se promítne do formulace profilů absolventa, očekávaných výstupů z učení a používaných výukových metod, které v každém stupni studijního programu zabezpečí možnost uplatnění na trhu práce i pokračování v navazujícím studiu. Na úrovni bakaláře bude MU nabízet otevřené, modulárně uspořádané bakalářské studium poskytující široký společný základ, který studentům umožní dále se profilovat v (různých) navazujících magisterských programech. Na magisterské úrovni je cílem MU jasná odborná profilace magisterských studijních programů se zaměřením na přípravu k akademické kariéře a sepětí s vědou. Univerzita na druhé straně podpoří i vznik kratších (jednoletých) profesních magistrů. Úroveň doktorského studia pak bude explicitně profilována a orientována na výzkum, a to včetně výzkumu aplikovaného, tedy na tvůrčí vědeckou práci.

**NÁSTROJE:**

- ▶ **koordinace, sladění a nastavení podmínek přijímacích procedur** do magisterského a doktorského studia s ohledem na uchazeče z jiných institucí či ze zahraničí (termíny, podmínky a nároky na znalost češtiny);
- ▶ **rozvoj (marketingové) komunikace** směrem k uchazečům o navazující magisterské a doktorské studium;
- ▶ **udržení vysoké výběrovosti přijímacího řízení** při přijímání bakalářských studentů, posílení otevřenosti a výběrovosti navazujících magisterských programů s orientací na získání uchazečů z jiných vysokoškolských institucí;
- ▶ **zlepšení vertikální a horizontální prostupnosti** mezi studijními programy, včetně uznávání předchozího studia a zohledňování pracovní zkušenosti;
- ▶ zařazení **volitelných praktických modulů** směřujících k lepšímu uplatnění absolventů bakalářského stupně na trhu práce a spolupráce a **tvorba konsorcií s neuniverzitními VŠ**, včetně v budoucnu transformovaných VOŠ, s cílem odklonu části bakalářských studentů do krátkých profesních programů;
- ▶ **rozvoj spolupráce se špičkovými tuzemskými i zahraničními vědeckými pracovišti**, včetně úzké vzájemné provázanosti a participace studentů i akademických pracovníků MU na řešení aktuálních výzkumných úkolů a zadávání diplomových prací;
- ▶ **koncepční reorganizace kombinované formy studia** se zřetelem na to, že kombinované studium se od prezenční formy studia musí lišit metodami výuky i hodnocení respektujícími specifika dané cílové populace, s cílem vyvíjet vhodné studijní opory a multimediální učební pomůcky pro kombinovanou formu.

## 1

## Strategie

## 1.2 ROZVOJ CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Masarykova univerzita se v rámci celoživotního vzdělávání soustředí na:

- ▶ **pojetí celoživotního učení jako organického celku studijních programů a programů celoživotního vzdělávání**, které představují různé formy vzdělávacích příležitostí založené na společném základě porovnatelných výstupů z učení, k nim se vztahují cího kreditového systému a mechanismů zajišťování a hodnocení kvality;
  - ▶ **zajištění vertikální návaznosti a horizontální prostupnosti** studijních programů a programů celoživotního (dalšího) vzdělávání;
  - ▶ **posílení vazby** celoživotního vzdělávání **na potřeby trhu práce**;
  - ▶ **posilování mezinárodního rozměru** dalšího vzdělávání;
  - ▶ podporu **začleňování účastníků programů celoživotního vzdělávání do univerzitního života**.
- NÁSTROJE:**
- ▶ **přřazení úrovně podle národního kvalifikačního rámce** jednotlivým programům dalšího vzdělávání;
  - ▶ **aplikace kreditového systému** na programy dalšího vzdělávání;
  - ▶ **centrální podpora nabídky a propagace** dalšího vzdělávání směrem k jednotlivým cílovým skupinám;
  - ▶ rozvoj **programů validovaných zahraniční vysokoškolskou institucí**;
  - ▶ rozvoj nabídky **programů dalšího vzdělávání** orientované na zájemce ze zahraničí;
  - ▶ **začlenění programů dalšího vzdělávání poskytovaných na MU do Národní soustavy kvalifikací** podle zákona č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, získáním autorizace k ověřování dílčích kvalifikací dalšího vzdělávání tam, kde to bude vhodné;
  - ▶ **zajištění možnosti** účastníků celoživotního vzdělávání **participovat na výzkumných a inovačních projektech** společně se studenty a akademickými pracovníky;
  - ▶ **podpora vzniku „vědeckých škol“** v rámci celoživotního vzdělávání pro zájemce o další studium na MU z řad zahraničních absolventů doktorského studia.



# Strategie

## 1.3 PODPORA PŘÍSTUPU ZAMĚŘENÉHO NA STUDENTA

# 1

Masarykova univerzita chce v následujícím období:

- ▶ pokračovat ve vytváření **příznivého studijního prostředí**, které bude založeno na respektu k individuálním zájmům, zkušenostem, talentu a studijním přístupům studentů a na jejich rozvíjení;
- ▶ zasadit se o **proměnu role učitele** založenou nejen na předávání znalostí, ale také na vytváření studijního prostředí a hledání nejúčinnějších metod učení;
- ▶ zabezpečit **spravedlivé a transparentní hodnocení studijních výsledků** a jejich srozumitelnost a srovnatelnost v rámci univerzity i pro její okolí.

### NÁSTROJE:

- ▶ **přízpůsobení výukových metod** ve vazbě na profil studijního programu, očekávané výstupy z učení a potřeby specifických cílových skupin;
- ▶ orientace vzdělávání na potenciálně ekonomicky i didakticky **efektivnější formy výuky**, které maximálně zohlední individuální potřeby uživatelů a jejich učební strategie (volbou mezi auditivní, vizuální a kombinovanou formou informací a mezi úrovněmi vzdělávacích postupů);
- ▶ podpora **rozvoje pedagogických kompetencí** akademických pracovníků za současného posílení významu vzdělávací činnosti v personální politice a kariérním systému akademických pracovníků;
- ▶ zvýšení důrazu na **formativní metody hodnocení** v průběhu studia (co a jak má student přistě dělat lépe);
- ▶ **zavedení standardů a kritérií pro hodnocení studijních výsledků** (i u státních závěrečných zkoušek) a explicitní stanovení, jaké kompetence mají ověřit, přičemž důraz bude, zejména u zkoušek závěrečných, kladen na syntézu studií nabytých znalostí a dovedností, argumentaci a řešení problémů.

## 1

## Strategie

1.4 POSÍLENÍ EFEKTIVITY A VÝZKUMNÉ ČINNOSTI  
V DOKTORSKÝCH STUDIJNÍCH PROGRAMECH

Masarykova univerzita svou strategii zaměří na:

- ▶ intenzivní **zapojení doktorandů do výzkumných týmů a projektů**;
  - ▶ **zvýšení efektivity a úspěšnosti** doktorského studia;
  - ▶ zintenzivnění **spolupráce s partnerskými výzkumnými institucemi** v doktorských studijních programech;
  - ▶ **vedení doktorských studentů k tvořivé práci** jako východiska budoucí samostatné vědecké práce a formování osobnosti v oboru.
- NÁSTROJE:**
- ▶ vytvoření **koncepte studijních plánů doktorských studijních programů a organizačních předpisů** směřujících k posílení efektivity a úspěšnosti doktorského studia;
  - ▶ posílení **mezinárodní spolupráce** v oblasti doktorského studia prostřednictvím dalších doktorátů pod dvojím vedením a společných akreditací (zejména v rámci Erasmus Mundus);
  - ▶ posílení **spolupráce s AV ČR** v oblasti doktorského studia;
  - ▶ rozšíření nabídky **cizojazyčných doktorských programů** včetně programů vedoucích k získání společných diplomů;
  - ▶ posílení **motivace školitelů** například v souvislosti s hodnocením pracovníků podle Kariérního řádu MU.

# Strategie

# 1

## 1.5 SPOLEČNÝ PROFIL ABSOLVENTŮ MASARYKOVY UNIVERZITY

Masarykova univerzita bude:

- ▶ v souladu se svou vizí **vzdělávat takové absolventy, kteří si osvojí hodnoty, na nichž je univerzita založena** (svoboda, zodpovědnost, respekt k pravidlům), a budou je dále šířit. Společným znakem všech absolventů MU by měla být dále schopnost veřejně vystupovat, samostatně obhajovat své názory ústní i písemnou formou v českém jazyce i cizích řečech, dbát na jazykovou kulturu i obecnější kulturu veřejné rozpravy a dále ji rozvíjet.
- NÁSTROJE:**
- ▶ **promítnutí** cílů zohledňujících společný profil absolventů MU **do profilů studijních programů** a jim odpovídajících výstupů z učení;
  - ▶ podpora **zdravého životního stylu a sportovních aktivit** studentů v rámci povinných předmětů i volitelné studijní nabídky;
  - ▶ stanovením povinných předmětů **výuky akademického psaní** jako součásti společného základu univerzitního studia podporovat, aby všichni absolventi ovládali a respektovali principy tvorby akademických textů a zásady akademické kultury.

## 1.6 DŮRAZ NA ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY

Za účelem dosažení excelentní pozice a konkurenceschopnosti vzdělání získávaného na MU v prostoru vysokoškolského vzdělávání bude MU:

- ▶ nadále dbát o kvalitu studijních programů a programů celoživotního vzdělávání a směřovat k důslednému **naplnění všech požadavků stanovených Standardy a směrnicemi pro zajišťování kvality v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání**.
- NÁSTROJE:**
- ▶ důsledné zavedení **interních mechanismů periodického hodnocení programů** zaměřeného na dosahování výstupů z učení a sledování všech souvisejících kvalitativních indikátorů (standardy a kritéria pro hodnocení studijních výsledků, kvalita lidských zdrojů a materiálně-technického vybavení, transparentnost apod.).

# Internacionalizace

**CÍL** Masarykova univerzita posílí svou mezinárodní konkurenceschopnost a stane se vyhledávanou destinací pro zahraniční studenty a zaměstnance.



## 2

## SOUČASNÝ STAV

---

- › Vysoká míra zapojení akademických pracovníků do mezinárodní spolupráce
- › Nerovnoměrné geografické rozložení prestiže a atraktivity univerzity v zahraničí
- › Omezená nabídka programů realizovaných v angličtině
- › Nízký počet vyučujících ze zahraničí mezi kmenovými zaměstnanci
- › Rozvinutá spolupráce v rámci mobilitních programů, univerzitní sítě a bilatelární dohody o spolupráci

## STRATEGIE

---

- › Otevřenost českých studijních programů pro zahraniční studenty
- › Rozvoj nabídky studia v cizích jazycích, zejména v angličtině
- › Zvyšování kvality studia posilováním zahraniční mobility studentů

## INDIKÁTORY

---

- › **Podíl slovenských studentů**
- › **Podíl ostatních zahraničních studentů**
- › **Podíl zahraničních státních příslušníků na počtu akademických pracovníků**
- › **Podíl absolventů, kteří během studia absolvovali zahraniční pobyt v minimální délce jednoho semestru**

## Současný stav

# 2

Masarykova univerzita se během posledních dvaceti let stala univerzitou plně zapojenou do mezinárodní meziuniverzitní kooperace v evropském i globálním měřítku, jejímž základem jsou evropské mobilitní programy, univerzitní sítě a bilaterální dohody o spolupráci, podporující primárně oboustrannou mobilitu studentů, akademických a v poslední době také stále častěji administrativních pracovníků. Tato mezinárodní dimenze akademického prostředí má mimořádně velký význam pro zvyšování kvality studia na univerzitě. Univerzita se také stala vyhledávanou destinací pro studenty ze Slovenska a postupně roste také podíl studentů z dalších zemí, kteří na Masarykově univerzitě absolvují celé studijní programy, ať již nabízené v angličtině či v češtině. Tento pozitivní vývoj byl podpořen vybudováním centrálních a fakultních podpůrných pracovišť a rozvojem marketingových aktivit.

