



**Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké,
výzkumné, vývojové a inovační a další tvůrčí
činnosti Univerzity obrany
na období 2011–2015**

Brno 2010

Obsah

Úvod	3
I. Východiska pro formulaci priorit	5
II. Priority Dlouhodobého záměru	6
1. Kvalita a relevance.....	7
2. Otevřenost.....	14
3. Efektivita a financování.....	21
PŘÍLOHA I – Aktualizace dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační a další tvůrčí činnosti Univerzity obrany pro rok 2011	27
1. Kvalita a relevance.....	27
2. Otevřenost.....	28
3. Efektivita a financování.....	28

Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační a další tvůrčí činnosti Univerzity obrany na období 2011–2015 byl v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) § 9 odst. 1 písm. j) projednán a schválen Akademickým senátem Univerzity obrany dne 27. července 2010.

Úvod

Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a další tvůrčí činnosti Univerzity obrany na období 2011–2015 (dále DZ UO) je pojímán jako koncepční a strategický dokument, který je významný pro celou akademickou obec UO, a stanoví, kterým směrem se má Univerzita obrany (dále UO) vyvíjet v následujících letech. Dokument se nezabývá popisem potřebných kroků a změn, které budou závislé na způsobu jeho naplnění v rámci jednotlivých součástí.

Kvalitativní změny navržené v DZ UO budou realizovány v postupných krocích v návaznosti na vytvoření podmínek jak ze strany UO, tak i jejího zřizovatele – resortu MO. V některých případech se bude jednat i delší časový rámec převyšující období DZ, v rámci něhož budou vytvořeny předpoklady pro následnou realizaci.

Východiskem pro provádění efektivních kvalitativních změn bude předpokládaná **různorodost vzdělávání na UO**. V souladu s tím je nezbytné vnímat priority DZ UO jako vícerozměrnou kategorii a v tomto duchu rozlišit cíle jednotlivých priorit:

- **Cíle obecné** vycházejí z obecných priorit UO. Vedení UO bude usilovat o jejich plošné naplňování bez ohledu na specifický charakter jednotlivých součástí.
- **Cíle specifické** se považují za dílčí priority. Jejich naplňování v jednotlivých součástech se může výrazně lišit v souvislosti s předpokládanou odlišností jejich posláních, rolí a specifických priorit.

Naplňování priorit DZ UO bude představovat **proces, na kterém se musí podílet všechny součásti UO**. V souvislosti s rozdílnými rolemi hlavních aktérů se budou lišit i nástroje využívané pro naplňování stanovených cílů.

1) Na straně Univerzity obrany:

- budou patřit mezi důležité nástroje systémového charakteru především výsledky realizace individuálních projektů národních pro oblast vysokoškolského vzdělávání, výzkumu, vývoje a inovací, které se realizují v rámci operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (dále jen OP VK), prioritní osa 4.2 (Systémový rámec terciárního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve VaV). Jedná se o následující projekty:
 - *Reforma terciárního vzdělávání;*
 - *Národní kvalifikační rámec terciárního vzdělávání (Q-RAM);*
 - *Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných a vývojových organizací (EFIN);*
 - *Podpora technických a přírodovědných oborů (PTTO);*
 - *Efektivní transfer znalostí a poznatků z výzkumu a vývoje do praxe a jejich následné využití (EFTRANS);*

- *Mezinárodní audit výzkumu, vývoje a inovací v ČR a implementace jeho výsledků do strategických dokumentů (Audit VaVal);*
- *Hodnocení kvality terciárního vzdělávání (Hodnocení kvality).*
- bude v návaznosti na předpokládanou různorodost UO a pro udržení celkové vnitřní integrity a zamezení kolizí přístupů aplikován princip „jednoho řádu“ vnitřních norem. Veškeré vnitřní normy budou seřazeny do předem dané hierarchické struktury podřízené nejvyšší vnitřní normě – Organizačnímu řádu UO;
- nebudou i přes deklarovanou jedinečnost v oblasti vzdělávání, výzkumné, vývojové a inovační činnosti a předpokládanou třetí specifickou roli UO¹ využívány specifické nástroje, které by ji izolovaly od přístupů, jež budou obvyklé pro celou sféru terciárního vzdělávání.

2) Na straně součástí:

- očekává se od vedení součástí **schopnost najít nejlépe přizpůsobená řešení** pro své součásti a rovněž schopnost vyvažovat mezi potřebou změny a celkovou potřebou stability uvnitř součástí;
- výchozím bodem bude **komplexní analýza silných a slabých stránek součástí** zpracovaná se zřetelem k její zamýšlené dlouhodobé profilaci;
- na základě této analýzy by měly být stanoveny dílčí cíle a identifikovány konkrétní nástroje a prostředky, které lze pro jejich naplňování využít.

¹ Vedle klasického poslání ve vzdělávání a vědecké, výzkumné a inovační činnosti plnila UO již od prvopočátku i další role, např. ostraha jaderné elektrárny, pomoc při živelných událostech apod. Do budoucna se bude však jednat o roli, která bude UO vlastní, bude konkrétním odrazem její jedinečnosti a výrazem odpovědnosti vůči veřejnosti.

I. Východiska pro formulaci priorit

DZ UO vychází z komplexní analýzy silných a slabých stránek UO a prognózy budoucích vzdělávacích potřeb v oblastech obrany a bezpečnosti. Rozhodujícím výchozím dokumentem, který je výrazem hodnot, na nichž je založena perspektiva UO, byl *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2011 – 2015*. Předkládaný dokument současně reaguje i na vyhodnocení naplňování cílů předchozího DZ UO zpracovaného pro období 2006 – 2010 a jeho každoročních aktualizací.

V návaznosti na provedenou analýzu silných a slabých stránek UO lze konstatovat, že existuje řada podstatných skutečností vyplývajících z charakteru UO jako státní vysoké školy ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a ve změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

Ke slabým stránkám UO patří nedůsledné uplatňování zásad efektivního řízení UO založeného na uceleném plánování, dosahování a hodnocení požadovaných výsledků. Významná je nízká míra vnitřní integrity UO. Z dlouhodobého hlediska se projevuje nepoměr v celkovém hodnocení práce akademických pracovníků vycházející ze snižování váhy výukové a výchovné činnosti.

K silným stránkám UO patří zejména její jedinečnost ve vzdělávání, v bezpečnostní komunitě ČR, v resortu ministerstva obrany (dále jen resort MO) a NATO a stále se upevňující postavení ve vzdělávání, výzkumu, vývoji a inovacích v oblasti obrany a bezpečnosti. Významná je i její vysoká míra schopnosti akreditovat studijní programy všech výše uvedených typů, a to i v anglickém jazyce a v neposlední řadě i růst atraktivity studia na UO.

Významné příležitosti pro UO se budou postupně objevovat v důsledku prohlubování významu a rozvíjení spolupráce s vnějšími aktéry, v rostoucích požadavcích na kvalitu vykazovaných činností a ve zvyšování závažnosti vícezdrojového financování. Využitím nových příležitostí poroste prestiž vojenského povolání ve společnosti a zvýší se také míra naplňování společenských požadavků ze strany UO.

