

Strategický  
záměr  
Masarykovy  
univerzity

2

0

2

1



2

0

2

8

**Strategický záměr  
Masarykovy univerzity  
na léta 2021–2028**

**MASARYKOVA  
UNIVERZITA**

Brno 2021

## OBSAH

### M

Úvodní slovo / Poslání / Hodnoty / Vize

4–11

### 1

Výuka a vzdělávání

12–25

### 2

Výzkum a doktorské studium

26–37

### 3

Vnitřní kultura a společenské působení

38–45

### 4

Personální řízení a rozvoj zaměstnanců

46–51

### 5

Informační systémy a IT podpora

52–57

### 6

Správa instituce a infrastruktura

58–63



## ÚVODNÍ SLOVO

Vážené dámy, vážení pánové,

držíte v rukou Strategický záměr Masarykovy univerzity na léta 2021–2028, zásadní koncepční rozvojový dokument určující směřování naší univerzity ve vzdělávání, výzkumu, společenské roli a v jejím infrastrukturním rozvoji na další léta, který je výsledkem intenzivní celouniverzitní debaty.

Tuto strategii považuji za důležitý milník svého rektorského působení a jsem velmi rád, že jsme její přípravu zvládli formou důsledné celouniverzitní diskuze navzdory tomu, že vše probíhalo ve velmi náročném krizovém období. Když jsem se v září 2019 ujímal rektorského úřadu, ani jsem nepomyslel na to, že bychom mohli jako univerzita a společnost čelit tak závažné epidemii. Koronavirová krize testuje naši rozvahu, odolnost, soudržnost, předvídatost a vůli. Ale věřím, že vše zvládneme a že k příštím létům můžeme hledět s nadějí, že z této bezprecedentní krize vyjdeme posílení. A rovněž věřím, že právě Strategický záměr Masarykovy univerzity na léta 2021–2028 vytváří základní ideové a koncepční předpoklady pro další růst a rozvoj a ukazuje jasný směr pro naši univerzitu.

Rád bych na tomto místě poděkoval všem děkanům, všem ředitelům součástí univerzity, všem kolegyním a kolegům z řad zaměstnanců

a studentů naší univerzity, kteří se zapojili do přemýšlení o budoucnosti naší univerzity, a přiložili tak ruku k dílu při přípravě tohoto strategického dokumentu. Velmi si cením toho, že jako univerzita dokážeme hledat společnou vizi a promluvit jedním hlasem. A velmi mě také těší, že se na přípravě strategie podílela také naše nová, již desátá fakulta – Farmaceutická fakulta Masarykovy univerzity. Její založení v roce 2020 bylo významným strategickým a rozvojovým krokem v dějinách naší univerzity.

Ve svém rektorském inauguračním projevu na podzim roku 2019 jsem se zmínil o důležitosti dvou základních veličin, které považuji za významné pro fungování univerzity: o pohybu a času. Myslím, že každá moudrá instituce se musí pohybovat kupředu, musí umět předjímat následnou sekvenci událostí a měla by umožňovat dříve netušená propojení svých jednotlivých součástí. A být jako celek dynamická, pohyblivá a kreativní. A čas pak bývá zásadní rozdílovou veličinou; což v praxi znamená, že nelze vést nekonečné diskuze a odkládat rozhodnutí, čekat na nejpříhodnější dobu, která mnohokrát ani nenastane.

Mám za to, že Masarykova univerzita prokazuje, že umí být institucí dynamickou, pohyblivou a kreativní. A zároveň institucí, která se dokáže rozhodovat včas a volit správná řešení.

Myslím, že pro společenství, jakým je naše univerzita, zůstává stále platným imperativem nejen to, abychom jako akademická obec měli společnou vizi, ale abychom zároveň byli soudržní a jednotní v dnešním „tekutém“ světě. Abychom společně pečovali o akademické svobody, dbali na akademickou integritu, abychom byli kritickou instancí ve společnosti a dokázali být uvážlivým hlasem rozumu ve světě, kterému se toho často nedostává. Abychom zkrátka byli tím, čím má univerzita v tom nejhlubším smyslu být především – tedy společenstvím idejí, hodnot a ducha.

T. G. Masaryk řekl: „Člověk si musí najít svou cestu. Jestli ji opravdu hledá, najde ji velmi brzy. Potom se jí ale už musí držet, nebo zabloudí.“

Myslím, že jsme jako Masarykova univerzita hledali – a společně hledáme. A že jsme společně nacházeli – a nacházíme. Strategický záměr Masarykovy univerzity na léta 2021–2028 toho budiž důkazem.

**Martin Bareš**  
rektor

**Posláním Masarykovy univerzity  
je přispívat svou vědeckou činností,  
vzděláváním studentů a společenským  
působením ke kvalitnímu a zdravému  
životu všech generací a ke svobodné,  
soudržné a bezpečné společnosti.**

**P  
O  
S  
L  
Á  
N  
Í**





# H O D N O T Y

Masarykova univerzita od svého založení vždy respektovala a vyznávala demokratické hodnoty svobodné republiky. Tyto hodnoty dodnes tvoří základ její vnitřní kultury a jsou široce sdíleny akademickou obcí univerzity. Těmito hodnotami jsou:

## Úcta

---

Úcta, jako základ vnitřní kultury, vzájemný respekt, solidarita a partnerství při veškerém jednání. Úcta k principům zakládajícím rovnost příležitostí a transparentnost. Jakož i úcta k zásadám akademické etiky.