Nadále však přetrvávají některé slabiny univerzity, které jsou patrné zejména ve srovnání s úspěšnými zahraničními univerzitami. Jsou jimi především stále úzká nabídka programů realizovaných v angličtině, ať již poskytovaných samostatně, či ve spolupráci se zahraničními partnery, velmi nízký podíl zahraničních občanů mezi akademickými pracovníky univerzity a zatím převážně individuální „ad hoc“, nikoliv institucionalizovaná a dlouhodobá kooperace se zahraničními partnery v oblasti výuky i výzkumu.

Je přitom zřejmé, že aktivity a strategie v oblasti internacionalizace je třeba realisticky zaměřit v jednotlivých oblastech či oborech na perspektivní regiony či cílové země. Prestiž a atraktivita České republiky obecně či univerzity specificky je rozložena geograficky nerovnoměrně. Zatímco na Slovensku či v některých zemích střední a východní Evropy lze považovat univerzitu za velmi konkurenceschopnou a atraktivní, na některých globálně populárních teritoriích (např. ve východní Asii a Indii) jsou nejen univerzita, ale celé české vysoké školství dosud prakticky neviditelné. Přitom však lze identifikovat oblasti, ve kterých lze při aktivní prezentaci a cíleném marketingu dosáhnout i na „nových“ teritoriích úspěchu. Prezentaci univerzity lze stavět nejen na relativně nízkých studijních a životních nákladech v České republice, ale zejména na moderní infrastruktuře a vysokém standardu poskytovaného vzdělání.

# Strategie

## 2.1 OTEVŘENOST ČESKÝCH STUDIJNÍCH PROGRAMŮ PRO ZAHRANIČNÍ STUDENTY

Masarykova univerzita zaměří svou strategii na:

- ▶ **zvyšování podílu zahraničních občanů studujících v českých studijních programech** s cílem čelit budoucím důsledkům demografického vývoje v České republice a zvyšovat kvalitu studentské populace.
- ▶ **koordinace a sladění přijímacích procedur do magisterského a doktorského studia** s ohledem na zahraniční uchazeče (termíny, podmínky a nároky na znalost češtiny);
- ▶ komplexní celouniverzitní řešení **výuky českého jazyka** pro zahraniční studenty analogické jazykové výuce v cizích jazycích;
- ▶ koordinovaný **rozvoj stipendijních programů** na podporu studia zahraničních studentů;
- ▶ **poradenství a administrativní podpora** přijímacího procesu a průběhu studia;
- ▶ cílená **marketingová podpora**.

## Strategie

### 2.2 ROZVOJ NABÍDKY STUDIA V CIZÍCH JAZYCÍCH, ZEJMÉNA V ANGLIČTINĚ

Masarykova univerzita se zaměří na:

- ▶ **rozšíření nabídky studia realizovaného v angličtině,** případně dalších cizích jazycích;
- ▶ **zvyšování počtu studentů studujících v cizojazyčných studijních programech.**

#### NÁSTROJE:

- ▶ posílení **jazykových kompetencí učitelů** a školitelů, zejména v angličtině (podpora mobility, jazykového vzdělávání, schopnost vyučovat v cizím jazyce jako kvalifikační předpoklad);
- ▶ zvýšení **podílu zahraničních akademických pracovníků** univerzity;
- ▶ výraznější **zapojení akademických a administrativních pracovníků univerzity do mobilitních programů;**
- ▶ **zařazování jednotlivých předmětů v cizích jazycích jako povinné součásti studia** v rámci českých studijních programů;
- ▶ rozšíření **nabídky cizojazyčných, zejména anglických, magisterských a doktorských programů** včetně programů typu double degree;
- ▶ rozvoj nabídky **letních škol pro zahraniční studenty** jako nástroje získávání kvalitních studentů do akreditovaných programů;
- ▶ **poradenství a administrativní podpora** přijímacího procesu a průběhu studia zajišťované v angličtině;
- ▶ **marketingová podpora.**



## Strategie

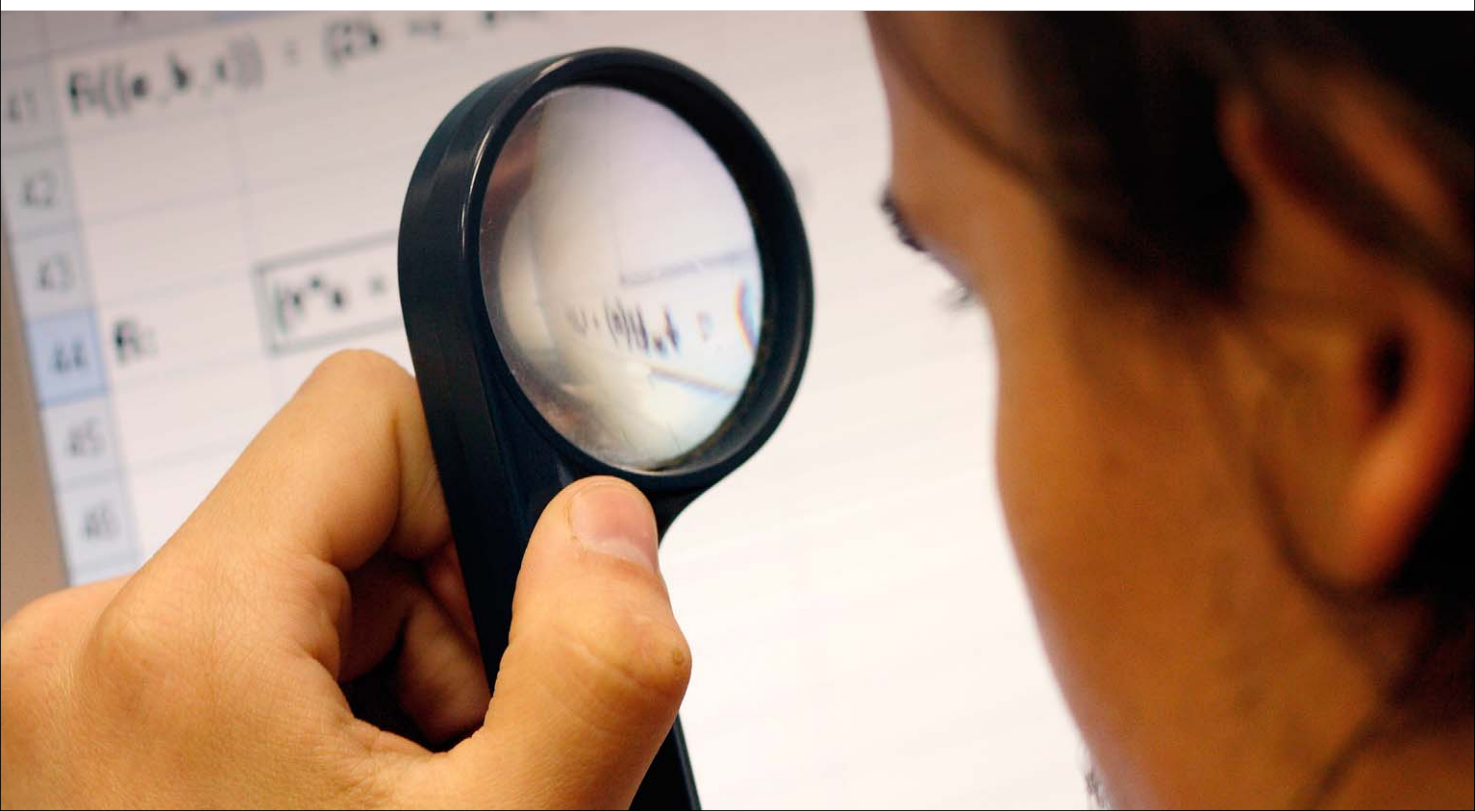
### 2.3 ZVYŠOVÁNÍ KVALITY STUDIA POSILOVÁNÍM ZAHRANIČNÍ MOBILITY STUDENTŮ

Masarykova univerzita chce v následujícím období:

- ▶ **zvyšovat podíl studentů** všech stupňů studia, **kteří se zapojí do mobilitních programů**;
  - ▶ **zkvalitnit začlenění mobilit** do studijních programů a zvýšit jejich přínos z hlediska odborného růstu studentů.
- NÁSTROJE:**
- ▶ **strukturace studijních programů podporující a umožňující nejméně semestrální mobilitu studentů** v každém stupni studia (uznávání absolvovaného studia);
  - ▶ **posílení a standardizace role koordinátorů mobilitních programů** (zodpovědnost za adekvátní plán studia, poradenství apod.);
  - ▶ rozšiřování **stipendijní podpory pro různé druhy studentské mobility** (účast na konferencích, podpora meziuniverzitních a fakultních dohod o výměně studentů);
  - ▶ **rozšiřování příležitostí** mezinárodní mobility (dohody, společné studijní programy, zahraniční praxe).

**Cíl** Masarykova univerzita chce být otevřenou všem, kteří mají ke studiu předpoklady a chtějí nebo mohou z univerzitního vzdělávání a výsledků vědeckého poznávání mít prospěch. Proto bude pomáhat studujícím překonávat překážky v přístupu ke studiu a v průchodu studiem, a tím usilovat o účelné využívání veřejných i soukromých prostředků vynaložených na vzdělávání.

## Společenská odpovědnost a otevřenost



# ve vzdělávání

# 3

## SOUČASNÝ STAV

---

- › Orientace přijímacího řízení na zjišťování obecných předpokladů ke studiu
- › Nejvybavenější centrum pro studium osob se specifickými nároky v rámci ČR
- › Rozvoj vybraných typů poradenství

## STRATEGIE

---

- › Podpora rovných příležitostí
- › Poradenské služby a předcházení studijní neúspěšnosti

## INDIKÁTORY

---

- › **Podíl osob se specifickými nároky na celkovém počtu studentů**
- › **Podíl neúspěšných studentů na celkovém počtu studentů**

## Současný stav

### 3

Sociální rozměr vysokoškolského vzdělávání je ve svém původním chápání spojen zejména s otázkou rovného přístupu ke vzdělávacím příležitostem. Masarykova univerzita v tomto směru byla na čele vývoje v českém vysokém školství ve dvou směrech. Především se jedná o celkovou podobu přijímacího řízení do studijních programů prvního cyklu, která je dlouhodobě orientována na zjišťování obecných předpokladů studovat na vysoké škole ve spojení s liberálním pojetím prvního roku vysokoškolského studia jako „prodlouženého přijímacího řízení“. Masarykova univerzita v tomto smyslu dlouhodobě buduje pozici vysokoškolské instituce, která otevírá příležitosti ke studiu. V užším smyslu se tato role univerzity promítá, v měřítku a podobě téměř unikátní také v evropském rozměru, do péče o vytváření podmínek pro studium osob se specifickými nároky vyplývajícími z některého handicapu. Masarykova univerzita je dnes nejdůležitějším a nejlépe vybaveným centrem pro studium osob se specifickými nároky v rámci České republiky, kde studuje přibližně polovina všech českých vysokoškoláků se specifickými nároky, a v mnoha ohledech zásadním způsobem spoluvytváří infrastrukturní a další podmínky pro vzdělávání těchto osob v celostátním měřítku včetně působení do předcházejících úrovní vzdělávacího systému.