II. Priority Dlouhodobého záměru

Posláním UO, se zřetelem k zamýšlené dlouhodobé profilaci, je rozvíjet univerzitu jako jedinečné centrum kritického myšlení, vytvářející a šířící vědění založené na teoreticky a metodologicky podepřených analýzách, respektující psaná i nepsaná etická a morální pravidla, akademické svobody a zodpovědnost projevující se ve všech procesech vzdělávání, poznání a tvůrčí činnosti, ale specificky i k resortu MO, NATO, bezpečnostní komunitě, státní správě a samosprávě. Součástí poslání UO je i její **třetí specifická role jako služba státní správě a samosprávě v oblasti obrany a bezpečnosti.**

V kontextu s východisky a posláním formuluje UO prioritní oblasti svého rozvoje takto:

- 1. Kvalita a relevance.**
- 2. Otevřenost.**
- 3. Efektivita a financování.**

1. Kvalita a relevance

Výchozími trendy DZ UO je zásadní **změna orientace rozvoje UO směrem ke kvalitě a podpora účelné a efektivní diverzifikace předpokládající různé podoby excelence jednotlivých součástí**. Základním předpokladem pro provádění kvalitativních změn bude **diverzifikace UO, resp. jednotlivých součástí**. V současné době lze zaregistrovat relativně nízkou excelenci součástí a omezenou schopnost poskytovat kvalitní profesně orientované studijní programy v rozvinuté škále oborů.

UO předpokládá, že budou existovat různé druhy součástí s rozdílnými aspiracemi, vizemi a cíli, přičemž každá součást bude naplňovat odlišným způsobem svoje poslání – v oblasti vzdělávání, výzkumu, vývoje a inovací. Jednotlivé součásti budou tato poslání realizovat v přiměřeném rozsahu i kvalitě.

Různorodý systém přizpůsobený odlišnému poslání součástí, který bude **zapojovat externí aktéry** (tzn. budoucí zaměstnavatele, aplikační sféru i další partnery) a **více orientovat součásti na odpovědnost za zajišťování kvality**, bude představovat očekávaný posun. V souladu s tím bude nezbytné kvalitu vnímat jako vícerozměrnou kategorii a v tomto duchu realizovat i doporučení jednotlivými součástmi.

Zajištění kvality není primárním posláním UO. Tím je vzdělávání, výzkumná, vývojová a inovační činnost, a nově i. V návaznosti na jedinečnost UO se nedílnou součástí naplňování jejího poslání stane prohlubování **výchovy a kultivovanosti studentů**. Současně je však nutné zdůraznit, že řízení kvality se musí stát součástí všech stupňů řízení.

UO předpokládá, že se i do budoucna bude rozvíjet jako **centrálně procesně řízený a spravovaný subjekt**, který vytvoří předpoklady pro **širší vnitřní autonomii jejích součástí spojenou s převzetím plné zodpovědnosti za jejich správu a rozvoj ze strany vedení jednotlivých součástí**.

Relativně široká autonomie pak poskytne těmto součástem prostor k vlastní iniciativě. Na součástech samých ovšem zůstane odpovědnost, nakolik smysluplně se záměr podaří naplnit. **Na základě vymezení a nastavení centrálně řízených procesů ze strany UO** bude optimálně vytvořena organizační struktura, jež bude mj. vycházet z detailního posouzení stávající organizační struktury UO, kvality řídicích a komunikačních vztahů v rámci UO, sladění rozhodovacích pravomocí a výkonných kompetencí s odpovědnostmi. Organizační struktura UO a s ní související distribuce odpovědností a pravomocí se bude opírat o strategii, která bude předmětem celouniverzitní shody a bude tuto strategii podporovat.

V návaznosti na podporovaný **klientsky orientovaný a aktivní přístup** stane se student UO i do budoucna hlavním objektem zájmu. i pro ostatní kategorie studentů. Tomu musí odpovídat schopnost součástí UO přizpůsobovat se a mít pro každého ze širokého spektra zájemců o studium – se stále různorodějším zázemím a životními zkušenostmi, studijními předpoklady a motivacemi, aspiracemi a cíli – odpovídající nabídku. Objektem zvýšeného zájmu se stane **student i v oblasti zajištění kvality** a hodnocení úrovně poskytnutého vysokoškolského vzdělání. Vyjádření spokojenosti studentů bude pro vedení UO přínosné z hlediska zjišťování směrů dalšího rozvoje a zkvalitňování služeb studentům. V důsledku opatření přijatých na základě tohoto hodnocení mohou součásti docílit vyšší atraktivnosti

pro studenty, a tím i lepšího využití svých kapacitních možností stejně jako zvýšení objemu budoucích disponibilních finančních zdrojů. Postupně bude zaváděn mechanismus, který bude management součástí UO motivovat k tomu, aby pro studium získal nejlepší absolventy středních škol.

Nedílnou součástí aktivního přístupu UO ke studentům bude stálé **naplňování odpovědnosti za jejich zaměstnatelnost a uplatnitelnost na trhu práce**, ke kterým rovněž přispěje kvalita a úroveň jejich vysokoškolské přípravy.

Pro naplňování DZ UO mají zásadní význam pracovníci univerzity, které je nutné vnímat jako nezbytný předpoklad dosažení stanovených dlouhodobých cílů. Z tohoto pohledu je **DZ UO vnímán jako aktivní činitel personálního rozvoje**. UO bude usilovat nejen o zabezpečení trvalého získávání kvalitního personálu v souladu s diferovanými potřebami jednotlivých součástí, ale i o dlouhodobé vzdělávání a osobní rozvoj všech zaměstnanců v souladu s potřebami univerzity. Ke zvýšení výkonnosti a zainteresovanosti při naplňování stanovených cílů bude UO rozvíjet adekvátní motivační systém a způsob odměňování. Současně bude od svých zaměstnanců vyžadovat sdílení společného hodnotového systému, plnou loajalitu a respektování dlouhodobě budované „firemní kultury“.

1.1 Počet studentů

Cíl: Vytvořit předpoklady pro zajištění potřebného množství studentů na UO v souladu s dlouhodobými požadavky a potřebami resortu MO a pro navýšení studijních kapacit i pro ostatní kategorie studentů.

• UNIVERZITA OBRANY:

- bude vytvářet předpoklady pro splnění požadavků resortu MO na počty absolventů UO odpovídající směrným číslům při výstupu ze studia, při zabezpečení odpovídající kvality přijatých studentů;
- bude vytvářet podmínky pro umožnění studia vyššímu počtu civilních studentů jako nezbytného předpokladu pro dlouhodobé udržení schopností UO při zachování jejího jedinečného charakteru a respektování odpovědnosti za zaměstnanost a uplatnitelnost svých absolventů.

• DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:

- rozšířit a nabídnout pestřejší studijní nabídku odrážející požadavky resortu MO a potenciálních zaměstnavatelů absolventů UO.

• Nástroje:

- IPn: Reforma terciárního vzdělávání;
- změna pravidel a podmínek přijímání studentů;
- novelizace vnitřních předpisů UO.