## Svoboda

---

Svoboda, respektovaná a obhajovaná jako společenský imperativ. Taktéž jako princip vnitřního uspořádání univerzity v podobě akademické svobody výuky a bádání či svobody zodpovědné volby vlastní studijní cesty, ale také jako princip institucionální autonomie univerzity vůči státu.

## Zodpovědnost

---

Zodpovědnost, zdůrazňující úlohu univerzity jako spolutvůrce veřejného mínění, řešitele lokálních i celospolečenských témat a poskytovatele veřejné služby otevřeného všem. Rovněž individuální zodpovědnost studentů a zaměstnanců odrážející se v respektu k univerzitním pravidlům a v sounáležitosti s univerzitou.

## V ROCE 2028 MASARYKOVA UNIVERZITA BUDE

Univerzitou **výzkumnou**, uznávanou v **mezinárodním měřítku** a excelentní institucí v českém vysokém školství **udávající trendy** v naplňování všech univerzitních rolí

Univerzitou **náročnou ve studijních požadavcích**, jejíž absolvent je úspěšnou osobností, s perspektivním uplatněním a aktivním přístupem k životu, pokud svou pílí využil všech možností rozvoje, které mu byly nabídnuty

Univerzitou, jež je příkladem **zodpovědného a náročného zaměstnavatele** jednajícího dle principů transparentnosti, rovnosti a nediskriminace, podporujícího dosažení profesních cílů a zároveň sladování pracovního a osobního života všech svých zaměstnanců

Univerzitou, kde **vzdělávání a věda překračují hranice jednotlivých disciplín**, neboť podporuje interdisciplinaritu a personalizaci studia, vznik mezioborových výzkumných týmů a synergie mezi pracovišti

Univerzitou, jež je **inspirující komunitou**, která svými zásadami a každodenním počínáním plně respektuje a naplňuje principy společenské odpovědnosti a přispívá k **řešení Cílů udržitelného rozvoje**, v souladu s čímž vede své studenty i zaměstnance

Univerzitou, která je **vzorem ve své vnitřní kultuře**, ve schopnosti dospět ke konsenzu, v **harmonizaci svých součástí** ve prospěch univerzity jako celku a v **integritě** pracovního i studijního prostředí, jež je charakteristické vysokými etickými a profesionálními standardy

Univerzitou, kde jsou **výuka, vědecká činnost i společenské působení** nedílnou součástí profesního portfolia akademických pracovníků

Univerzitou, kde jsou **studenti vnímáni jako respektovaní kolegové**, s nastavenými procesy a zvyklostmi pro spolupráci se zaměstnanci při řešení důležitých otázek směřování a fungování jednotlivých agend i instituce jako celku





# 1

## Výuka a vzdělávání

### STRATEGICKÉ CÍLE

- |     |  |
|-----|--|
| 1.1 | Posílit důležitost výuky jako prestižního akademického poslání se zaměřením na úspěch studentů ve studiu i v životě a stát se institucí charakteristickou svou excelentní výukou, která je vyhledávaná kvalitními a talentovanými uchazeči |
| 1.2 | Zajistit flexibilitu studijních cest s důrazem na personalizaci studia, interdisciplinaritu kurikula a jeho dlouhodobou uplatnitelnost a posilovat motivaci studentů k vlastnímu rozvoji a učení se  |
| 1.3 | Rozvíjet progresivní moderní výukové metody, distanční a online formy vzdělávání a posilovat participaci studentů a odborníků z praxe na výuce i v hodnocení její kvality  |
| 1.4 | Umožňovat vzdělávání pro profesní růst a osobní rozvoj v průběhu celého života odpovídající studijní nabídkou a posílením významu celoživotního vzdělávání   |
| 1.5 | Vnímat a nadále posilovat internacionalizaci jako integrální součást studijní nabídky, kurikula, obsahu a forem výuky i poskytovaných služeb na všech fakultách univerzity   |



## PROFIL ABSOLVENTA MASARYKOVY UNIVERZITY

Absolvent Masarykovy univerzity si v průběhu studia osvojí **odborné znalosti a související dovednosti**, které svou povahou **odrážejí specifika zvoleného studijního programu**, resp. příslušné vědní disciplíny a ve vyšších stupních studia **i individuální zaměření každého studenta**.

Pro zajištění dlouhodobé uplatnitelnosti svých absolventů univerzita usiluje o to, aby u svých studentů, vedle výše uvedeného, **formovala také průřezové a přenositelné kompetence**, které jim umožní dlouhodobě používat nabyté znalosti a dovednosti v profesním i osobním životě, s patřičnou mírou samostatnosti i osobní odpovědnosti a s porozuměním širšímu společenskému kontextu.