Z dosažených výsledků však vyplývají také výzvy, jimž univerzita v rámci své odpovědnosti vůči společnosti perspektivně bude čelit. Péče o sociální rozměr vysokoškolského vzdělávání se

uskutečňovala v zásadě plošnými nástroji, jejichž účelem bylo dát šanci, jejíž využití se však chápalo jako věc individuální odpovědnosti a schopnosti. Kromě podpory studentů se specifickými nároky není dnes zaveden komplexní systém podpory studentů, který by se opíral zejména o spolehlivé informace o příčinách studijní neúspěšnosti, a poradenské mechanismy zůstávají v podstatě koncipovány jako nabídka pro ty, kdo subjektivně pocítují potřebu jejich využití.

Je zřejmé, že společnost bude univerzitu v budoucnu oprávněně klást otázky po účelnosti využití prostředků, které jsou vynakládány na poskytované vysokoškolské vzdělávání. Absolvování vysokoškolského studia na úrovni bakalářského studijního programu je stále více považováno za standard a toto očekávání přivádí na univerzitu studenty, kteří se především svými zájmy, zázemím a motivací často výrazně liší od představy o vysokoškolském studentovi pocházející z minulosti. Odpovědností univerzity v tomto prostředí bude, že zabezpečí nejen vlastní kvalitní výuku, ale také bude mít k dispozici aktivní mechanismy pomáhající studentům volit správnou studijní strategii, předcházet studijnímu selhání a řešit včas studijní problémy. Současně se bude zvyšovat význam stipendijní politiky univerzity jednak jako faktoru ovlivňujícího rozhodování uchazečů o volbě vysoké školy, ale také nástroje pro motivaci studentů a vytváření příznivějších podmínek studia.

# Strategie

## 3.1 PODPORA ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Masarykova univerzita chce v rámci své společenské odpovědnosti usilovat o:

- ▶ vytváření podmínek pro **rovný přístup k příležitosti vzdělávat se** pro uchazeče z různých sociálně-ekonomických podmínek bez ohledu na věk, místo bydliště nebo zaměření předchozí vzdělávací instituce;
- ▶ další rozvoj pozice MU ve **vzdělávání studentů se specifickými potřebami** včetně systému a nabídek studia, a to i v rámci internacionalizace.
- ▶ podpora **zapojování studentů se specifickými nároky do tvůrčí a odborné činnosti** (včetně výzkumné aktivity zaměřené na oblast inkluzivního vzdělávání v dotačních programech vyhlášených MŠMT).

### NÁSTROJE:

- ▶ **proaktivní stipendijní politika** založená na koordinaci stipendijních programů jednotlivých fakult;
- ▶ **rozvíjení aktivit k motivaci studentů středních škol** k pokračování studia na vysoké škole s využitím sítě spolupráce se středními školami;
- ▶ podpora mezigeneračního přenosu soudobých znalostí prostřednictvím vzdělávacích činností **univerzity třetího věku**;
- ▶ **rozvíjení praktického inkluzivního servisu** v oblasti terciárního vzdělávání: rozvoj vydavatelství a veřejně přístupného elektronického knihovnictví v jednotlivých formátech, personálního, technologického a inforatického zázemí pro obecně přístupné vzdělávací rozhraní (universal design for learning) včetně práva na vzdělávání v komunikačních systémech neslyšících, rozvoj materiálně ubytovacích, sportovních a kulturních možností osob se specifickými nároky;
- ▶ vytváření předpokladů pro **začlenění osob se specifickými nároky do CŽV** a případně také do komerčních vzdělávacích aktivit MU;
- ▶ postupné **zvyšování profesionality vyučujících a zaměstnanců MU v otázkách speciální komunikace, informatiky, didaktiky a teorie testování**;

## Strategie

### 3.2 PORADENSKÉ SLUŽBY A PŘEDCHÁZENÍ STUDIJNÍ NEÚSPĚŠNOSTI

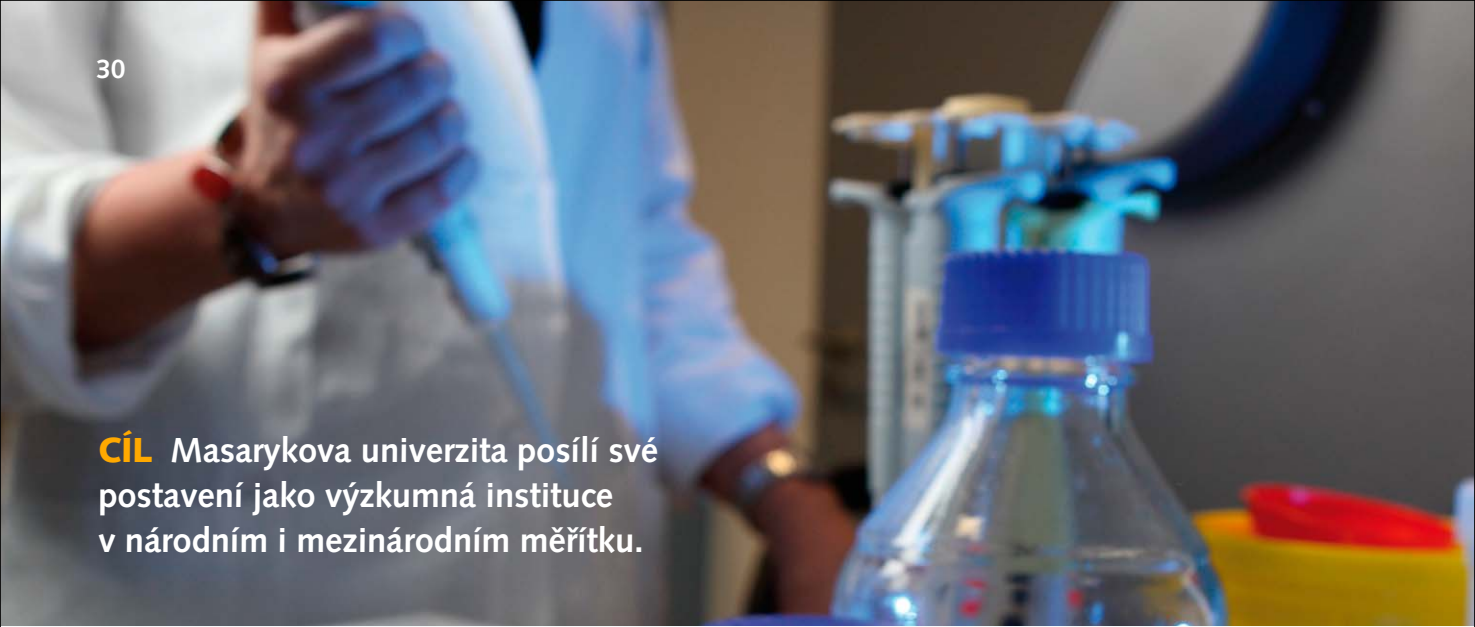
Masarykova univerzita svou strategii zaměří na:

- ▶ zabezpečení **poradenství orientovaného na podporu dokončení studia** těmi studenty, kteří jsou schopni vyhovět požadavkům studijních programů.

#### NÁSTROJE:

- ▶ **dotvoření komplexní a strukturované sítě poradenských služeb na MU**, které budou zaměřeny na jednotlivé cílové skupiny se záměrem zlepšit celkové podmínky přístupu ke studiu na MU, k vlastnímu studiu a k průchodu studiem, podpořit další vzdělávání a zlepšit podmínky pro nástup do praxe (kariérové poradenství); výsledkem bude celistvý poradenský systém zaměřený na kvalitu, odpovědnost a prevenci;
- ▶ vytvoření marketingových nástrojů pro **zlepšení informovanosti** všech cílových skupin o možnostech poradenství;
- ▶ systematické **zjišťování příčin studijní neúspěšnosti a zkušeností studentů** s fungováním univerzity.





**Cíl** Masarykova univerzita posílí své postavení jako výzkumná instituce v národním i mezinárodním měřítku.

## Výzkumný profil univerzity





## SOUČASNÝ STAV

---

- › Příprava a realizace velkých infrastrukturních projektů
- › Potřeba institucionálních změn daná rozvojem výzkumné infrastruktury
- › Nestabilní a nejasný vnější rámec státní podpory vědecké činnosti

## STRATEGIE

---

- › Vytváření svobodného prostoru pro vědecké bádání
- › Mezinárodní profilace a postavení univerzity

4

## INDIKÁTORY

---

- › Podíl prostředků na vědu a výzkum na celkovém rozpočtu univerzity
- › Podíl zahraničních zdrojů financování vědy a výzkumu na MU
- › Meziroční růst počtu publikací evidovaných v databázi Web of Science
- › Podíl publikací s mezinárodním dopadem na celkové produkci MU

## Současný stav

# 4

Masarykova univerzita se dlouhodobě profiluje jako výzkumná univerzita, na níž se přirozeně propojuje výuka s kvalitním výzkumem v širokém spektru oborů. V národním měřítku je toto zaměření možné dokumentovat individuální úspěšností vědců z Masarykovy univerzity v soutěžích o grantové prostředky, zejména však úspěšností univerzitních týmů v získávání prostředků na institucionální podporu výzkumu či v soutěži o podporu projektů v rámci Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace. Postupně se zlepšující výzkumná infrastruktura v novém kampusu i dalších rekonstruovaných objektech a institucionální zázemí se pozitivně odráží také v rozvoji mezioborových a mezinárodních kooperací, byť tyto kooperace mají zatím převážně individuální, méně často institucionální a dlouhodobý charakter.

Úspěšná realizace velkých infrastrukturních projektů podpořených evropskými prostředky (zejména projekt Středoevropského technologického institutu, projekt CETOCOEN a další) otevírá cestu k výraznému zvýšení mezinárodní viditelnosti, konkurenceschopnosti a atraktivity univerzity. Podmínky udržitelnosti těchto projektů současně kladou velké nároky na větší zapojení univerzitních týmů do mezinárodních výzkumných programů a na další personální rozvoj. Pozitivním důsledkem již samotné přípravy velkých projektů je spontánní a přirozená postupná integrace výzkumných aktivit kolem obecnějších profilujících témat.