1.2 Struktura Univerzity obrany

Cíl: Optimalizovat organizační strukturu UO a podporovat diverzifikaci součástí s ohledem na různé možné podoby excelence, které respektují nejen aktuální potřeby, ale i strategické záměry rozvoje UO.

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- se bude rozvíjet jako centrálně řízená a servisně zabezpečovaná univerzita, k čemuž vymezí nástroje řízení a ústředně řízené procesy za účelem zvýšení racionálnosti poskytovaných služeb ve prospěch jednotlivých součástí a dosažení větší účinnosti vynakládaných prostředků;
- vymezí pravidla a bude podporovat diverzifikaci svých součástí s ohledem na různé možné podoby jejich excelence (vzdělávání, výzkum, vývoj a inovace, spolupráce s aplikační sférou, mezinárodní spolupráce, resortní funkce apod.);
- rozpracuje třetí specifickou roli UO představující službu veřejnosti v oblasti obrany a bezpečnosti jako přidanou hodnotu UO.

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- jasně definovat své poslání a obecné cíle a zohlednit je při vytváření dlouhodobých strategií svého rozvoje, které budou na základě důkladné analýzy silných a slabých stránek podporovat jasnou profilaci součástí z hlediska jejího poslání, cílů a dosahování excelence při naplňování vlastních činností;
- vymezit třetí specifické role jednotlivých součástí odpovídají záměru UO a odrážející excelenci každé součásti.

- **Nástroje:**

- IPn: Q-RAM, EFIN, Reforma terciárního vzdělávání;
- novelizace vnitřních předpisů UO.

1.3 Vnitřní a vnější zajišťování kvality

Cíl: Rozvíjet systém vnitřního zajištění kvality UO a jejího komplexního hodnocení tak, aby byl v souladu s mezinárodními standardy, posílit jeho význam a zajistit zpětné vazby z hodnocení do činnosti UO.

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- bude rozvíjet model excelence vycházející z European Foundation for Quality Management (EFQM²) a zabezpečí jeho provázanost se strategickým plánováním univerzity;

² Model EFQM vychází z principů Total Quality Management (TQM) a představuje dynamický model zaměřený na růst jako standard v oblasti zajištění kvality. Přínosem aplikace modelu excelence EFQM je provedení systematické, komplexní analýzy představující sebehodnocení podle prověřeného modelu. Na základě analýzy si pak UO stanoví potřebné „léčící“ prostředky. Nezanedbatelným přínosem aplikace uvedeného modelu je provádění dialogu uvnitř UO zaměřeného zejména na otázky strategického řízení, na probíhající procesy, silné a slabé stránky UO, tj. oblasti, na jejichž projednávání není při běžném chodu čas.

- bude motivovat a orientovat jednotlivé součásti a jejich management na odpovědnost za kvalitní naplňování jejich poslání;
 - nebude přímo usměrňovat obsah akademických činností, ale bude vymezovat směry rozvoje, zjišťovat univerzitě odpovídající vnější pozici a hospodaření s jejími zdroji, přičemž jednotlivé součásti ponесou přímou odpovědnost za naplnění a zajištění kvality svých akademických činností;
 - v návaznosti na předpokládanou diverzifikaci jednotlivých součástí bude usilovat o nastavení multikriteriálně pojetého hodnocení kvality UO, které zohlední specifické zaměření, funkce a výkon součástí i s vazbou na jejich financování³;
 - bude rozvíjet vnitřní systém zajištění kvality tak, aby byl kompatibilní s hodnocením vnějším, tj. s národním systémem pro komplexní vnější hodnocení kvality.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - rozvíjet odpovědnost za vnitřní řízení a zajištění kvality součástí v rámci univerzitních referenčních kritérií a ukazatelů;
 - definovat a zajistit vyváženou a rozdílnou roli jednotlivých skupin aktérů (akademičtí pracovníci, management součástí, studenti, absolventi, budoucí zaměstnavatelé, aplikační sféra i další partneři) ve vnitřním zajišťování kvality.
 - **Nástroje:**
 - IPn: Hodnocení kvality, EFIN;
 - novelizace vnitřních předpisů UO.

1.4 Národní kvalifikační rámec jako prostředek zajišťování kvality

Cíl: Vytvořit a implementovat kvalifikační rámec terciárního vzdělávání pro oblast vzdělávání „bezpečnostní služby“ v části týkající se vojska a obrany.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - navrhne podobu kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání pro oblast vzdělávání „bezpečnostní služby“ v části týkající se vojska a obrany a pilotně ověří jeho implementaci;
 - po vyhodnocení pilotní implementace podpoří plošnou implementaci kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání pro oblast vzdělávání „bezpečnostní služby“ v části týkající se vojska a obrany;
 - v rámci vysokoškolského vzdělávání zajistí tzv. sebe-certifikaci kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání pro oblast vzdělávání „bezpečnostní služby“

³ U UO by však alespoň jednotná metodika porovnávání kvality studia, i spokojenosti studentů, aplikovaná více součástmi, mohla být pro vedení UO přínosná z hlediska zjišťování směrů rozvoje a zkvalitňování služeb studentům (např. podpůrný servis typu knihovny, studijní oddělení, aj.). V důsledku opatření přijatých na základě takového hodnocení mohou součásti docílit vyšší atraktivnosti pro studenty, a tím i lepšího využití svých kapacitních možností stejně jako zvýšení objemu svých celkových příjmů.

v části týkající se vojska a obrany vůči zastřešujícímu Národnímu kvalifikačnímu rámci.

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- provést implementaci kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání pro oblast vzdělávání „bezpečnostní služby“ v části týkající se vojska a obrany, v návaznosti na jeho zavedení do procesu akreditací;
- uplatňovat kvalifikační rámec terciárního vzdělávání pro oblast vzdělávání „bezpečnostní služby“ v části týkající se vojska a obrany především stanovením profilů jednotlivých nabízených studijních programů a jejich převedením do podoby očekávaných kompetencí v souladu s národními deskriptory a deskriptory oblasti vzdělávání „bezpečnostní služby“.

- **Nástroje:**

- komunitární programy EU;
- IPn: Q-RAM, Reforma terciárního vzdělávání, Hodnocení kvality;
- vlastní prostředky UO;
- novelizace vnitřních předpisů UO.

1.5 Progresivní formy a metody vzdělávání

Cíl: Diverzifikovat formy studia a metody vzdělávání, a to v těsné vazbě na profil UO a jejich jednotlivých součástí, charakter studovaného programu, očekávané výstupy učení a na charakteristiku cílové skupiny studentů (například věkovou, vojenskou, civilní apod.).

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- bude podporovat podle svých možností materiální a technické zázemí pro výuku odpovídající nejnovějším trendům;
- bude i nadále rozvíjet podmínky pro pedagogické vzdělávání akademických pracovníků UO;
- bude podporovat další propojování akreditovaného i neakreditovaného vzdělávání s praxí;
- bude podporovat další rozvoj moderních metod ve vzdělávání tak, aby odpovídaly také potřebám specifických cílových skupin studentů (studující kombinovaných studijních programů, studenti působící v misích nebo studenti sociálně znevýhodnění).