---

**Absolvent Masarykovy univerzity je osobností, která je žádaná a uplatnitelná na trhu práce v souladu s potřebami společnosti, neboť:**

—  
je vzdělána i nad rámec své hlavní disciplíny v oblastech, které si zvolila z širokého portfolia studijních a tvůrčích možností nabízených univerzitou,

—  
ovládá na vysoké úrovni světový jazyk odpovídající vystudovanému oboru a profesnímu směřování, na komunikační úrovni druhý světový jazyk, absolvovala zahraniční stáž nebo část studia v cizím jazyce a je schopna obstát v globalizovaném světě,

—  
umí analyticky a kriticky myslet, spolupracovat, disponuje digitálními kompetencemi, praktickými zkušenostmi a je připravena se učit a rozvíjet po celý život,

—  
vnímá trendy a problémy ve společnosti, dokáže o nich přemýšlet a formulovat vlastní postoje, není jí lhostejné okolní dění, rozumí otázkám společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje, má zájem být aktivním občanem usilujícím o pozitivní vývoj ve společnosti.



# ABSOLVENT

## KLÍČOVÉ VÝSLEDKY A INDIKÁTORY

- 1.1.**
- 1** **Výukové kompetence** a zkušenosti jsou plnohodnotně **začleněny do kritérií habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem** i zohledněny a specifikovány v náplních práce
  - 2** Nastavený **system oceňování vynikající pedagogické práce** oceňuje jednotlivce i akademické týmy a podporuje tvorbu a **šíření výukových inovací konkrétními nástroji**
  - 3** **Počet studentů na učitele** (udržení příznivého poměru odrážejícího kvalitu vzdělávání a zároveň zohledňujícího růst populace uchazečů)
  - 4** **Podíl neúspěšných studentů** ve studijních programech v různých fázích studia (klesající trend)
- 
- 1.2.**
- 1** Studenti bakalářských studijních programů (nepodléhajících regulaci) mají praktickou **možnost volit si studijní plán až do druhého semestru**
  - 2** Implementovaná pravidla umožňují **pružné přestupy studentů mezi studijními programy**
  - 3** Počet **studentů**, kteří úspěšně **absolvovali kurzy společného univerzitního základu** (rostoucí trend)
  - 4** Počet **studentů volících interdisciplinární charakter studia** kombinací hlavního (maior) a vedlejšího (minor) studijního plánu (rostoucí trend)
  - 5** Zavedené **nástroje pro vyrovnání znevýhodnění studentů** v počátečních fázích studia

- 1.3.**
- 1** Počet **studijních programů** realizovaných **ryze distanční formou** (rostoucí trend)
  - 2** **Online vzdělávání** tvoří **integrální součást výuky a učení se** ve všech formách studia **na všech fakultách**
  - 3** Počet **studentů a odborníků z praxe zapojených do hodnocení kvality výuky** (v procesech hodnocení studijních programů, v rámci programových rad apod.; rostoucí trend)
- 
- 1.4.**
- 1** Systematizovaná **nová nabídka všech možností celoživotního vzdělávání** dostupná na webu univerzity **strukturovaná dle typických potřeb potenciálních uchazečů** (kombinované a distanční formy studijních programů pro studium při zaměstnání, krátké profesní programy pro změnu kvalifikace, online kurzy pro získání konkrétní dovednosti atd.)
  - 2** Univerzita **nabízí svým studentům** možnost **identifikovat své dovednostní portfolio** před vstupem do profesního života

## 1.5.

- 1 **Povinnost absolvovat minimálně jeden odborný předmět v cizím jazyce** v rámci českého studijního programu zavedena na všech fakultách univerzity
- 2 **Počet odborných předmětů vyučovaných v cizích jazycích** v nefilologických studijních programech uskutečňovaných v češtině (rostoucí trend)
- 3 **Počet cizojazyčných kurzů v režimu blended learning** zařazených do standardní studijní nabídky na jednotlivých fakultách (rostoucí trend)
- 4 **Počet studijních programů v angličtině** ve všech typech studia **s uskutečňovanou výukou** (rostoucí trend)
- 5 **Podíl zahraničních studentů** ve studijních programech (rostoucí trend)
- 6 **Podíl studentů absolvujících v průběhu studia zahraniční studijní pobyt** (v délce 1 měsíc, 1 semestr atd.; rostoucí trend)
- 7 **Celouniverzitně fungující Welcome Centre** s širokou nabídkou služeb pro zahraniční studenty i zaměstnance



## OPATŘENÍ PRO NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ

### I. Studijní nabídka a průchod studiem

#### Studijní nabídka, celoživotní vzdělávání

Identifikace elitních programů ve studijní nabídce a podpora jejich rozvoje s cílem posílit jejich prestiž v očích uchazečů v rámci konkurence v ČR i zahraničí

Vytváření profesních studijních programů s integrovanou povinnou stáží v průběhu studia, s participací firem či jiných potenciálních zaměstnavatelů přímo na výuce apod.

Racionalizace struktury studijních programů zohledněním poptávky po studijních programech, omezením duplicit atd.

Podpora dalšího rozvoje společných studijních programů vytvářených a uskutečňovaných více fakultami

Vytvoření koncepce kombinovaného a distančního studia v návaznosti na národní debatu a v ní uvažované koncepty

Příprava studijní nabídky v podobě programů krátkého cyklu, non-degree, micro-credentialing, v režimu celoživotního vzdělávání, kombinované či distanční formy, které umožní doplnění či změnu kvalifikace zájemcům v průběhu profesního života nebo které přímo reagují na poptávku zaměstnavatelů

Vytvoření online kurzů z různých disciplín v českém i v anglickém jazyce pro různé cílové skupiny a využití vlastních i mezinárodních platforem pro jejich sdílení

Sdílení zaznamenaných přednášek odborníků z univerzity s cílem (mimo jiné) oslovit motivované uchazeče (i stávající studenty) hledající odborné informace

Příprava a realizace vzdělávacích programů v rámci specializačního vzdělávání (atestace lékařů, aprobace učitelů, další vzdělávání pedagogických pracovníků na školách atd.)