Rozvoj výzkumné aktivity také vyvolává dodatečné nároky na administrativní kapacity a změny ve vnitřním i vnějším institucionálním prostředí a mechanismech financování (zejména zavedení modelu „full economic costing“, nalezení vhodného organizačního začlenění pro velké mezioborové týmy a projekty, distribuce a minimalizace rizik plynoucích z případných finančních dopadů neuznatelných nákladů). Mimořádnými zdroji rizika pro realizaci velkých projektů a další rozvoj vědecké činnosti na univerzitě jsou nevyjasněnost státní politiky podpory vědy a výzkumu, absence střednědobého výhledu financování vědy a výzkumu a dlouhodobá neschopnost státu odstraňovat legislativní překážky a snižovat či alespoň nezvyšovat administrativní zátěž spojenou s realizací zejména evropských projektů.

Nestabilita a nevyjasněnost vnějších rámců vědecké činnosti tak vyostřují napětí mezi nezbytností vytvářet na univerzitě svobodný prostor pro bádání, v němž se mohou etablovat a rozvíjet tvůrčí individuality a nové směry výzkumu, a nezbytností řídit a minimalizovat finanční a ekonomická rizika, jež jsou spojena s realizací výzkumných projektů a aktivit, překračujících svým finančním rozměrem a důsledky horizont dosavadní zkušenosti.

# Strategie

## 4.1 VYTVÁŘENÍ SVOBODNÉHO PROSTORU PRO VĚDECKÉ BĀDÁNÍ

Masarykova univerzita zamĚří svou strategii na:

- ▶ **vytváření svobodných a rovných podmínek pro rozvoj bĀdání** v celĚm spektru oborů pĚstovaných na univerzitĚ;
- ▶ **podporu vĚdku v nových tematických oblastech** vĚtnĚ vĚdku na pomezí tradiĤnĚch vĚdnĚch oborů a specializací.
- ▶ **propojení vĚuky v celĚm spektru oborů s pĚvodnĚ vĚdeckou Āinností** v magisterskĚm a doktorskĚm studiu;
- ▶ **podpora vzniku pracovnĚch mĚst pro mladĚ vĚdce** do 5 let od zĚskání titulu Ph.D. (obdoba post-doc na zahraniĤnĚch univerzitách/vĚdkumnĚch organizacĚch).

### NĀSTROJE:

- ▶ **vytvorení transparentnĚho a stabilnĚho zpĚsobu vnitřnĚho financování a rozpoĤtování**, kterĚ zajistĚ příznivĚ podmínky pro rozvoj vĚdkumnĚch aktivit při respektování oborovĚch specifĚk;
- ▶ **vytvorení finanĤnĚch mechanismů pro financování zahájení nových aktivit**, kterĚ doplnĚ pĚvažujĚcí model vnitřnĚho financování na základĚ minulĚch vĚkonů a zĚsluh;
- ▶ vytvorení vnitřnĚho **systemu hodnocení vĚdy a vĚdku** založenĚho na mezinĚrodnĚm srovnĚvání a hodnocení kvality a respektování specifĚckĚch rysů jednotlivĚch skupin vĚdnĚch oblastĚ i jednotlivĚch oborovĚch skupin (pravidelnĚ hodnocení jednotlivĚch oborů, pravidelnĚ a nezávislĚ evaluace pracovištĚ až na úroveň vĚdkumnĚch skupin, vĚtnĚ sledování kariĚrnĚho rĚstu);
- ▶ vytvorení **koncepcie odměňování** akademickĚch pracovnĚků podle vĚsledků hodnocení;
- ▶ **nastavení personĚlnĚ politiky** otevřenĚ vůĤi kvalitnĚm vĚdcům pĚchĚzejĚcĚm z prostředí mimo univerzitu, zejmĚna ze zahraniĤĚ;

# Strategie

## 4.2 MEZINÁRODNÍ PROFILACE A POSTAVENÍ

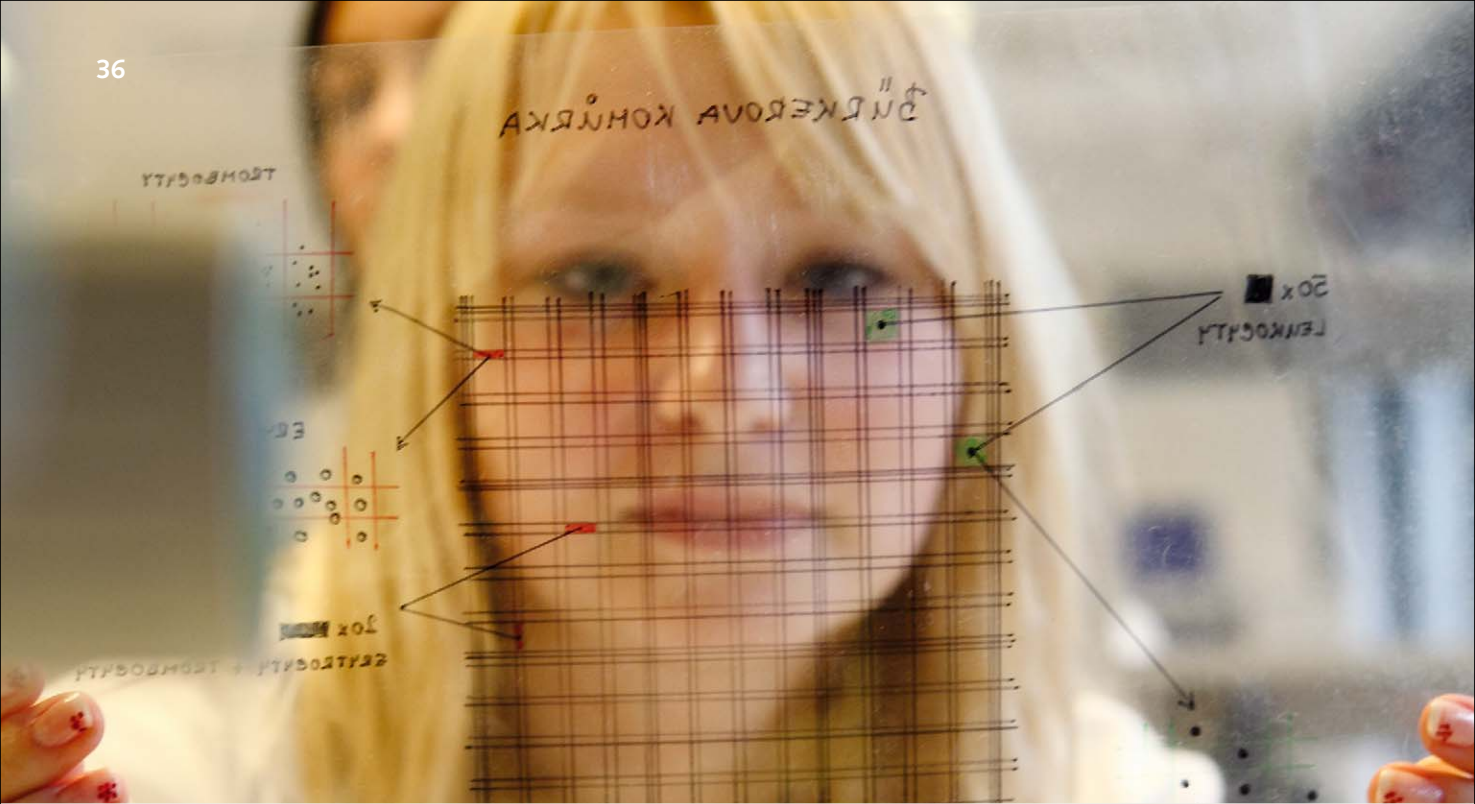
Masarykova univerzita se zaměří na:

- ▶ dosažení **špičkového mezinárodního postavení ve výzkumu** ve vybraných oblastech;
- ▶ **integraci výzkumných programů** kolem profilujících mezioborových témat.

### NÁSTROJE:

- ▶ úspěšná **realizace strategických projektů budování výzkumné infrastruktury** (CEITEC, CETOCOEN, CERIT a další);
  - ▶ formulace **konceptu rozvoje výzkumu** založeného jak na efektivně fungujících a dlouhodobě udržitelných týmech výzkumných záměrů, center a projektů OP VaVpl, tak na kvalitním výzkumu individuálním nebo soustředěném do menších vědeckých týmů;
  - ▶ vytvoření **systému institucionálního financování výzkumu založeného na evaluacích**;
  - ▶ výrazně vyšší zapojení do **mezinárodních projektů** (zejména 7. a 8. rámcového programu);
  - ▶ **personální politika zaměřená na získávání špičkových vědeckých pracovníků mimo univerzitu a na podporu a udržení kvalitních vlastních vědců**;
  - ▶ posílení **atraktivity doktorského studia** ve špičkových oblastech výzkumu;
  - ▶ **vytváření organizačních a institucionálních podmínek pro integraci výzkumných aktivit** napříč stávajícími vnitřními strukturami;
- ▶ **vytváření a posilování strategických partnerství s domácími a zejména zahraničními výzkumnými pracovišti a institucemi**;
  - ▶ **marketingová podpora** mezinárodní prestiže.





## Inovace a transfer technologií

**Cíl** Masarykova univerzita jako výzkumná univerzita bude usilovat o bezprostřední uplatnění výsledků poznání, k němuž přispívá, ve společnosti.

## SOUČASNÝ STAV

---

- › Úspěšné příklady dobré praxe v oblasti kontrahovaného výzkumu a spolupráce s komerční sférou
- › Přetrvávají administrativní, ekonomické a organizační překážky rozvoje inovačních aktivit

## STRATEGIE

---

- › Podpora transferu výsledků výzkumu a vývoje do praxe

## INDIKÁTORY

---

- › **Podíl výnosů z kontrahovaného výzkumu, vývoje a inovací a licencí k duševnímu vlastnictví na celkových výnosech MU**

## Současný stav

Vzhledem k charakteru MU jako výzkumně orientované univerzity mají inovační činnosti a transfer technologií v zásadě podpůrnou povahu, přičemž význam těchto činností není primárně v generování nových příjmů univerzity, ale v zajišťování vazby mezi výzkumným posláním univerzity a praxí rozvíjenou v širší společnosti. Inovace a transfer technologií jsou nástrojem podpory společenské relevance výzkumu uskutečňovaného na univerzitě. V současné době je třeba konstatovat, že jakkoli na MU působí řada silných výzkumných týmů, jsou vytvořeny institucionální předpoklady v podobě Centra pro transfer technologií a existuje také řada příkladů zavedené dobré praxe v transferu technologií a komerční spolupráci ve výzkumu, obecně pro tento typ činnosti stále přetrvává řada překážek. Důvody lze spatřovat zejména v podceňování inovačního potenciálu výzkumu v rámci samotné akademické komunity, nedostatečném zohlednění tohoto typu činnosti pro akademický kariérní postup a složitosti ekonomických a organizačních podmínek pro komerční činnosti v rámci univerzity.

Existence kritické masy a trvalá podpora prvotřídního základního výzkumu v mnoha oborech však nutně vyžaduje nadstavbový, pružně fungující mechanismus umožňující aktivní vyhledávání a přenos aplikovatelných výsledků do komerční, ale i veřejné

sféry. Z tohoto důvodu chce mít Masarykova univerzita vedle excelence v základním výzkumu také přirozené, silné a stabilní postavení v komerční spolupráci a expertní spolupráci s veřejnými institucemi, aplikovaném výzkumu i vývoji a v poskytování souvisejících služeb.