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- prohloubit systém propojování vzdělávání s výzkumem, vývojem, inovační a další tvůrčí činností a aplikační sférou;
- zahrnout další vzdělávání (pedagogické, odborné apod.) akademických pracovníků do jejich plánů zvyšování kvalifikace;

- vytvářet podmínky pro uznávání předchozího vzdělávání včetně neformálního a v návaznosti na to přizpůsobení programového a oborového kurikula skutečným vzdělávacím potřebám v jednotlivých případech.
- **Nástroje:**
 - OP VK: oblast podpory 2.2 a 2.4;
 - OP Výzkum a vývoj pro inovace: oblast podpory 4.1;
 - vlastní prostředky UO;
 - novelizace vnitřních předpisů UO.

1.6 Odpovědnost za zaměstnatelnost a uplatnitelnost absolventů Univerzity obrany

Cíl: Zvýšit odpovědnost UO za zaměstnatelnost a uplatnitelnost svých absolventů.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude analyzovat možnosti uplatnitelnosti absolventů UO;
 - bude provádět aktivní vnitřní politiku podporující budoucí zaměstnatelnost a uplatnitelnost absolventů UO na trhu práce, a to jak civilních studentů bezprostředně po absolvování UO, tak i vojenských studentů v časovém horizontu po ukončení aktivní služby v AČR.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - vést přehled uplatnění svých absolventů a prostřednictvím atraktivní studijní nabídky reagovat na dlouhodobé potřeby vzdělávání a trhu práce.
- **Nástroje:**
 - IPn: Reforma terciárního vzdělávání;
 - vlastní prostředky UO.

1.7 Lidské zdroje pro vzdělávání, výzkum, vývoj a inovace

Cíl: Zajistit pro UO kvalitní lidské zdroje pro vzdělávání, výzkum, vývoj a inovace v období 2011 – 2015.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude usilovat o vytvoření a prosazení strategie podpory lidských zdrojů, která umožní stálý příliv kvalitního personálu a pomůže udržet jedinečné postavení UO;
 - rozpracuje a bude prosazovat jednotný hodnotový systém v rámci celé univerzity;
 - bude usilovat o vytvoření vnitřního komplexního a strukturovaného motivačního programu na bázi kvality, výkonů a kvalifikace;
 - bude podporovat dlouhodobé pobyty a integraci špičkových akademických pracovníků nebo odborníků z praxe;

- bude vyhlášovat programy na podporu výzkumných pracovníků (zejména absolventů doktorských studijních programů) k absolvování studijních pobytů na UO s možností následného dlouhodobého působení na UO.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - rozčlenit akademické profesní dráhy a vytvářet si své systémy standardů v oblasti zaměstnávání a kvalifikací v souladu s platnou legislativou;
 - vytvořit systém post-doktorských míst a míst hostujících profesorů obsazovaných prostřednictvím veřejných soutěží.
- **Nástroje:**
 - IPn: EFIN, Reforma terciárního vzdělávání;
 - vlastní prostředky UO;
 - novelizace vnitřních předpisů UO.

1.8 Výchova studentů

Cíl: V návaznosti na specifické prostředí budoucího působení absolventů UO diverzifikovaně formovat osobnost studenta UO, a to na základě porozumění pravidlům, principům a hodnotám demokratické společnosti a při využívání novodobých tradic ČR a jejich ozbrojených sil.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude rozvíjet ucelený výchovný systém respektující hodnotový systém UO a zahrnující specifické výchovné programy pro jednotlivé kategorie studentů UO;
 - bude usilovat o to, aby se výchovné působení stalo neoddělitelnou součástí všech činností realizovaných v rámci UO;
 - bude podporovat širší zapojení studentů do volnočasových aktivit a vytvoří příznivé prostředí pro jejich další sebevzdělávání.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - přijmout spoluzodpovědnost za výchovu svých studentů;
 - rozpracovat a realizovat výchovné programy do podmínek jednotlivých součástí;
 - formovat pozitivní vzory chování;
 - aktivně zapojit studenty do činnosti jednotlivých součástí.
- **Nástroje:**
 - vlastní prostředky UO;
 - novelizace vnitřních předpisů UO.

2. Otevřenost

Všechny dosavadní zkušenosti UO, vycházející z řešení úkolů směřujících k dosažení cílů vymezených DZ UO na období 2006 – 2010, ukazují, že otevřenost vysokých škol je a dlouhou dobu bude jedním ze základních atributů vzdělávacích institucí působících v oblasti terciárního vzdělávání. V tomto směru lze konstatovat, že: „**Univerzitu 21. století charakterizuje otevřenost a široké partnerství, včetně těsné spolupráce se sektorem zaměstnavatelů.**“ Toto musí být mottem UO z pohledu jejího DZ UO na období 2011 – 2015 právě v oblasti její otevřenosti.

Konkrétní obsahové naplňování uvedeného motta bude směřovat jednak do oblastí, kde se UO snažila dosáhnout a dosáhla odpovídajících výsledků v předcházejícím období. Současně bude směřovat i do oblastí, kde bude UO **řešit zcela nové úkoly a hledat způsoby jejich naplnění.**

O celou řadu konkrétních výsledků a získaných zkušeností se bude možné opřít v oblasti internacionalizace a to platí především pro část týkající se vzdělávání. Zkušenosti získané v letech 2008 až 2010 při implementaci vzdělávacího programu Erasmus, staví před UO **další výzvy**, které bude třeba v nastávajícím období postupně uvádět do každodenního života univerzity. O podstatně méně zkušeností a poznatků se bude možné opřít v oblasti mezinárodní spolupráce UO v oblasti výzkumu, vývoje a inovací a oblasti spolupráce s odběratelskou sférou. O to větší pozornost a úsilí bude proto třeba věnovat obecným a specifickým cílům v těchto oblastech, jež si na následující období vytyčujeme.

Řadu cenných zkušeností a konkrétních výsledků se podařilo UO v uplynulém období dosáhnout v oblasti celoživotního vzdělávání. Proto se prvořadým úkolem v této oblasti musí stát **změna orientace na dosažení vyšší kvality při zachování stávajícího množství vzdělávacích aktivit.** Oblast týkající se **dostupnosti vysokoškolského vzdělání** reflektuje objektivní situaci na trhu terciárního vzdělávání v ČR, jež se projevuje v neustále silícím konkurenčním prostředí při získávání zájemců o studium a udržení si studentů až do úspěšného absolvování studijního programu. S touto problematikou je pak organicky propojena a spjata i oblast **poradenství, propagace a marketingu**, které bude muset UO v nastávajícím období začít rozvíjet pro dosažení vymezených cílů.