Vytvoření a implementace pravidel odpovídajících specifikům studijních programů pro uznávání výsledků předchozího neformálního vzdělávání i informálního učení

Rozšíření služeb kariérního poradenství např. směrem ke změně či zvyšování kvalifikací již zaměstnaných absolventů, směrem k veřejnosti formou nabídky kurzů celoživotního vzdělávání apod.

Udržování kontaktu s vlastními absolventy prostřednictvím nabídky jejich dalšího rozvoje pomocí odborných přednášek na univerzitě, online kurzů apod.

Posílení koordinace celoživotního vzdělávání poskytovaného různými součástmi univerzity s důrazem na jeho propagaci, rozvoj a záruku kvality

Založení vzdělávacího institutu se specifickou vzdělávací nabídkou orientovanou na uspokojování poptávky po studiu a celospolečenské potřeby

#### Společný univerzitní základ, tzv. odložená volba, personalizace studia, ukončování studia

Dokončení společného univerzitního základu tvořeného předměty z různých disciplín, předměty interdisciplinárními, včetně předmětů v angličtině, a to po vzoru odborných kurzů na světových univerzitách

Příprava souvisejících procesů a realizace výuky společného univerzitního základu napříč fakultami

Dokončení vnitřních pravidel a procesů souvisejících s implementací tzv. odložené volby v rámci studijních programů a podněcování nezbytných zevních legislativních změn pro její praktickou realizaci

Nastavení vnitřních pravidel umožňujících přestupy mezi studijními programy bez nutnosti ukončovat studium a zároveň s maximální mírou uznávat již absolvované části studia

Zavádění praktických nástrojů podporujících personalizaci studia, např. kombinovatelností modulů v rámci MU, uznáváním předchozího vzdělání, absolvováním distančního kurzu online formou v angličtině atd.

Revize obsahu státních závěrečných zkoušek a požadavků na zpracovávání závěrečných prací tak, aby odrážely diverzifikaci studijních programů v návaznosti na profil absolventa a výstupy z učení daných studijních programů (např. nahrazení faktografických zkoušek odbornou rozpravou v návaznosti na téma závěrečné práce, nahrazení závěrečné práce projektem řešeným ve spolupráci s potenciálním zaměstnavatelem apod.)

### II. Uchazeči, přijímací řízení, spolupráce se školami, studijní neúspěšnost

#### Uchazeči a přijímací řízení

Regulace počtu studujících v jednotlivých studijních programech v návaznosti na poptávku, úspěšnost studia a uplatnění absolventů

Sjednocování minimálních požadavků na uchazeče napříč studijními programy a fakultami

Dokončení, pilotní ověření a zavedení nových Testů studijních předpokladů MU ve formě adaptivního testování

Posilování alternativních forem přijímacího řízení ve smyslu zohlednění mimoškolních aktivit uchazečů, účasti v odborných soutěžích, certifikovaných jazykových zkoušek, excelentních výsledků v konkrétních předmětech na SŠ, uměleckého talentu, sportovního nadání apod., a to vedle testů znalostí a předpokladů pro studium

Rozvíjení různých forem podpory pro otvírání příležitostí ke vzdělávání uchazečům se zdravotním, sociálním i jiným znevýhodněním

Podpora zvyšování sociální mobility za pomoci projektů, které zajistí vyrovnávání předpokladů pro vstup do vysokoškolského studia

Informování a motivování ke studiu potenciálních zájemců z řad Romů, dalších národnostních, kulturních či jiných menšin, osob se zdravotním postižením či se specifickými potřebami, osob ohrožených sociálním vyloučením nebo osob s jiným znevýhodněním

Rozlišení přijímacího řízení pro prezenční a kombinovanou formu studia s ohledem na rozdílné motivace uchazečů

#### Spolupráce se školami, aktivity pro žáky, studenty i učitele

Vytvoření ucelené nabídky vzdělávacích, tvůrčích, zájmových i sportovních akcí pro žáky a studenty dle věkových kategorií a oborů a její zprostředkování základním a středním školám i rodičům

Posilování aktivních forem prezentace univerzity na středních školách, např. rozšířením sítě univerzitních ambasadorů z řad studentů, zapojením akademických pracovníků do návštěv na středních školách atd.