Zásadním posuvem bude začlenění problematiky transferu technologií a inovací jakožto klíčového horizontálního tématu ve vzdělávání, výzkumu i společenských vztazích MU. Vedle nutné profesionalizace a lepšího provázání řízení na různých úrovních uvnitř MU povede i další rozvoj transferu technologií k vytvoření takového prostředí pro výzkum, ve kterém úspěšné osobnosti a pracoviště získají dlouhodobou mimořádnou podporu (místo dosud časté mimořádné administrativní a organizační zátěže).



# Strategie

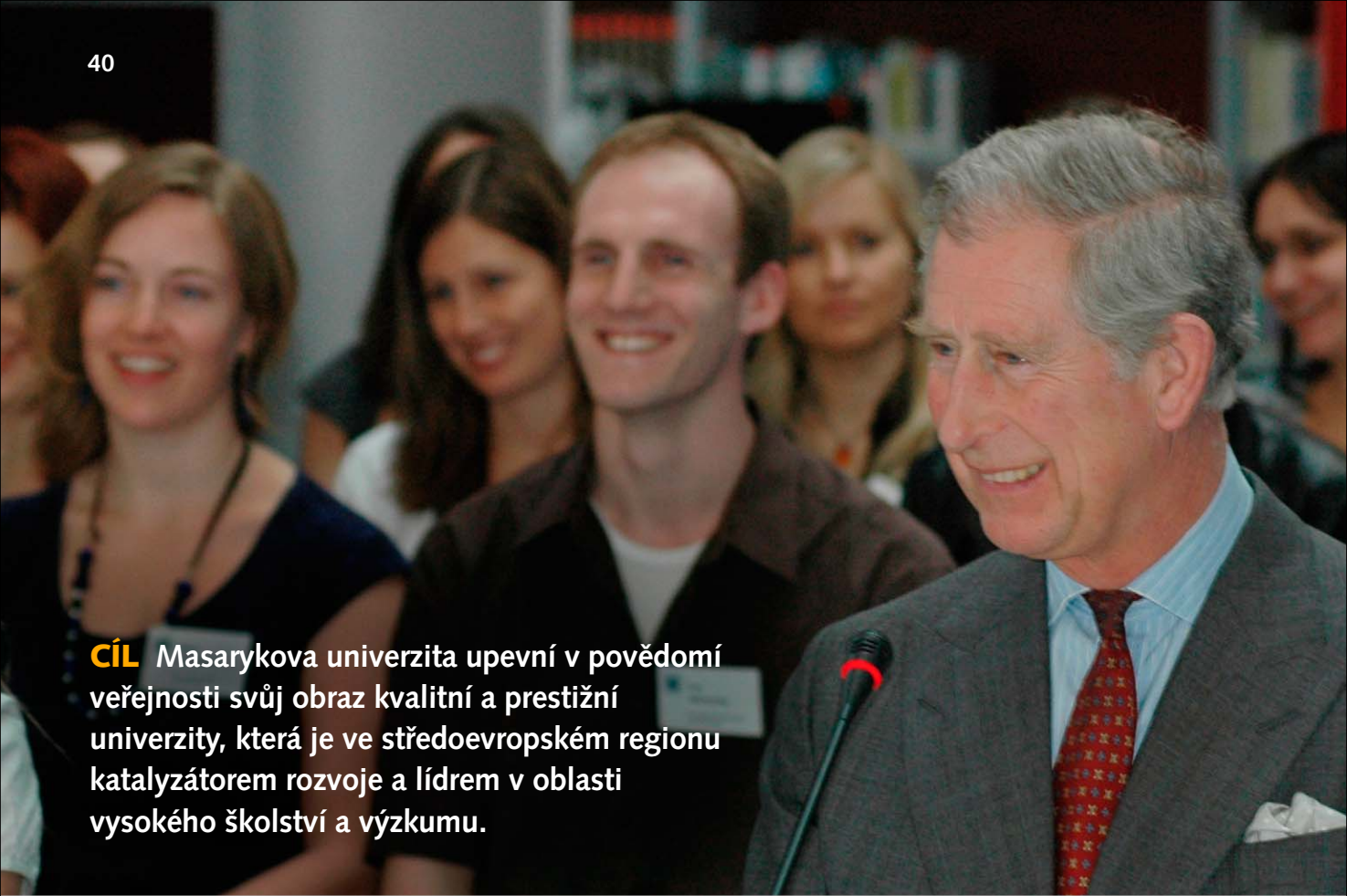
## 5.1 PODPORA TRANSFERU VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A VÝVOJE DO PRAXE

Masarykova univerzita chce:

- ▶ být **uznávaným zdrojem expertíz** ovlivňujících rozhodování veřejných institucí i soukromých subjektů a mít efektivní vazbu k okolí zprostředkující společenskou poptávku po nových výzkumných tématech.


### NÁSTROJE:

- ▶ vybudovat **funkční a stabilní prostředí**, ve kterém bude možné volně oběma směry přecházet mezi základním výzkumem a spolupracemi s komerčními partnery při výzkumu a vývoji, a to s flexibilními reakcemi na podněty vnějších partnerů a s transparentními, stimulačními ekonomickými dopady pro jednotlivá pracoviště MU;
- ▶ vybudovat a stabilizovat **dlouhodobá partnerství** jak s několika silnými nadnárodními komerčními partnery pro aplikovaný výzkum a vývoj, tak i skupinami menších a malých firem;
- ▶ **začlenit praktickou/komerční spolupráci jako standardně možnou náplň doktorského studia**, případně i výzkumně orientovaných magisterských studijních oborů (může jít o skutečnou prakticky orientovanou disertaci nebo o začlenění předmětů orientovaných na soft skills pro inovace a transfer technologií);
- ▶ personální a organizační **stabilizace podpory transferu technologií ve spolupráci CTT MU, CEITEC, ICRC** a dalších strategických projektů, včetně částečného organizačního vyčlenění činností transferu technologií v oblasti obchodního využití duševního vlastnictví, společného postupu ve vývoji s třetími stranami a projektové veřejné podpory cílené na komerční organizace výzkumu a vývoje;
- ▶ vhodné zahrnutí **praktických a komerčních výsledků do standardů pro kariérní postupy** na MU a získávání nových lidských zdrojů;
- ▶ **vybudování a podpora sítě tzv. technologických skautů** uvnitř vybraných pracovišť s výrazným potenciálem pro využití jejich duševního vlastnictví (zejména pracoviště zahrnutá do CEITEC, ICRC a dalších strategických infrastrukturních projektů výzkumu a vývoje);
- ▶ **vytvoření zpětné vazby mezi elitními vědeckými týmy MU a profesionály pro transfer technologií** s cílem přirozené stimulace vědy s dostatečným inovačním potenciálem;
- ▶ vyčleňování přiměřených a flexibilně spravovaných **centrálních zdrojů pro financování prvních kroků transferu jednotlivých nových technologií** (tj. úroveň českého patentového řízení a raných „proof of concept“ fází) spolu se stabilizací výrazně motivačních pravidel pro vypořádání výnosů z obchodování s duševním vlastnictvím s původci.



**CÍL** Masarykova univerzita upevní v povědomí veřejnosti svůj obraz kvalitní a prestižní univerzity, která je ve středoevropském regionu katalyzátorem rozvoje a lídrem v oblasti vysokého školství a výzkumu.

## Komunikace s okolím univerzity



His Royal Highness  
The Prince of Wales

## SOUČASNÝ STAV

---

- › Opakovaně nejvyšší zájem o studium ze strany uchazečů v rámci ČR
- › Univerzita vnímána jako moderní a inovativní vysokoškolská instituce v České republice

## STRATEGIE

---

- › Rozvoj komunikace s potenciálními studenty všech forem studia
- › Budování prestiže v akademickém prostředí

## INDIKÁTORY

---

- › **Počet podaných přihlášek ke studiu**
- › **Podíl studentů, kteří se запиší ke studiu, z celkového počtu přijatých studentů**
- › **Podíl příspěvků o univerzitě v celostátních médiích na celkovém počtu článků o univerzitě**
- › **Počet vyjádření odborníků univerzity k aktuálním společenským otázkám v médiích**



## Současný stav

Masarykova univerzita je v českém prostředí díky své historii i současnému rozvoji vnímána jako „druhá“ česká univerzita, profilující se jako moderní a inovativní alternativa tradičnější Univerzity Karlovy. Toto vnímání je založeno na vůdčí roli, kterou univerzita v českém prostředí hrála při zavádění řady novinek v oblasti studia (strukturované studium, kreditový systém, informační podpora studijních agend, potírání plagiátorství, péče o kvalitu studijních oborů a programů), i na rostoucím vědeckém výkonu univerzity. Toto vnímání se projevuje jak v opakovaně nejvyšším zájmu o studium ze strany uchazečů v rámci České republiky, tak ve vysokém respektu k univerzitě v rámci české akademické veřejnosti. Pozici prestižní univerzity se daří budovat nejen na Slovensku a v ostatních geograficky blízkých zemích, ale také v evropském a postupně i světovém univerzitním prostředí. Přitom ovšem přetrvává v oblasti komunikace s vnějším prostředím celá řada slabin, jež jsou pozůstatky institucionální roztržičnosti nebo přetrvávajících vzorců chování, jež odpovídaly elitnímu a silně selektivnímu typu vysokoškolského vzdělávání před nástupem masového či univerzálního modelu, nejsou však adekvátní současnému vysoce kompetitivnímu univerzitnímu světu, v němž univerzity soutěží o budoucí studenty i výzkumné prostředky, a to dokonce v nadnárodním měřítku.

Nejvýznamnější příležitostí k významnému posílení mezinárodní prestiže Masarykovy univerzity jsou nepochybně investice do výzkumné infrastruktury z evropských strukturálních fondů. V případě úspěšné implementace připravených projektů by univerzita učinila významný krok k tomu, aby se zařadila mezi prestižní evropské výzkumné univerzity. Rovněž udržení vůdčí pozice v oblasti zkvalitňování studijního prostředí vytváří podmínky pro růst a geografické rozšiřování prestiže univerzity, jež se ve svých důsledcích promítá do poptávky po studiu.

Vývoj vnějšího prostředí bude přinášet výzvy, se kterými se bude muset univerzita vyrovnávat také dalším rozvojem a profesionalizací komunikačních aktivit. Patří mezi ně demografický pokles, možnost zavedení školného, odliv studentů z České republiky do zahraničí se sbližováním nákladů ve srovnání se západoevropskými zeměmi i růst požadavků na transparentci vysokoškolského systému. V této souvislosti lze očekávat také rychlý rozvoj aktivit ostatních českých univerzit v oblasti marketingu, kde byla dosud Masarykova univerzita nepochybně v českém vysokém školství lídrem.

# Strategie

## 6.1 ROZVOJ KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ A POTENCIÁLNÍMI STUDENTY VŠECH FOREM STUDIA

Masarykova univerzita zaměří svou strategii na:

- ▶ **stabilizaci značky Masarykovy univerzity** a její implementaci v komunikačních aktivitách;
- ▶ **rozvoj diferencovaných komunikačních aktivit pro specifické cílové skupiny** (zejm. potencionální studenti bakalářského, navazujícího magisterského a doktorského studia, účastníci dalšího vzdělávání, zahraniční studenti).