Pro otevřenost, široké partnerství, včetně těsné spolupráce se sektorem zaměstnavatelů je v zásadě nejdůležitější **sdílení společných hodnot a sdílení představy o společné budoucnosti.** Je zřejmé, že v této oblasti se proto stává klíčovou představa o společné budoucnosti UO a jejího zřizovatele MO. Tato společná vize by měla být deklarována v odpovídajících strategických dokumentech resortu MO, které vymezí koncepci přípravy personálu AČR alespoň na období jedné dekády, včetně naplňování **role UO jako státní vysoké školy.** UO je připravena na základě svých výsledků a zkušeností, získaných od doby svého založení v roce 2004, tuto představu o společné budoucnosti s resortem MO sdílet. Současně je zřejmé, že jen touto cestou bude možné se vyrovnat se zřejmým rozparem mezi vysokou mírou otevřenosti UO jako státní vysoké školy a preferencemi krátkodobých či okamžitých cílů resortu před cíli strategickými v oblasti přípravy vysoce kvalifikovaného personálu.

2.1 Internacionalizace

2.1.1 Internacionalizace ve vzdělávání

Cíl: Implementovat Boloňský proces v podmínkách UO tak, aby se UO stala plnoprávným členem Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání, a tím zvýšila svou konkurenceschopnost v mezinárodním prostředí.

• UNIVERZITA OBRANY:

- v celém svém prostředí se zaměří na správné zavedení a maximální využívání kreditního systému ECTS založeného na výstupech z učení a na tomto základě bude usilovat o získání Diploma Supplement Label a ECTS Label udělované Evropskou komisí;
- vytvoří podmínky k navyšování počtů vyjíždějících studentů na studijní pobyty a praxe do zahraničí (např. podporou studentských mobilit prostřednictvím stipendií z vlastních prostředků, systémem komplexního hodnocení studentů apod.);
- bude precizovat podmínky kariérního postupu akademických i ostatních pracovníků UO směrem k jejich dlouhodobé mobilitě (získávání zkušeností na obdobných zahraničních pracovištích by se mělo stát samozřejmostí v průběhu praxe);
- vytvoří podmínky pro důslednou evidenci vyjíždějících a přijíždějících studentů v matrice studentů;
- bude správně a důsledně uznávat studium absolvované v zahraničí, tyto záležitosti ošetřit ve vnitřních předpisech UO i jednotlivých součástí.

• DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:

- mobilita studentů se musí stát běžnou součástí studia, cílem by mělo být umožnit všem zájemcům absolvovat alespoň část studia na zahraniční instituci;
- navýšit počet zahraničních studentů v akreditovaných i neakreditovaných formách vzdělávání cestou rozšíření nabídky studia v cizích jazycích, jeho propagací (informace na webových stránkách, prezentace na zahraničních vzdělávacích veletrzích, spoluprací s ambasádami), strategií mezinárodní spolupráce a přípravou podmínek pro studium zahraničních studentů (studijní opory v cizích jazycích, vybavením učeben a laboratoří, jazykovými znalostmi pracovníků, ubytováním, možností trávení volného času apod.) a působení zahraničních odborníků na jednotlivých pracovištích;
- rozšiřovat nabídku především magisterských a doktorských studijních programů akreditovaných v cizích jazycích.

• Nástroje:

- komunitární programy EU;
- OP VK: oblast podpory 2.2;

- vlastní prostředky UO;
- novelizace vnitřních předpisů UO.

2.1.2 Mezinárodní spolupráce vysokých škol v oblasti výzkumu, vývoje a inovací

Cíl: Vytvářet podmínky na UO tak, aby to umožnilo její směřování k intenzivnímu zapojení do mezinárodní spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích.

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- bude vytvářet podmínky k podpoře obousměrné mezinárodní mobility výzkumných pracovníků UO a partnerských vysokých škol;
- bude vytvářet podmínky pro efektivní organizační, materiální, informační a finanční systém podpory v oblasti výzkumu, vývoje a inovací s očekávaným dopadem na zvýšení aktivní účasti součástí UO v programech mezinárodní spolupráce;
- zaměří se na podporu jedinečných vědních oborů a budování center excelence a jejich propojení s výzkumnými pracovišti ČR a Evropy, zejména V-4;
- v oblasti výzkumu, vývoje a inovací bude důsledně prosazovat společnou strategii s MO a pro AČR;
- bude usilovat o zjednodušení vnitřního administrativního prostředí pro realizaci aktivit v oblasti výzkumu, vývoje a inovací.

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- vytvořit podmínky pro možnou realizaci projektů v rámci programu European Research Council CZ (ERC CZ) na příslušné součásti UO jako „hostitelské institucí“;
- usilovat o vstupy do vědecko-technologických parků, auto transferu technologií a inkubátorů;
- v rámci pracovišť systematicky rozvíjet systém vyhledávání a podpory mladých talentů;
- z hlediska dlouhodobé perspektivy oblasti výzkumu, vývoje a inovací na jednotlivých součástech určit výzkumné priority a tyto začít systematicky rozvíjet.

- **Nástroje:**

- OP VK: oblast podpory 2.3;
- IPn: EFTRANS;
- finanční prostředky na program ERC CZ;
- vlastní prostředky UO.

2. 2 Spolupráce s praxí

Cíl: UO, jakožto jediné centrum vzdělání v oblasti obrany a významný prvek výzkumu, vývoje a inovací v oblasti obrany a bezpečnosti v rámci ČR, se musí otevřít více spolupráci s praxí.

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- bude podporovat další zvětšování role vnějších aktérů v řízení UO při uskutečňování a hodnocení činností UO;
- bude vytvářet efektivnější propojení vědecko-výzkumných týmů UO se složkami resortu MO, institucemi a firmami obranného průmyslu ČR.

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- vytvářet studijní programy/obory s ohledem na požadavky resortu MO a dalších potenciálních zaměstnavatelů našich absolventů, systematické zapojování odborníků z praxe do přípravy akreditačních materiálů a hodnocení vzdělávání na úrovni jednotlivých součástí;
- zařazovat odborníky z praxe do výuky, tvorby studijních programů, akademických orgánů součástí, do přípravy strategických záměrů součástí apod.;
- podporovat stáže/praxe studentů a pracovníků součástí.

- **Nástroje:**

- OP VK: oblast podpory 2.2, 2.3, 2.4;
- IPn: Reforma terciárního vzdělávání;
- OP Výzkum a vývoj pro inovace: oblast podpory: oblast podpory 3.1 a 3.2;
- vlastní prostředky UO;
- novelizace vnitřních předpisů UO.

2.3 Celoživotní vzdělávání

Cíl: Zvýraznit úlohu UO v systému celoživotního vzdělávání příslušníků resortu MO, zaměstnanců státní správy a samosprávy a pracovníků působících v oblasti krizového řízení a bezpečnostních služeb, ve státních i soukromých organizacích.