Maximalizace využití potenciálu Středoškolské odborné činnosti pro identifikaci talentovaných studentů

Rozvoj stávajících a vytvoření nových ucelených programů pro **rozvoj talentu motivovaných středoškolských studentů a žáků základních škol**, např. Bioskop, Dětská univerzita, Juniorská akademie, Mini-Erasmus atd., s cílem posílit jejich nadšení pro další vzdělávání a správné volby následného studia

Umožnění **přístupu středoškolským studentům do výuky vybraných předmětů** s předpokladem následného uznání získaných kreditů v rámci řádného studia na univerzitě

Vytvoření nabídky **specializovaných kurzů** (z oblasti společenskovedních, humanitních, přírodních věd a informatiky) určených **pro absolvování středoškolskými studenty** (díky čemuž mohou získat například bonus v rámci přijímacího řízení na MU)

Poskytování **odborného poradenství pedagogům na středních školách** v otázkách obsahu a formy výuky klíčových předmětů i v otázkách úskalí vysokoškolského studia z pohledu studenta, případně i navazování systematické spolupráce v této oblasti se středními školami (např. pořádání seminářů pro středoškolské učitele, ředitele, poradce, výuka předmětů na SŠ akademickými pracovníky, hospitace učitelů ze SŠ na univerzitní půdě)

### Předcházení studijní neúspěšnosti

Zajištění **dostupnosti dat a relevantních analýz pro učitele a garanty studijních programů s cílem průběžného vyhodnocování zdrojů studijní neúspěšnosti** i získávání zpětné vazby k různým aspektům výuky, předmětů a studijních programů

**Revize požadavků na studenty** v počátcích i průběhu studia na úrovni studijních programů, rozložení studijních nároků v přiměřené míře do průběhu semestru a zajištění **včasné informovanosti studentů o všech nárocích** v průběhu akademického roku

**Včasná identifikace studentů ohrožených předčasným ukončením studia** prostřednictvím dat v Informačním systému MU a dalších indikátorů reflektujících dosavadní studijní úsilí i další souvislosti

Poskytování **individualizované podpory a různých typů poradenství** studentům ohroženým studijním nezdarem

**Školení zaměstnanců studijních oddělení** (případně i dalších) v oblasti komunikace se studenty a náležitého přístupu při řešení studentských obtíží apod.

Poskytování **podpory akademickým pracovníkům v oblasti metod výuky a komunikace se studenty** s cílem náležitě motivovat studenty a co nejvíce rozvíjet jejich potenciál k podpoře studijní úspěšnosti

Rozvíjení **mentoringu ze strany studentů** vyšších ročníků směrem ke studentům v nižších ročnících a jeho institucionální uchopení na úrovni fakult

Posílení metodické podpory zaměřené na studenty a školitele, implementace dalších potřebných opatření s cílem **posilování akademické etiky**

## III. Výuka a učení, zajišťování kvality, inovativní prvky

### Rozvoj pedagogických kompetencí, kvalitní výuka, získávání zpětné vazby

**Posilování důležitosti a prestiže pedagogické práce akademických pracovníků**, např. promítáním pedagogické kariéry do habilitačních řízení a řízení ke jmenování profesorem, hodnocením pedagogických kompetencí učitelů, diskuzí o této problematice na různých fórech fakultní i celouniverzitní úrovně, v rámci Rady pro vnitřní hodnocení MU apod.

**Identifikace nejlepších příkladů kvalitní výuky** (např. prostřednictvím studentského hodnocení) a jejich náležité oceňování formálními i neformálními způsoby (např. doporučováním hospitací na hodinách výborně hodnocených přednášejících)

Standardizace **rozvoje relevantních kompetencí** akademických pracovníků a doktorandů **pro kvalitní výuku** např. v oblasti nových forem výuky, způsobů hodnocení studentů, výuky zahraničních studentů, vedení závěrečných prací atd.

Rozvíjení **ICT gramotnosti** akademických pracovníků **pro distanční formu synchronní i asynchronní výuky** včetně jejich podpory v aktivním využívání dostupných nástrojů

Nastavení pravidel pro spolupráci s **garanty studijních programů**, získávání jejich zpětné vazby a **supervize jejich činnosti** ze strany Rady pro vnitřní hodnocení MU apod.

Péče o kvalitu vzdělávací činnosti prostřednictvím realizace **pravidelných hodnocení studijních programů a tematických hodnocení** v různých oblastech výuky a vzdělávacích forem (metody výuky, výstupy z učení, testování a ověřování znalostí a kompetencí atd.)

Nastavení **mechanismů sledování kvality uvnitř studijních programů**, včetně reflexe názorů studentů, například prostřednictvím programových rad v bakalářských, magisterských a navazujících magisterských studijních programech

**Revize stávajícího studentského hodnocení výuky**, diskuze o možných modelech a nových prvcích studentského hodnocení v průběhu semestru či dle specifických potřeb

Posílení **využívání poznatků ze studentského hodnocení výuky** na úrovni jednotlivých předmětů, v rámci hodnocení studijních programů, v rámci hodnocení akademických pracovníků, na úrovni managementu fakulty apod. a informování studentů o užitečnosti této zpětné vazby a o přijatých opatřeních, která z ní pramení

Realizace **uchazečských, studentských a absolventských šetření a rozšíření práce s výsledky** studentských průzkumů, promítání jejich závěrů do úvah o inovacích ve výuce, o volbě vzdělávacích metod, o struktuře kurikula, o službách uchazečům, studentům, absolventům apod.