### NÁSTROJE:

- ▶ rozvoj **vztahů s absolventy** jako rodiči budoucích studentů a spoluvůrci veřejného mínění;
- ▶ rozvoj **dlouhodobé spolupráce s partnerskými středními školami**;
- ▶ podpora **středoškolské odborné činnosti**;
- ▶ koordinace a sjednocení **webové a tištěné prezentace nabídky studijních programů**.

# Strategie

## 6.2 BUDOVÁNÍ PRESTIŽE V AKADEMICKÉM PROSTŘEDÍ


Masarykova univerzita se zaměří na:

- ▶ rozšíření **mediální prezentace výzkumu a dění** na univerzitě;
- ▶ **prezentaci univerzity** v národních a mezinárodních univerzitních organizacích.

### NÁSTROJE:

- ▶ budování a rozšiřování **panelu odborníků** aktivně spolupracujících s médii;
- ▶ institucionalizace **spolupráce s celostátními médii** formou dlouhodobějších smluv o spolupráci;
- ▶ rozvoj **vlastní vydavatelské činnosti** v oblasti knih a časopisů i elektronických médií;
- ▶ **propagace vědy a výzkumu na univerzitě** prostřednictvím Mendelova muzea a dalších dlouhodobých i krátkodobých aktivit (participace na projektech typu Science Learning Centre v regionu, prezentační akce, výstavy);
- ▶ aktivní **zapojení do činnosti univerzitních organizací** (organizace a aktivní účast na konferencích, zastoupení v řídicích orgánech asociací a sítí).



A group of approximately ten young people, including men and women of various ethnicities, are leaning on a grey metal railing on a modern building's walkway. They are looking towards the camera with various expressions. The background shows the building's glass and steel structure under a clear blue sky.

**CÍL** Cílem Masarykovy univerzity je nabízet společensky relevantní studijní programy, jejichž náplň bude s cílem dlouhodobě vysoké uplatnitelnosti absolventů vycházet ze spolupráce se zaměstnavateli i výzkumnými institucemi, a zaujmout vůdčí roli v ovlivňování pohledu veřejnosti a rozhodujících politických, společenských a ekonomických aktérů na stav a roli vysokého školství v České republice.

Síť strategických partnerství, spolupráce

A small, circular patch of ground with light-colored gravel and some sparse, dry vegetation, located at the bottom center of the page.



## SOUČASNÝ STAV

---

- › MU jako jeden z největších zaměstnavatelů regionu a součást rozsáhlé sítě společenských vztahů
- › Příklady dobré praxe v oblasti spolupráce se zaměstnavateli

## STRATEGIE

---

- › Rozvoj sítě strategických partnerství
- › Rozšiřování spolupráce s aplikační sférou a zlepšování zaměstnatelnosti
- › Podpora akademických činností ze soukromých zdrojů

## INDIKÁTORY

---

- › **Podíl nezaměstnaných absolventů MU na celkovém počtu absolventů**

s aplikační sférou a zaměstnatelnost

## Současný stav

Masarykova univerzita, jako druhá největší vysoká škola v České republice, která je jedním z největších zaměstnavatelů v regionu, je součástí rozsáhlé sítě společenských vztahů. Univerzita rozvinula v uplynulém období škálu aktivit, jejichž prostřednictvím uplatňuje ve společnosti svůj vliv a současně získává informace o očekáváních svého okolí. Zavedenou praxí jsou pravidelné mechanismy komunikace s politickou reprezentací na úrovni státu, kraje i města. Univerzita má rozvinuté a institucionalizované vztahy se svými absolventy prostřednictvím Spolku absolventů a přátel MU, dlouhou tradici má na MU tzv. institucionální výzkum, představovaný celou sadou pravidelných výzkumných šetření zjišťujících postoje, zkušenosti a očekávání studentů, zaměstnanců a absolventů MU. Slabou stránkou dosavadní praxe je však jen omezená vazba univerzity na zaměstnavatele, a to jak na úrovni institucionální, tak na úrovni jednotlivých studijních programů.

Vysoké školy v České republice prošly vlivem Boloňského procesu, ale také z dalších důvodů, v uplynulých deseti letech rozsáhlými proměnami včetně samotné struktury a pojetí vysokoškolských studijních programů. Další změny přináší nové směry vysokoškolského vzdělávání představované zaváděním rámců kvalifikací a novými principy hodnocení kvality. Úspěch těchto změn zaváděných ve vysokém školství nezávisí pouze na dokonalosti jejich provedení v rámci vysokých škol, ale také na dobrém vysvětlení a jejich akceptaci v širší společnosti. To má klíčový význam zejména pro pochopení a společenské přijetí boloňského systému vysokoškolských kvalifikací a zaměstnatelnosti jejich nositelů, zejména v úrovni bakalářských studijních programů. Kultivace vztahů především se zaměstnavateli a jejich organizacemi a schopnost univerzity mít vliv na jejich názory na vysoké školství bude proto v budoucnu mít zásadní význam pro úspěch univerzity a výsledků její vzdělávací činnosti.

# Strategie

## 7.1 ROZVOJ SÍTĚ STRATEGICKÝCH PARTNERSTVÍ

Masarykova univerzita bude:

- ▶ u partnerských subjektů systematicky **ovlivňovat** jejich **chápání historie, poslání a vývoje vysokého školství** a přesvědčovat je (a jejich prostřednictvím širší okolí) o pozici MU jako univerzity, jejíž prosperita je příznakem úspěchu systému vysokého školství jako takového;
- ▶ **ovlivňovat podobu legislativy** s cílem vytvářet vhodné podmínky pro vysokoškolské studium, a to také s ohledem na typ studentů, jejichž vzdělávání v České republice zabezpečuje převážně MU (studenti se specifickými nároky).

### NÁSTROJE:

- ▶ **nastavení systematických komunikačních mechanismů s klíčovými aktéry** ovlivňujícími poměry vysokého školství: politickými stranami na národní i regionální úrovni, zaměstnavatelskými svazy, odbory, sítěmi středních škol, významnými korporacemi dosahujícími parametrů MU.

## Strategie

### 7.2 SPOLUPRÁCE SE ZAMĚŠTNAVATELI A PODPORA ZAMĚŠTNATELNOSTI

Za účelem posílení vazby studijní nabídky na trh práce Masarykova univerzita:

- ▶ bude **rozšiřovat a kultivovat vztahy se zaměstnavateli** a jejich zapojení do inovace studijních programů;
  - ▶ **uzná svoji obecnou odpovědnost za spoluvytváření podmínek pro udržení a zlepšování zaměstnatelnosti** svých absolventů.
- NÁSTROJE:**
- ▶ zavedení systému **zapojení zaměstnavatelů a jejich organizací do tvorby a hodnocení studijních programů a programů dalšího vzdělávání** (rady studijních programů za účasti představitelů zaměstnavatelů);
  - ▶ **podpora zavádění studijních programů a programů dalšího vzdělávání ve spolupráci se zaměstnavateli**;
  - ▶ **posílení výzkumných šetření** studijních zkušeností absolventů (ve vazbě k očekávaným výstupům z učení, ale i ve vztahu k obecnějšímu studijnímu prostředí) a zejména efektivní využívání jejich výsledků;
  - ▶ **rozvoj služeb Kariérního centra MU** do podoby personální agentury založené na poskytování individualizovaných služeb zaměstnavatelům i studentům.

# Strategie

## 7.3 PODPORA AKADEMICKÝCH ČINNOSTÍ ZE SOUKROMÝCH ZDROJŮ

Masarykova univerzita se chce stát:

- ▶ příkladem **dobré praxe v uplatnění podpory akademických činností ze soukromých zdrojů** v českém prostředí.
- ▶ vytvoření systémových (organizačních, právních, etických a ekonomických) podmínek **pro rozvoj praxe fundraisingu** a jeho využívání.

### NÁSTROJE:

## Současný stav

Masarykova univerzita prošla v posledních dvou desetiletích obdobím mimořádného institucionálního rozvoje. Rychlý nárůst počtu studentů, růst objemu rozpočtu a v historii univerzity ojedinělé investiční rozvoje jsou jen nejviditelnějšími projevy tohoto trendu, stejně významné byly proměny související s pronikáním informačních technologií do každodenního chodu univerzity či změny agendy administrativních a akademických pracovníků, související s kvantitativním růstem univerzity a měnícím se ekonomickým rámcem jejího působení.

Úspěšné dokončení Programu rozvoje MU, zahrnujícího výstavbu nového univerzitního kampusu i rekonstrukce a modernizace historických budov, vytváří v českém vysokém školství mimořádně příznivé podmínky pro další rozvoj a výzkumnou profilaci univerzity. V mezinárodním měřítku


ojedinělá podpora zejména vzdělávacích agend informačními systémy byla rozhodujícím faktorem, který univerzitě umožnil administrativně zvládnout expanzi a studentům i učitelům poskytl komfortní komunikační prostředí. Nárůst prostředků získávaných na činnost univerzity formou projektů, objem využívaných investičních prostředků a růst vlastní hospodářské činnosti univerzity kladou nové nároky na profesionalizaci ekonomické, investiční a personální administrativy a na ekonomické a administrativní kompetence akademických pracovníků. Institucionální rozvoj samozřejmě klade také na strategické plánování i operativní řízení zcela odlišné nároky, než tomu bylo v minulosti. S realizací projektů v měřítku stovek milionů či dokonce miliard korun jsou spojena rizika, jež si žádají zásadní proměny „organizačního chování“ v rámci celé instituce.

# PODPŮRNÉ PRIORITY

Největším rizikem je však pro institucionální rozvoj univerzity v uplynulých letech málo předvídatelný vývoj či stagnace vnějšího rámce české vysokoškolské politiky. Odkládání nezbytných reforem v důsledku politického ochromení poslední let vedlo ke kumulaci řady legislativních, finančních a organizačních problémů v českém vysokém školství, jejichž řešení patrně nebude moci politická reprezentace již odkládat za horizont tohoto dlouhodobého záměru. Fungování vysokých škol se proto bude v období do roku 2015 přizpůsobovat řadě zásadních proměn vysokoškolské politiky státu, o nichž však v době koncipování dlouhodobých záměrů vysokých škol na toto období lze jen spekulovat z vágních náznaků vládních prohlášení. Schválený Dlouhodobý záměr MŠMT zůstal z pochopitelných důvodů ve věcech politické povahy zdrženlivý. Zatímco v oblasti vzdělávací

a výzkumné si může univerzita stanovit řadu relativně konkrétních cílů do značné míry autonomně na základě svých vnitřních tradic, aspirací a znalosti mezinárodních trendů vývoje vysokého školství a vědy, v oblasti vnitřního administrativního fungování, organizačního uspořádání, investičního rozvoje a parametrů personální politiky je více závislá na změnách vysokoškolské legislativy či na politických rozhodnutích o financování vysokých škol státem. Cíle v této oblasti jsou proto nezbytně obecnější a častěji jsou vlastně jen otevřením cesty k řešení problému (zpracování analýz, auditů) než finálním řešením samotným. Byť bude nezbytné v době platnosti tohoto dlouhodobého záměru řadu řešení nalézt, ať již v oblasti financování či řízení vysokých škol.