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- bude usilovat o akreditaci rekvalifikačních kurzů pro potřeby resortu MO;
- bude podporovat tvorbu kurzů celoživotního vzdělávání (v návaznosti na studijní programy) ve spolupráci se sekci personální MO (SP MO), regionálními zaměstnavateli a úřady práce v souladu s požadavky praxe;
- vytvoří vhodné marketingové strategie směrem k cílovým skupinám (uchazeči o další vzdělávání, zaměstnavatelé);

- ve spolupráci se SP MO bude precizovat transparentní mechanismus nostrifikace výsledků studia na jiných vzdělávacích institucích;
 - bude inovovat informační systém UO s ohledem na propojitelnost provozovaných systémů LMS s daty studijní agendy.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - vyvíjet vhodné studijní opory a multimediální učební pomůcky pro kombinovanou a distanční formu studia;
 - akademickými pracovníky zvyšovat podíl využití prostředků informačních a komunikačních technologií ve výuce a na prohloubení pedagogických kompetencí s ohledem na výuku starších, resp. zaměstnaných studentů a frekventantů kurzů celoživotního vzdělávání;
 - inovovat kurzy celoživotního vzdělávání v souladu s existujícím kreditním systémem;
 - začlenit kurzy celoživotního vzdělávání do systému vnitřního hodnocení vzdělávacích činností součástí;
 - posílit propagaci a poradenství pro zájemce a účastníky celoživotního vzdělávání (vč. zahrnutí hodnocení kvality poradenských služeb do systému vnitřního hodnocení součástí).
 - **Nástroje:**
 - OP VK: oblast podpory 2.2;
 - IPn: Q-RAM, Hodnocení kvality;
 - vlastní prostředky UO;
 - novelizace vnitřních předpisů UO.

2.4 Dostupnost vysokoškolského vzdělání

Cíl: Snižovat bariéry v přístupu ke vzdělávání a v průběhu studia.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude podporovat vytváření přípravných kurzů pro zájemce o studium na UO;
 - bude podporovat sociálně znevýhodněné studenty formou sociálních stipendií;
 - bude vytvářet podmínky pro studium zdravotně znevýhodněných civilních studentů a studentů se specifickými vzdělávacími potřebami.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - inovovat studijní programy s ohledem na snazší přístup ke studijním materiálům a pomůckám;
 - spolupracovat se základními a středními školami při rozvoji motivace žáků a jejich přípravě pro studium na příslušné součásti UO;

- podporovat zapojování studentů do vlastní tvůrčí činnosti.
- **Nástroje:**
 - OP VK: oblast podpory 2.2;
 - IPn: Reforma terciárního vzdělávání, Hodnocení kvality;
 - vlastní prostředky UO.

2.5 Poradenství na Univerzitě obrany

Cíl: Institucionalizovat a poté přizpůsobovat poradenské služby potřebám akademické obce UO.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude vytvářet organizační a informační systém pro poskytování poradenských služeb studentům;
 - pro potřeby jednotlivých součástí UO bude zajišťovat metodickou podporu v oblasti poradenství a systematicky zveřejňovat příklady dobré praxe;
 - bude nabízet, popř. zprostředkovávat poradenské služby psychologické, sociální a právní studentům i pracovníkům UO.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - zajišťovat, popř. zprostředkovávat poradenské služby zájemcům o studium, studentům, účastníkům celoživotního vzdělávání akreditovaných i neakreditovaných forem studia zabezpečovaných příslušnou součástí;
 - podle okolností umožňovat přístup k dalšímu vzdělávání akademických a ostatních pracovníků součástí UO v oblasti poradenství, s cílem zlepšení úspěšnosti v získávání zájemců o studium, snížení studijní neúspěšnost a přispívání k lepšímu uplatnění absolventů na trhu práce.
- **Nástroje:**
 - vlastní prostředky UO.

2.6 Propagace a marketing

Cíl: Zlepšovat prezentaci UO navenek i dovnitř.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude dále rozvíjet strategii marketingových a PR aktivit, včetně jednotných vizuálních stylů, s cílem zabezpečit dostatečný počet uchazečů o studium a posílit identifikaci a prezentaci UO navenek i směrem dovnitř;
 - zaměří se na propagační aktivity určené potencionálním zájemcům o spolupráci, studium/celoživotní vzdělávání (spolupráce se středními školami, vojenskými útvary apod.).

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- systematicky propagovat a zvyšovat prestiž jednotlivých součástí v široké veřejnosti, trvale věnovat pozornost získávání nových odborných pracovníků a finančních zdrojů;
- systematicky monitorovat situaci na trhu práce (regionální, celostátní), dlouhodobě analyzovat poptávku a uplatnění absolventů studia UO.

- **Nástroje:**

- vlastní prostředky UO.

3. Efektivita a financování

Klíčové trendy předkládaného DZ – **přechod od kvantity ke kvalitě a podpora efektivní diverzifikace** – musí být podpořeny **efektivními principy řízení a finančními mechanismy** souběžně s tím, jak budou vytvářeny další podmínky pro diverzifikaci jednotlivých součástí UO. Zavedení **principu efektivního řízení** bude mít za cíl naplnit nejen strategické záměry UO, ale **zvýšit účelnost poskytovaných činností a služeb a dosáhnout větší účinnosti vynakládaných prostředků**. Finanční mechanismy mnohem více podpoří charakteristiky výstupu a kvality jednotlivých součástí, které se ve vyšší míře stanou **plně zodpovědné za výsledky ve vzdělávání, výzkumné, vývojové a inovační činnosti**.

Kategorie kvality byla v rámci UO rozvíjena již v předcházejícím období. Z hlediska budoucnosti však další podpora zajištění kvality vyžaduje vedle zabezpečení dostatečného objemu finančních prostředků rovněž **navrzení změn ve způsobu jejich rozdělování**. Především bude nutné **zvyšovat míru rozvrstvení finančních prostředků** tak, aby se přirozeně **rozvíjela různorodost součástí UO** na základě jejich strategických záměrů a silných stránek, které se budou primárně rozvíjet. Rozvrstvení finančních prostředků rovněž povede k **větší motivaci součástí a jejich managementů**, aby hledaly možnosti dalších příjmů a nespolehaly pouze na centrální zabezpečení.

V důsledku pozvolného snižování finančních prostředků z rozpočtu MO **nesmí dojít k negativnímu ovlivňování strategických záměrů UO**, proto bude nutné hledat i další zdroje příjmů.

V návaznosti na identifikovanou potřebu definovat strategický záměr UO překračující časový rámec tohoto DZ bude v rámci UO **posílen význam strategického plánování** a dojde ke změně používání standardních nástrojů. K podpoře realizace strategických záměrů a jednotlivých plánů UO bude nutné, aby byly jasně **stanovené rozhodovací mechanismy odpovědnosti a kompetence** nejen vedoucích pracovníků, ale aby povinnosti byly stanoveny až na nejnižší organizační úroveň. Zde je bezesporu nutno upozornit, že jakkoli dobře nastavené vnitřní řídicí a podpůrné procesy nezaručují automaticky efektivnost, ve smyslu **efektivně řízené a provozované univerzity**, pokud nejsou sladěné rozhodovací pravomoci nejen s výkonnými kompetencemi, ale zejména s **odpovědností za výsledek realizace těchto rozhodnutí**. Toho bude možné dosáhnout pouze dalším **rozvíjením procesního přístupu napříč činnostmi UO**. S tím budou souviset i další aktivity zaměřené na **analýzy a optimalizace procesů na UO**, vyhodnocení procesů z hlediska jejich účelnosti, výkonnosti, efektivity (nákladové) i personální náročnosti. Sledováním a porovnáváním různých ukazatelů či relativních počtů bude možné stanovit závažnost i dlouhodobé trendy ve sledovaných oblastech.