### Formy výuky a inovace

Vytváření podmínek pro **reflektování aktuálních stylů učení se** současných studentů, např. **výukou koncipovanou s účastí studentů** (s jejich spoluúčastí na obsahu kurikula i výuce samotné), zapojováním digitálních technologií do výuky, aplikací jiných relevantních forem výuky

Obhacování frontální výuky **formami interaktivními, distančními, projektovou výukou, simulační výukou** apod. tam, kde je to relevantní

**Modernizace fyzické podoby výukových prostor** v souladu s cíli a **metodami výuky**, vytváření prostředí pro interdisciplinární příležitosti a spolupráci studentů

Zavádění nástrojů pro systematickou podporu, sdílení, ověřování a **oceňování výukových inovací**

### Rozvoj talentu, zapojování studentů do výzkumu, získávání praktických zkušeností a podpora podnikavosti

Systematická **identifikace nadaných studentů** a jejich oslovení odpovídající nabídkou vzdělávacích a tvůrčích aktivit na úrovni studijních programů, fakult i univerzity (např. týmové projekty a zapojování do mezinárodních soutěží, specifické předměty apod.)

Vytváření příležitostí pro **zapojování studentů pregraduálního studia do výzkumných aktivit**, včetně nabídky stipendijního ohodnocení či účasti přímo v grantu, či zavádění výzkumně zaměřených kurzů do kurikula studijních programů

Nabídka **rozmanitých stipendijních programů** k posílení motivace studentů, ocenění jejich talentu a výjimečných výsledků či k překonávání různých znevýhodnění při studiu

Vybudování **fungujícího systému podpory stáží při studiu** nejen pro profesně zaměřené studium

Podpora **praktických stáží studentů v tuzemsku i zahraničí** v rámci akademických i profesních studijních programů a vytváření dalších příležitostí k prohlubování spolupráce s partnerskými podniky, institucemi, organizacemi apod.

Podpora **podnikavosti a podnikání studentů** všech disciplín nabídkou odpovídajících kurzů zajišťovaných i ve spolupráci s partnery (např. Jihomoravské inovační centrum)

Zajišťování výuky **předmětů zaměřených na inovace a trendy v oboru** s účastí odborníků z praxe

Vytvoření nabídky **technologicky zaměřených kurzů** a jejich výuka napříč fakultami

## IV. Internacionalizace kurikula a studijní nabídky, související služby

### Internacionalizace kurikula a jazykové kompetence

Stanovení **minimálních požadavků** pro implementaci prvků **internacionalizace do kurikula a studijních povinností** na bakalářském, magisterském a navazujícím magisterském stupni studia na všech fakultách (povinnost absolvovat alespoň jeden předmět v cizím jazyce v daném typu studia nebo absolvovat část studia v zahraničí)

Vyžadování **cizojazyčných kompetencí**, v souladu s oborovou diferenciací, pro vstup do bakalářského, magisterského a navazujícího magisterského studia a následně cílené **rozvíjení odborných jazykových kompetencí studentů různými formami** jako nedílné součásti studia pro jeho úspěšné absolvování (např. výukou předmětů v cizím jazyce, cizojazyčnými letními školami, jazykovými kurzy, online formami vzdělávání)

Rozvíjení **globálních a interkulturních kompetencí studentů** posilováním internacionalizace kurikula ve studijních programech

Zvyšování podílu **odborných předmětů vyučovaných v cizích jazycích** v českých studijních programech na všech fakultách

Posílení výuky **cizího jazyka** (zejména angličtiny) **pro specifické a profesní účely** dle zaměření studijních programů

Systémové rozvíjení **kompetencí akademických a dalších pracovníků podílejících se na výuce** (vč. doktorandů) v oblasti internacionalizace kurikula, výuky v cizím jazyce, výuky sdílené se zahraničními přednášejícími apod.

Přijetí opatření pro **sledování kvality cizojazyčných předmětů a programů**

Budování **kněžních fondů** v knihovnách, včetně elektronických informačních zdrojů, **pro podporu internacionalizace kurikula**

Zajištění **dostatečné a rozmanité nabídky kurzů cizích jazyků** pro studenty, akademické a neakademické pracovníky

Podpora a **motivace ke zpracování závěrečných prací v cizích jazycích** i v českých studijních programech

Zvyšování motivace akademických pracovníků pro **výuku sdílenou s přednášejícími ze zahraničních univerzit**

Rozvoj nabídky **společných předmětů pro domácí i zahraniční studenty** s cílem zefektivnit výuku a posílit příležitosti pro vzájemné setkávání studentů z více zemí

Podpora a rozšiřování **nabídky kurzů s hostujícími zahraničními pracovníky** a jejich zpřístupnění studentům všech fakult s cílem posílit **mezioborové vazby**

Organizace **letních škol v cizích jazycích**

Přijetí opatření pro maximální míru automatického **uznávání výsledků z období studia v zahraničí**

### Studijní nabídka v cizích jazycích

Vytvoření mezioborového a mezi-fakultního studijního programu typu **Liberal Arts v angličtině pro bakalářský typ studia**

Příprava prestižního **interdisciplinárního studijního programu PPE** (Politics, Philosophy and Economics) v anglickém jazyce

Realizace **společného mezinárodního magisterského studia** typu **Erasmus Mundus**

Uskutečňování **mezioborových studijních programů v angličtině** či v jiných cizích jazycích **ve spolupráci několika kateder** v rámci jedné fakulty nebo **kooperací více fakult** pro bakalářské a navazující magisterské studium (např. i technologického zaměření)

Sledování a **vyhodnocování poptávky zahraničních studentů** po cizojazyčných programech a reakce odpovídající nabídkou studia v cizích jazycích

**Zefektivnění procesů** v oblasti vytváření **akreditací double degrees** apod.

### Zahraněční mobility

Vytvoření **ucelené nabídky** mezinárodních mobilit pro studenty i pracovníky, včetně zavedení nových typů mobilit, jako jsou **blended mobility, virtuální semináře, COIL kurzy** apod.