# Efektivita instituce



**Cíl** Masarykova univerzita bude efektivní institucí, jejíž ekonomické, finanční a organizační nastavení vnitřního prostředí vytvoří příznivé podmínky pro zvýšení mezinárodní konkurenceschopnosti ve vzdělávací a výzkumné činnosti.



## SOUČASNÝ STAV

---

- › Postupné přizpůsobování fungování organizace důsledkům extenzivního růstu
- › Nastupující změny v systému financování vysokých škol
- › Závazky a rizika související s realizací velkých infrastrukturních projektů

## STRATEGIE

---

- › Zvýšení efektivity vnitřního fungování
- › Profesionalizace podpůrných činností
- › Finanční stabilita

## INDIKÁTORY

---

- › **Podíl výnosů z vlastní hospodářské činnosti na celkových neinvestičních výnosech**
- › **Podíl účelových prostředků na celkových neinvestičních výnosech**
- › **Objem neinvestičních výnosů na zaměstnance**
- › **Objem neinvestičních výnosů na m<sup>2</sup> celkových užitných ploch**

## 8

## Strategie

### 8.1 ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY VNITŘNÍHO FUNGOVÁNÍ

Masarykova univerzita zaměří svou strategii na:

- ▶ snižování **provozních nákladů a administrativní zátěže**;
- ▶ rozvíjení **systému zajištění kvality** v oblasti administrativních procesů;
- ▶ nastavení **standardů procesů strategického plánování a řízení**.

**NÁSTROJE:**

- ▶ zpracování **komplexní procesní analýzy**;
- ▶ zpracování **organizačního auditu**;
- ▶ zpracování **návrhu a implementace organizačních změn**;
- ▶ zpracování **koncepce zajištění kvality administrativních procesů** a její implementace;
- ▶ zpracování koncepce a implementace **systému strategického plánování a řízení**, který bude mimo jiné založen na periodickém sledování a vyhodnocování výkonnostních indikátorů.

### 8.2 PROFESIONALIZACE PODPŮRNÝCH ČINNOSTÍ

Masarykova univerzita se zaměří na:

- ▶ zkvalitňování **personálního zajištění administrativy a podpůrných činností**;
- ▶ **rozvoj podpůrných služeb zajišťovaných přímo univerzitou** či externě s cílem snižovat zátěž akademických pracovníků činnostmi mimo vlastní výuku a výzkum;
- ▶ rozvoj **systému hodnocení kapacit a výkonnosti**.

**NÁSTROJE:**

- ▶ zpracování **organizačního a personálního auditu**;
- ▶ zpracování **návrhu a implementace organizačních změn**;
- ▶ rozvoj **systému projektové podpory**;
- ▶ vývoj **systému personálního rozvoje a vzdělávání**.

# Strategie

## 8.3 FINANČNÍ STABILITA

Masarykova univerzita se zaměří na:

- ▶ **diverzifikaci zdrojů financování** a posilování nezávislosti na státním rozpočtu;
- ▶ řízení rizik souvisejících s **finanční udržitelností investičních projektů**;
- ▶ přípravu a **zavedení modelu financování a vnitřního rozpočtování** zohledňujícího nastupující změny ve financování vysokého školství, včetně případného zavedení školného;
- ▶ aplikaci modelu **full economic costing** pro uplatňování úplných nepřímých nákladů v projektech;
- ▶ rozvoj **systému projektového financování** včetně systému řízení investic s důsledným sledováním návratnosti a udržitelnosti;
- ▶ řízení **efektivního využívání infrastruktury** (budovy, stroje, zařízení, přístroje, IT infrastruktura,...) a řízení odpisové náročnosti investic a jejich obnovitelnosti;
- ▶ optimalizace systému nakupování formou zefektivňování **systému veřejného zadávání**.

### NÁSTROJE:

- ▶ nastavení **pravidel tvorby a rozdělování rozpočtu**;
- ▶ nastavení **systému monitorování rizik** spojených s realizací velkých investičních projektů;
- ▶ nastavení **motivačních pobídek v odměňování vedoucích pracovníků**;
- ▶ metodika **full economic costing**.

## Zaměstnanci a pracovní prostředí

**CÍL** Masarykova univerzita bude pracovním prostředím, které umožní a bude podporovat synergii strategických cílů univerzity a individuálních profesních aspirací akademických i dalších zaměstnanců.



## SOUČASNÝ STAV

---

- › Atraktivní zaměstnavatel v kontextu českého vysokého školství
- › Vysoká zátěž akademických pracovníků administrativními a ekonomickými agendami
- › Potřeba kvalitního personálního zajištění velkých projektů v oblasti infrastruktury výzkumu

## STRATEGIE

---

- › Přístup ke kariéře na univerzitě
- › Dělbba práce
- › Oceňování práce
- › Pracovní prostředí a profesní rozvoj

## INDIKÁTORY

---

- › **Podíl akademických pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců**
- › **Výše průměrné mzdy zaměstnanců (akademických pracovníků a ostatních zaměstnanců)**

# Strategie

## 9.1 PŘÍSTUP KE KARIÉŘE NA UNIVERZITĚ

### 9

Masarykova univerzita bude:

- ▶ zaměstnavatelem s jasnou **strategií a představou o vývoji struktury a zaměření činnosti zaměstnanců**;
- ▶ otevřeným zaměstnavatelem s **transparentními kritérii a postupy při výběru zaměstnanců**.

#### NÁSTROJE:

- ▶ **systematizace personálního plánování** a jeho roční aktualizace podle vývoje potřeb zabezpečení činností univerzity;
- ▶ **zavedení standardů pro výběrová řízení na pozice akademických pracovníků včetně praxe search committees** pro vyšší akademické pozice, nastavení kritérií (na úrovni fakult a jejich pracovišť) pro výběr akademického personálu nad rámec formálních kvalifikací;
- ▶ aktivní vyhledávání nových akademických pracovníků a dalších klíčových zaměstnanců (**headhunting**);
- ▶ **motivační a stabilizační program pro zaměstnance** přicházející z částí ČR mimo jižní Moravu nebo ze zahraničí.

## 9.2 DĚLBA PRÁCE

Masarykova univerzita:

- ▶ uzná zásadní význam **účelné dělby práce mezi akademickým personálem a ostatními zaměstnanci** a rostoucí význam odborných činností při správě univerzity.

#### NÁSTROJE:

- ▶ **systematizace personální administrativy** a zavedení standardů pro rozlišení úvazků pro jednotlivé typy činností;
- ▶ **vývoj organizační struktury** podle organizačních řádů univerzity a jejích součástí.

# Strategie

## 9.3 OCEŇOVÁNÍ PRÁCE

Masarykova univerzita:

- ▶ zavede transparentní a motivující **system oceňování výsledků práce**.

### NÁSTROJE:

- ▶ systém **hodnocení akademických pracovníků** a ostatních zaměstnanců **navázaný na plány činnosti** příslušných pracovišť a osobní plány profesního rozvoje;
- ▶ **funkční propojení systému hodnocení akademických pracovníků s habilitačním řízením a řízením ke jmenování profesorem** při vyváženém zohlednění pedagogického a vědeckého výkonu;
- ▶ **mzdová politika** včetně přijetí pravidel pro přiznávání výkonnostních příplatků;
- ▶ zavedení **kariérního systému** pro zaměstnance, kteří nejsou akademickými pracovníky.

# 9

## 9.4 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A PROFESNÍ ROZVOJ

Masarykova univerzita bude:

- ▶ vytvářet příznivé, přehledné, spravedlivé, nediskriminující a motivující **pracovní prostředí**;
- ▶ podporovat osobní **profesní rozvoj** svých zaměstnanců.

### NÁSTROJE:

- ▶ **přijetí a implementace pracovního řádu** jako vnitřního předpisu MU;
- ▶ **rozvoj interního systému dalšího vzdělávání** zaměstnanců v kombinaci s využíváním externích vzdělávacích příležitostí;
- ▶ **zaměstnanecká politika** (politika péče o zaměstnance) – zaměstnanecké sociální programy a stabilizace kolektivních pracovních vztahů.



## Stavební infrastruktura a korporátní služby

**CÍL** Masarykova univerzita bude budovat, modernizovat a provozovat svou infrastrukturu tak, aby zajistila pro vzdělávací a výzkumné činnosti podmínky podporující jejich mezinárodní konkurenceschopnost.





## SOUČASNÝ STAV

---

- › Úspěšné dokončení investičního programu výstavby univerzitního kampusu a rekonstrukcí historických budov
- › Příprava a počínající realizace projektů výstavby infrastruktury v rámci strukturálních fondů

## STRATEGIE

---

- › Realizace investičního programu na období 2011-2015
- › Zvýšení efektivity správy budov
- › Rozvoj služeb pro studenty a zaměstnance

## INDIKÁTORY

---

- › **Plocha připadající na 1 studenta**
- › **Provozní náklady na 1 m<sup>2</sup>**

# Strategie

## 10.1 REALIZACE INVESTIČNÍHO PROGRAMU NA OBDOBÍ 2011–2015

Masarykova univerzita zaměří svou strategii na:

- ▶ dobudování **výzkumných a vzdělávacích kapacit v Univerzitním kampusu** Bohunice;
- ▶ rekonstrukci a dostavbu **areálu filozofické fakulty**;
- ▶ dostavbu **vzdělávacích, výzkumných a vývojových kapacit v areálu fakulty informatiky**;
- ▶ dostavbu a rekonstrukci **knihoven a výukových prostor pedagogické fakulty, ekonomicko-správní a právnické fakulty**;
- ▶ rekonstrukci **Univerzitního centra Telč**;
- ▶ menší **rekonstrukce dalších objektů** v souladu s aktuálními potřebami a možnostmi financování;
- ▶ **modernizaci technologií** v souladu se závěry auditů, norem a požadavky efektivity;
- ▶ zajištění rozvoje **kapacit pro sport pro fakultu sportovních studií**;
- ▶ rozvoj spolupráce, případně spin-off aktivit v oblasti **technologických parků a inkubátorů** posilujících rozvoj spolupráce MU s aplikační sférou na bázi transferu technologií;
- ▶ optimalizaci řízení a rozvoje **infrastruktury Správy kolejí a menz** z hlediska organizačního zajištění řízení funkcí kolejí a menz a správy objektů.

### NÁSTROJE:

- ▶ **projekty předložené do Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace** v rámci prioritních os 1, 2 a 4 (zejména CEITEC, CETOCOEN, CESEB, CARLA, CERIT atd.), případně Operačního programu Podnikání a inovace ev. projektů Ministerstva životního prostředí;
- ▶ **projekt rekonstrukce Univerzitního centra Telč** v rámci tzv. Norských fondů;
- ▶ **projekty zateplení objektů** s cílem snížení energetické náročnosti;
- ▶ **investiční program rozvoje infrastruktury vysokých škol MŠMT**;
- ▶ tvorba a využití vlastních **zdrojů financování**.