V oblasti investičního řízení a hospodaření UO bude nutné **zmapovat a vyhodnotit kapacity majetku UO** (vč. vývoje a využití této kapacity a její kvalitu pro využívané činnosti a poskytované služby) a následně nalézt **optimální sladění rozsahu a struktury majetku** s posláním a prioritami UO, jakož i se záměry investičního rozvoje jednotlivých součástí.

V oblasti informačních a komunikačních technologií bude základním předpokladem vyhodnocení způsobu řízení a organizace informačních toků na UO (např. míra elektronizace

komunikace, efektivita komunikace a sdílení informací) a nalezení takových řešení a opatření, která v rámci UO povedou ke **zlepšení infromatické podpory jednotlivých procesů**, zkvalitnění systému podkladových informací pro rozhodování managementu UO.

V neposlední řadě se bude klást větší důraz na **komunikaci uvnitř instituce, jakož i směrem k veřejnosti**. Vedení na všech úrovních bude efektivněji vysvětlovat, co dělá a proč z důvodu zlepšení sjednocení a mobilizace komunity, uvnitř i vně UO.

3.1 Efektivně řízený systém Univerzity obrany

Cíl: Zkvalitnit a precizovat rozložení pravomocí a odpovědností mezi klíčovými aktéry zodpovědnými za činnost univerzity (vedení UO, poradní sbory, jednotlivé součásti a jejich reprezentace, vnější aktéři).

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- bude posilovat systém strategicky orientovaného řízení (tzv. strategický univerzitní management) založený na dlouhodobém plánování uskutečňovaných činností;
- bude usilovat o větší zapojení vnějších aktérů a nižších úrovní řízení do formování strategických rozhodnutí univerzity prostřednictvím rozšířené působnosti poradních sborů;
- bude usilovat o posílení vnitřní integrity, rozpětí řízení odpovídající typu univerzity a každé organizační úrovni, vycházející z organizační struktury univerzity;
- bude usilovat o plné sladění rozhodovacích pravomocí s kompetencemi a následným posílením zodpovědností výkonných řídicích pracovníků na všech stupních řízení;
- na centrální úrovni bude posilovat význam řízení rizik a rozvine systém řízení rizik;
- bude rozvíjet prvky projektového a procesního řízení s využitím vhodných nástrojů informačních a komunikačních technologií;
- bude usilovat o využívání a rozšiřování i jiných než hlavních zdrojů příjmů s cílem dosáhnout nižší závislosti na jednom zdroji a významně tak zvýšit objem disponibilních zdrojů; k tomu vytvoří rámce a pravidla získávání a využití získaných zdrojů.

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- vytvořit prostor k implementaci „efektivního systému řízení“ a jeho zlepšování a integrovat do sebe nové prvky řízení;
- rozpracovat strategické dokumenty po jejich přijetí do konkrétních akčních plánů na kratší časová období, přenášet odpovědnost za jejich plnění do kompetence nižší řídicí úrovně.

- **Nástroje:**
 - IPn: EFIN;
 - vlastní prostředky UO;
 - novelizace vnitřních předpisů UO.

3.2 Odpovědně řízená Univerzita obrany, vzdělaný management

Cíl: Systematicky usilovat o lepší fungování mechanismů řízení UO na institucionální úrovni, zejména formou pravidelných hodnocení naplňování cílů a jejich projednávání s jednotlivými součástmi.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude usilovat o vytváření systému sledování a vyhodnocování naplňování cílů UO jednotlivými součástmi s důrazem na přínos jednotlivých součástí univerzitě;
 - bude realizovat procesní členění a řízení agend, v jejichž rámci budou řídicí a podpůrné činnosti sledovány a pravidelně vyhodnocovány;
 - bude posilovat manažerské dovednosti vedoucích akademických pracovníků (např. formou řešení účelových případových studií založených na dobrých výsledcích z praxe) a provádět pravidelné vzdělávání ostatních zaměstnanců, které bude probíhat v různých formách na základě plánů osobního rozvoje každého zaměstnance (vytvoří systém nadstavbového vzdělávání zaměstnanců);
 - bude usilovat o rozšiřování informačního systému a vytvoření rámce pro integraci informačních a komunikačních technologií pro široké spektrum uživatelů, vzájemně integrovat dílčí informační systémy, jejichž data jsou důležitá pro akademické a manažerské rozhodování;
 - rozpracuje strategii řízení informací, které podporují celkovou politiku a strategii UO ve vztahu k interním i externím aktérům za účelem zajišťování a zlepšování validity informací, jejich úplnosti a důvěryhodnosti.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - rozvíjet procesní modely řízení propojené s vizemi a strategiemi UO;
 - zvýšit osobní zodpovědnost vedoucích součástí a organizačních celků UO za efektivnost a fungování řízení jimi řízených prvků;
 - provádět pravidelné vzdělávání svých zaměstnanců v souladu s aktualizovanými plány osobního rozvoje.
- **Nástroje:**
 - IPn: EFIN, Reforma terciárního vzdělávání;
 - vlastní prostředky UO;
 - novelizace vnitřních předpisů UO.

3.3 Neinvestiční financování

Cíl: Upravit finanční mechanismy do podoby efektivních nástrojů pro realizaci cílů UO.

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- bude posilovat schopnost koncentrace zdrojů do rozhodujících oblastí a klíčových aktivit podporujících rozvoj univerzity a jednotlivých součástí;
- bude posilovat systém věcného a finančního plánování UO na základě aktivit se zohledněním úplných nákladů, který bude sloužit nejen pro plánovací, ale i pro operativní činnost a kontrolu dosahovaných výkonů;
- standardizuje a zefektivní postupy zaměřené na centrálně řízení procesy a vytvoří mechanismy sledování rozhodujících ukazatelů vnitřní efektivity a využívání majetků (např. budov, učeben, přístrojů, apod.).

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- zajistit efektivní správu a využívání přidělených finančních prostředků k naplnění cílů svých součástí.

- **Nástroje:**

- dotace z MŠMT;
- finanční zdroje z evropských strukturálních fondů;
- vlastní prostředky UO;
- novelizace vnitřních předpisů UO.

3.4 Investiční financování

Cíl: Obnovovat a rozvíjet infrastrukturu UO podporující zkvalitnění vzdělávání, výzkumu, vývoje a inovací jakož i kultury akademického prostředí prostřednictvím zavedení dlouhodobých plánů investičního rozvoje a obnovy infrastruktury ve vztahu k profilaci jednotlivých součástí.

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- bude usilovat o rozvoj a obnovu infrastruktury odrážející specifické potřeby jednotlivých součástí v návaznosti na rozvoj UO jako celku;
- provede analýzu nákladovosti a bude omezovat rozvoj nemovité infrastruktury, která je z dlouhodobého hlediska neperspektivní.

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- v souladu s principem subsidiarity (respektování pravomocí nižších organizačních stupňů) zpracovat a postupně realizovat dlouhodobé plány investičního rozvoje a obnovy infrastruktury jednotlivých součástí a aktivně se podílet na alokaci zdrojů pro jejich naplňování.

- **Nástroje:**
 - dotace z MŠMT;
 - finanční zdroje z evropských strukturálních fondů;
 - vlastní prostředky UO.