Využití **konsorcií spolupracujících univerzit**, EDUC, CGU, Haagská síť atd., k využívání **netradčních typů mobilit** a dalších forem internacionalizace

Zavedení **podpůrných nástrojů pro motivaci k výjezdům** těch skupin studentů, které obecně vyjíždějí méně, a pro studenty se specifickými nároky

Vytváření **stipendijních programů** pro podporu oboustranných mobilit studentů

Implementace potřebných procesů v souvislosti s iniciativou **Erasmus Without Paper**

### Podpůrné služby a adaptační nástroje pro studenty i zaměstnance

Nabídka možností **intenzivní přípravy studentů a zaměstnanců na zahraniční pobyt** (např. dvoutýdenní intenzivní jazykový kurz, online konzultace s partnerskými univerzitami, cílená jazyková příprava na výjezd neakademických pracovníků atd.)

Poskytování **komplexních informačních služeb zahraničním zájemcům o studium** o nabídce studijních programů, službách pro studenty, procesu uznávání předchozího vzdělání získaného v zahraničí, procesu získání víza atd.

Rozvíjení **poradenských služeb zahraničním studentům a pracovníkům** prostřednictvím Centra zahraniční spolupráce, International Support Office, Centra jazykového vzdělávání, zahraničních oddělení na fakultách či studijních oddělení a propojení uvedených pracovišť v poskytovaném servisu

Nabídka **adaptačních nástrojů a příležitostí pro příjíždějící studenty ze zahraničí** (např. orientační týden v českém prostředí, kurzy češtiny atd.)

Posílení nabídky **psychologického poradenství v anglickém jazyce** pro zahraniční studenty

### Propagace a spolupráce

Posílení **propagace možností studia v cizích jazycích** aktivním marketingem v zahraničí, online formami a kampaněmi na sociálních sítích, využíváním k tomu určených portálů, prostřednictvím studentských ambasadorů apod.

Nastavení **systému spolupráce se zahraničními studenty a absolventy** a rozvinutí vlastního stipendijního a absolventského programu

Zapojování univerzity do **strategické mezinárodní spolupráce**, budování partnerství a účast v mezinárodních organizacích a konsorciích sdružujících univerzity různých států



# 2

## Výzkum a doktorské studium

### STRATEGICKÉ CÍLE

- 2.1 Přispívat k řešení globálních a lokálních výzev prostřednictvím základního i aplikovaného výzkumu a uplatňování jeho výsledků ve společnosti v oblastech zdraví a kvalitního života, vzdělanosti, historického a kulturního dědictví, udržitelného rozvoje, technického pokroku, bezpečnosti, práv a rovnosti ve společnosti
- 2.2 Usilovat o excelenci v mezinárodním výzkumném prostoru rozvíjením interdisciplinárních strategických témat, akcentováním perspektivních výzkumných oblastí, efektivním využíváním a sdílením budovaného špičkového zázemí a schopností zaměstnávat a motivovat výjimečné vědce a mladé výzkumné pracovníky
- 2.3 Posilovat kvalitní vědecký výkon s mezinárodním ohlasem na všech součástech univerzity, a to vhodnými nástroji zohledňujícími oborové odlišnosti a různou výchozí úroveň výzkumu
- 2.4 Zavést vyšší standardy v doktorském studiu napříč obory s důrazem na kvalitu vědeckých výsledků doktorandů, získávání mezinárodních zkušeností v průběhu doktorského studia a na dodržení časového harmonogramu studia
- 2.5 Věnovat náležitou pozornost socioekonomickému postavení doktorandů a jejich plnohodnotnému začleňování do vědecké komunity jako perspektivních kolegů s cílem posílit jejich motivaci pro úspěšné dokončení studia a následnou kariéru

## KLÍČOVÉ VÝSLEDKY A INDIKÁTORY

- 2.1.**
- 1** Úspěšná realizace **strategického rozvojového projektu** v oblasti inovací **pro zdravou a bezpečnou společnost**
  - 2** Vybudované kvalitní univerzitní zázemí propojující základní a klinický výzkum v oblasti lidského zdraví a **plné využívání výzkumného potenciálu Farmaceutické fakulty MU**
  - 3** Počet návrhů a získaných projektů v grantových schématech **mezinárodních poskytovatelů, kde je MU v roli řešitele nebo spoluřešitele** (zejména v Horizon Europe)
  - 4** Počet projektů ve **spolupráci s průmyslem / státní správou / samosprávou** (TA ČR, MPO apod.; rostoucí trend)
- 
- 2.2.**
- 1** Podíl **Highly-cited publikací** podle Web of Science
  - 2** Počet podaných návrhů a získaných **individuálních mezinárodních prestižních výzkumných grantů** (např. ERC; rostoucí trend)
  - 3** Všechny **klíčové infrastruktury univerzity** v přírodovědných, inženýrských, sociálně-vědních a humanitních oborech **fungují v režimu sdílených laboratoří (tzv. core facilities)**
  - 4** Nové úspěšně etablované **týmy držitelů MUNI Award in Science and Humanities**
  - 5** Zavedená **periodická evaluace kvality výzkumu jako standardní součást řízení** na všech fakultách a vysokoškolských ústavech (funkční **peer review panely** atd.)