# Strategie

## 10.2 ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY SPRÁVY BUDOV

Masarykova univerzita se zaměří na:

- ▶ **analýzu nákladů spojených s provozováním stavební infrastruktury**, zejména s ohledem na provozní a investiční udržitelnost;
- ▶ snížení těchto nákladů vhodnými organizačními změnami, zejména **aplikací konceptu Integrované správy objektů** (zejména na bázi vyhodnocení zkušeností s integrovaným řízením nově vybudovaného komplexu Univerzitního kampusu Bohunice);
- ▶ zpracování a implementaci jednotné **koncepte odpadového hospodářství**;
- ▶ **optimalizaci energetické náročnosti objektů** jednak centralizovaným energetickým managementem a na bázi energetických auditů a jednak koncepcí navrhování energeticky úsporných objektů již ve fázi projekční a stavební přípravy.

### NÁSTROJE:

- ▶ **externí a interní audity současného stavu**;
- ▶ dopracování **koncepte centrální správy infrastruktury** a posouzení jejich přínosů a nevýhod;
- ▶ **energetický audit**;
- ▶ **zpracování návrhu optimálního organizačního řešení**;
- ▶ **organizační změny** ve správě budov.

10

## Strategie

### 10.3 ROZVOJ SLUŽEB PRO STUDENTY A ZAMĚŠTNANCE

Masarykova univerzita zaměří svou strategii na:

- ▶ modernizaci a zkvalitnění **ubytovacích kapacit** pro studenty;
- ▶ zvýšení dostupnosti, rozmanitosti a kvality **stravovacích služeb** pro studenty a zaměstnance;
- ▶ vytvoření podmínek pro **kvalitnější služby knihoven** a podporu **zvyšování informační gramotnosti**;
- ▶ **podporu studentských spolků a aktivit**;
- ▶ podporu aktivit spojených se **snižováním ekologické stopy** (zejména podporu cyklistiky a třídění odpadů);
- ▶ **rozvoj dalších služeb pro studenty a zaměstnance.**

#### NÁSTROJE:

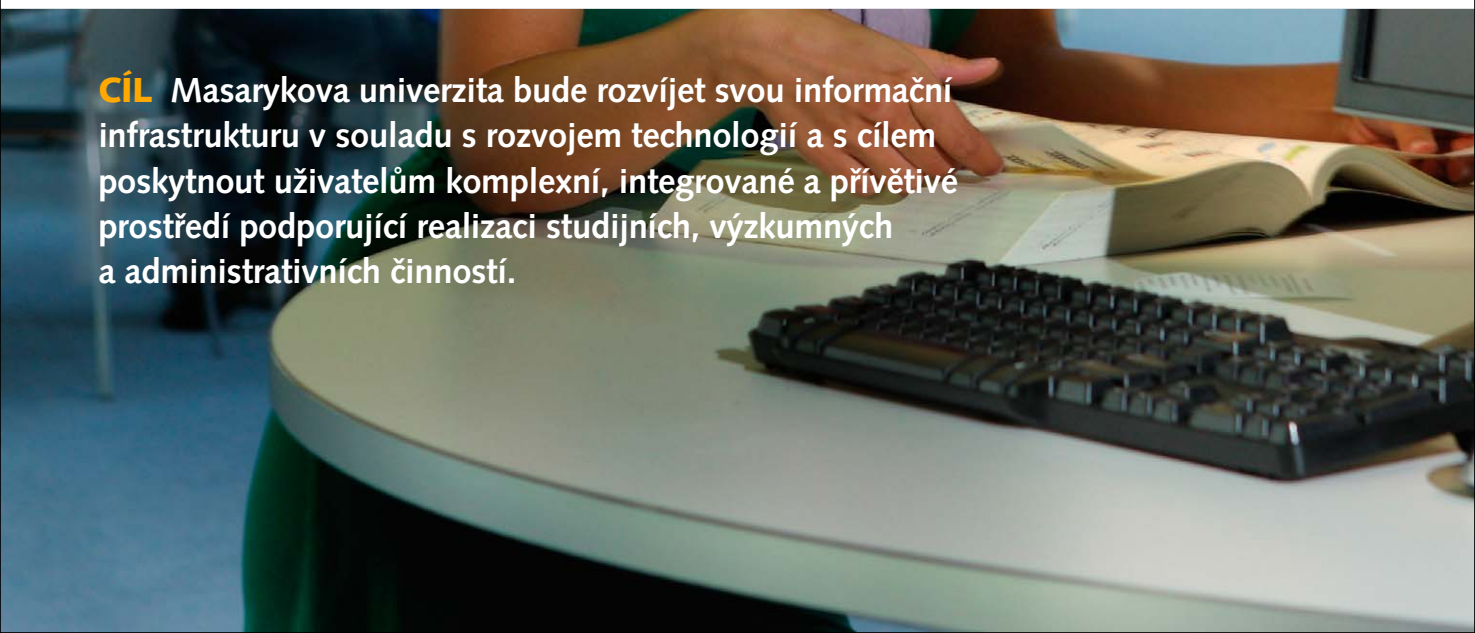
- ▶ analýza, zpracování **konceptu a implementace organizačního modelu pro fungování kolejí a menz MU**;
- ▶ zpracování **konceptu rozvoje informační gramotnosti**;
- ▶ zpracování **konceptu podpory studentských organizací a aktivit**;
- ▶ analýza, zpracování **konceptu** a případná implementace projektu **předškolního zařízení pro děti zaměstnanců.**





## Informační systémy

**CÍL** Masarykova univerzita bude rozvíjet svou informační infrastrukturu v souladu s rozvojem technologií a s cílem poskytnout uživatelům komplexní, integrované a přívětivé prostředí podporující realizaci studijních, výzkumných a administrativních činností.



## SOUČASNÝ STAV

---

- › Unikátní podpora procesů souvisejících s výukou v rámci Informačního systému MU
- › Rozvoj informačních kapacit pro výzkum
- › Podpora ekonomických a administrativních procesů

## STRATEGIE

---

- › Podpora studijních procesů
- › Informační infrastruktura pro rozvoj vědy a výzkumu
- › Podpora pro administrativní procesy a poskytování služeb

## INDIKÁTORY

---

- › **Průměrný počet operací provedených v informačním systému IS MU učitelem, studentem a neakademickým pracovníkem**

# Strategie

## 11.1 PODPORA STUDIJNÍCH PROCESŮ

Masarykova univerzita:

- ▶ vytvoří **efektivní informační infrastrukturu** pro transparentní realizaci studijních programů a evidenci procesů souvisejících se studiem přívětivou všem skupinám uživatelů – studentům, vyučujícím i administrativě;
  - ▶ rozvine **elektronizaci procesů výuky** tak, aby vyučující získali přístup k nástrojům zefektivňujícím práci se stále různorodější studentskou populací.
- NÁSTROJE:**
- ▶ další rozvoj **elektronické podpory výuky**, včetně redesignu stávajících nástrojů s cílem zvýšit jejich ergonomii a estetiku;
  - ▶ rozvoj nástrojů **podpory distančních forem výuky a studia**, které maximálně zohlední individuální potřeby uživatelů, zejména v kombinované formě studia, v celoživotním vzdělávání a v doktorském studiu;
  - ▶ rozšiřování a zdokonalování nástrojů na **akademickou kontrolu obsahu** (vyhledávání plagiátů apod.);
  - ▶ **rozšiřování škály aplikací** informačních systémů **v angličtině**, případně i jiném světovém jazyce.



# Strategie

## 11.2 INFORMAČNÍ INFRASTRUKTURA PRO ROZVOJ VĚDY A VÝZKUMU

Masarykova univerzita se zasadí o:

- ▶ vytvoření **jednotného prostředí pro realizaci vědy a výzkumu** podporující efektivní komunikaci, evidenci a sdílení, jakož i realizaci samotných výzkumných činností.
- ▶ vytvoření prostoru pro trvalou **evidenci, uchování a sdílení všech typů zaměstnaneckých, autorských a studentských prací**;
- ▶ propracování politik, které umožní v maximální možné míře **otevřený přístup k výsledkům vědecko-výzkumných aktivit** realizovaných na univerzitě formou univerzitního repozitáře napojeného na národní a mezinárodní databáze, včetně politik otevřeného přístupu (open access);
- ▶ vytvoření jednotného **prostředí pro realizaci a sdílení výzkumných činností** (výpočetní a ukládací kapacity a nadstavby umožňující jejich snadné použití);
- ▶ vytvoření, případně akvizice **systemu pro efektivní správu projektů a řízení projektových týmů**, včetně mezifakultní spolupráce.

### NÁSTROJE:

## Strategie

### 11.3 PODPORA PRO ADMINISTRATIVNÍ PROCESY A POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB

Masarykova univerzita se zaměří na:

- ▶ posílení a další rozvoj nástrojů, které umožní **efektivní poskytování služeb subjektům vně i uvnitř univerzity**, speciálně poskytování a prodej vzdělávacích aktivit, administrativních a jiných služeb.
  - ▶ **rozvoj nástrojů pro správu budov** a jejich technologií;
  - ▶ **rozvoj nástrojů pro centrální správu počítačové sítě**;
  - ▶ poskytování **uživatelské podpory a sledování uživatelské přívětivosti** a spokojenosti uživatelů.
- NÁSTROJE:**
- ▶ **elektronizace služeb** studentům;
  - ▶ zapojení MU do systému komplexní **kybernetické ochrany** ČR, který bude vybudován v gesci MV ČR v následujících letech;
  - ▶ rozvoj nástrojů pro **správu uživatelských požadavků** a pro monitoring funkčnosti a bezpečnosti informační infrastruktury;
  - ▶ zavedení **systému elektronických dokumentů** pro interní agendu univerzity s prokazatelným systémem autentizace;
  - ▶ dokončení procesu **převodu strategických toků dokladů z listinné do elektronické podoby**, zejména v oblasti ekonomiky, personalistiky, veřejných zakázek, provozního zabezpečení;
  - ▶ transformace informační podpory **spisové služby** v rozsahu vnější i vnitřní komunikace;
  - ▶ pokračování v **elektronizaci administrativy** meziuniverzitní výuky, vícejazyčné výuky, evidence stáží, studijních pobytů a dalších aktivit;



**MASARYKOVA UNIVERZITA**

DLOUHODOBÝ ZÁMĚR 2011–2015

Vydala Masarykova univerzita

Editorka: Soňa Nantlová

Redakce: Pavla Hudcová, Eva Sterzová

Produkce: Odbor vnějších vztahů a marketingu RMU

Grafický návrh a DTP: EXACTDESIGN, Jana Jansková, Pavel Jílek

Fotografie: Aleš Ležatka, Zdeněk Náplava, Martin Kopáček, Petr Sládek

Tisk: Tiskárna EXPODATA-DIDOT, spol. s r. o.

1. vydání, 2010

Náklad: 700 ks

**ISBN 978-80-210-5280-2**



MASARYKOVA UNIVERZITA  
Žerotínovo nám. 617/9, 601 77 Brno

[www.muni.cz](http://www.muni.cz)



**muni**  
**PRESS**

ISBN 978-80-210-5280-2



9 788021 052802