3.5 Financování výzkumu, vývoje a inovací z prostředků veřejné podpory

3.5.1 Alokace prostředků veřejné podpory

Cíl: Zvýšit rozsah a objem využití prostředků veřejné podpory na výzkum, vývoj a inovace na UO v oblasti institucionální podpory ve vazbě na excelenci jednotlivých součástí a dosažené výsledky ve vědě, vývoji a inovacích.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - vyhodnotí stav vědních oborů rozvíjených na UO;
 - identifikuje prioritní vědní obory schopné provádět excelentní výzkum v souladu s Konceptí obranného aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací;
 - zajistí plynulost a včasnost podpory řešitelům vědeckých projektů;
 - legislativně zajistí vznik a provoz center excellence na UO.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - analyzovat stav vědních oborů rozvíjených v rámci jednotlivých součástí;
 - zpracovat plán rozvoje laboratorní základny jednotlivé součásti v návaznosti na rozvíjené vědní obory a v souladu s cíly Konceptí obranného aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací;
 - připravit a podávat návrhy projektů v různých programech veřejné podpory výzkumu, vývoje a inovací pro zajištění rozvoje vědních oborů a vybraných center excellence.
- **Nástroje:**
 - IPn: EFIN, EFTRANS, Audit VaVal;
 - prostředky veřejné podpory;
 - novelizace vnitřních předpisů UO.

3.5.2 Využití prostředků veřejné podpory

Cíl: Implementovat nové formy podpory z prostředků veřejné podpory podle Reformy systému výzkumu, vývoje a inovací.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude analyzovat výsledky výzkumu, vývoje a inovací jednotlivých součástí v souvislosti s předpokládaným rozvojem vědních oborů a stanovovat podíl

součástí UO na celkové poskytované podpoře specifického vysokoškolského výzkumu;

- nastaví pravidla pro spolupráci s hlavními poskytovateli podpory.

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- připravit podmínky a stanovit pravidla pro projekty specifického vysokoškolského výzkumu;
- zahrnout návrhy projektů do plánu rozvoje vědních oborů součástí;
- připravit a podávat návrhy projektů v různých programech veřejné podpory výzkumu, vývoje a inovací pro zajištění rozvoje vědních oborů a vybraných center excellence.

- **Nástroje:**

- IPn: EFIN, EFTRANS, Audit VaVal;
- prostředky veřejné podpory;
- novelizace vnitřních předpisů UO.

PŘÍLOHA I – Aktualizace dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační a další tvůrčí činnosti Univerzity obrany pro rok 2011

Aktualizace Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační a další tvůrčí činnosti Univerzity obrany pro rok 2011“ (dále jen Aktualizace DZ) připravená Univerzitou obrany (dále jen UO) vychází ze stávající úrovně poznání. Z důvodu předpokládaných koncepčních změn v resortu Ministerstva obrany v nezbytně nutném rozsahu upřesňuje vytýčené dlouhodobé priority a cíle jen v těch oblastech, které jsou vyhodnoceny jako dlouhodobě udržitelné, nebudou podléhat případným změnám nebo vytvoří prostředí pro transformaci UO do nových podmínek.

Aktualizace DZ UO plně podporuje zásadní **změnu orientace rozvoje UO směrem ke kvalitě a účelnou a efektivní diverzifikaci excelence jednotlivých součástí UO.**

Popis cílů je strukturován v souladu s prioritními oblastmi Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a další tvůrčí činnosti Univerzity obrany na období 2011 – 2015.

1. Kvalita a relevance

UNIVERZITA OBRANY:

- bude vytvářet předpoklady pro splnění požadavků resortu Ministerstva obrany (dále jen MO) na počty absolventů UO odpovídající směrným číslům při výstupu ze studia, při zabezpečení odpovídající kvality přijatých studentů;
- se bude rozvíjet jako centrálně řízená a servisně zabezpečená univerzita, k čemuž vymezí nástroje řízení a ústředně řízené procesy za účelem zvýšení racionálnosti poskytovaných služeb ve prospěch jednotlivých součástí a dosažení větší účinnosti vynakládaných prostředků;
- vymezí pravidla a bude podporovat diverzifikaci svých součástí s ohledem na různé možné podoby jejich excelence;
- rozpracuje třetí specifickou roli UO představující službu veřejnosti v oblasti obrany a bezpečnosti jako přidanou hodnotu UO.
- bude motivovat a orientovat jednotlivé součásti a jejich management na odpovědnost za kvalitní naplňování jejich poslání;
- bude analyzovat možnosti uplatnitelnosti absolventů UO;
- bude usilovat o to, aby se výchovné působení stalo neoddělitelnou součástí všech činností realizovaných v rámci UO;

2. Otevřenost

UNIVERZITA OBRANY:

- v celém svém prostředí zahájí aktivity, které se zaměří na správné zavedení a maximální využívání kreditního systému ECTS založeného na výstupech z učení, aby nejpozději do roku 2015 mohla požádat Evropskou komisi o získání Diploma Supplement Label a ECTS Label;
- vytvoří podmínky pro důslednou evidenci vyjíždějících a přijíždějících studentů v matrice studentů;
- v oblasti výzkumu, vývoje a inovací bude důsledně prosazovat společnou strategii s MO a pro Armádu České republiky;
- bude usilovat o akreditaci rekvalifikačních kurzů pro potřeby resortu MO;
- bude podporovat vytváření přípravných kurzů pro zájemce o studium na UO;
- pro potřeby jednotlivých součástí UO bude zajišťovat metodickou podporu v oblasti poradenství a systematicky zveřejňovat příklady dobré praxe;
- bude dále rozvíjet strategii marketingových a PR aktivit, včetně jednotných vizuálních stylů, s cílem zabezpečit dostatečný počet uchazečů o studium a posílit identifikaci a prezentaci UO navenek i směrem dovnitř.

3. Efektivita a financování

UNIVERZITA OBRANY:

- bude posilovat systém strategicky orientovaného řízení (tzv. strategický univerzitní management) založený na dlouhodobém plánování uskutečňovaných činností;
- bude rozvíjet prvky projektového a procesního řízení s využitím vhodných nástrojů informačních a komunikačních technologií;
- bude usilovat o vytváření systému sledování a vyhodnocování naplňování cílů UO jednotlivými součástmi s důrazem na přínos jednotlivých součástí univerzity;
- bude usilovat o rozšiřování informačního systému a vytvoření rámce pro integraci informačních a komunikačních technologií pro široké spektrum uživatelů, vzájemně integrovat dílčí informační systémy, jejichž data jsou důležitá pro akademické a manažerské rozhodování;
- provede analýzu nákladovosti a bude omezovat rozvoj nemovité infrastruktury, která je z dlouhodobého hlediska neperspektivní;
- vyhodnotí stav vědních oborů rozvíjených na UO;

- bude analyzovat výsledky výzkumu, vývoje a inovací jednotlivých součástí v souvislosti s předpokládaným rozvojem vědních oborů a stanovovat podíl součástí UO na celkové poskytované podpoře specifického vysokoškolského výzkumu.