- 2.3.**
- 1** Podíl vědeckých **výsledků**, které jsou **indexovány** hlavními **světovými multidisciplinárními citačními databázemi** (Web of Science, Scopus a další relevantní) z celkového počtu výsledků autorů z MU (rostoucí trend)
  - 2** Podíl vědeckých **publikací** autorů z MU uveřejněných **v prvním a druhém kvartilu** rankingu dle citačního ohlasu (např. IF, AIS) oborově příslušných časopisů na **Web of Science** (rostoucí trend)
  - 3** Počet vědeckých **publikací v 1 %, 5 % a 10 % celosvětově nejcitovanějších publikací podle Web of Science s klíčovou rolí autorů** z MU (první / korespondenční autor; rostoucí trend)
- 
- 2.4.**
- 1** Zavedené **standardy doktorského studia** na fakultách i jako **součást vnitřního hodnocení** doktorských studijních programů
  - 2** Implementované **standardizované požadavky** na kvalitu **práce školitelů** doktorandů
  - 3** Podíl vědeckých **výsledků doktorandů**, které jsou **indexovány hlavními světovými multidisciplinárními citačními databázemi** (Web of Science, Scopus a další relevantní) z celkového počtu výsledků doktorandů z MU (rostoucí trend)
  - 4** Podíl vědeckých **publikací doktorandů v prestižních zdrojích** (časopisy, vydavatelé) s ohledem na oborová kritéria kvality **dané vědní disciplíny** (rostoucí trend)
  - 5** **Podíl studentů absolvujících** v průběhu doktorského studia **zahraniční stáž** (v délce min. 1 měsíc, 1 semestr apod.; rostoucí trend)
  - 6** Podíl úspěšných **absolventů** doktorského studia **v rámci standardní doby studia** (rostoucí trend)



## 2.5.

- 1 Průměrná výše **finančního ohodnocení na doktoranda** na jednotlivých fakultách (rostoucí trend)
- 2 Počet podpořených doktorandů ze **stipendijních programů pro oceňování excelentních výsledků** v doktorském studiu (rostoucí trend)
- 3 Portfolio **motivačních nástrojů** pro doktorandy a školitele v rámci **MUNI PhD Academia**
- 4 Zavedený systém **monitorování uplatnění a kariérních drah absolventů** doktorského studia



## OPATŘENÍ PRO NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ

### I. Směřování výzkumu, podpora excelence a společenské relevance, spolupráce s aplikační sférou

—  
Cílený **rozvoj strategických výzkumných priorit** vycházejících ze zdravotních, sociálních, technických a ekonomických výzev společnosti, a to zejména v oblastech **biomedicíny, farmacie, bezpečnosti, zdraví a kvality života, životního prostředí a udržitelného rozvoje**, s podporou **umělé inteligence** a **synergiemi** napříč univerzitou

—  
Identifikace **perspektivních oborů dle stanovených kritérií** (např. dle vnitřního formativního hodnocení výzkumu, bibliometrických analýz publikačního výkonu a mezinárodního oborového srovnání) a **podpora jejich rozvoje** prostřednictvím nových principů standardních rozpočtů jednotlivých součástí i interními grantovými schémata

—  
Pravidelný monitoring vědeckých výstupů s cílem **identifikovat nová dynamická témata** a osobnosti s mimořádně rychlým nástupem vědeckého ohlasu, dále

témata či osobnosti s **tradičně dlouhodobě vynikajícím vědeckým ohlasem** a využití výsledků monitoringu v systému individualizované podpory i v univerzitních strategiích

—  
Motivace a praktická podpora vzniku **mezioborových a multiooborových týmů** z přírodovědných, inženýrských, společenských a humanitních oborů

—  
Posilování **technologického směřování tvůrčí činnosti** univerzity a identifikace příležitostí pro praktickou aplikaci vědeckých poznatků

—  
Institucionální zakotvení spolupráce s významnými partnery, jako jsou např. Fakultní nemocnice Brno, FNUSA včetně ICRC, Akademie věd ČR, instituce v konsorciu CEITEC atd.

—  
Zavedení podpůrných nástrojů **pro motivaci vědců k volbě témat nejen základního, ale i aplikovaného výzkumu**

—  
Zvyšování **aplikačního využití výsledků výzkumu** rozvíjením souvisejícího servisu pro spolupráci s partnery z aplikační sféry (tj. průmysl, státní správa, samospráva atd.) a podporou transferu technologií a znalostí, **Proof of Concept** projektů a zakládání **spin-off společností**

—  
Vytváření nástrojů pozitivní motivace pro **zvyšování relevance výzkumu** a rozvoj spolupráce s aplikační sférou mimo jiné i v návaznosti na priority **Inovační strategie ČR 2019–2030 a Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje 2021–2027**

—  
Rozvíjení **dlouhodobé mezisektorové spolupráce** a posilování úzké výzkumné spolupráce s průmyslem, státní správou a samosprávou

—  
Vytvoření příležitostí (diskuze, workshopy, semináře) k předávání praktických zkušeností akademických pracovníků i studentů ze spolupráce s aplikační sférou v rámci univerzity, **popularizace aplikovaného výzkumu**, konceptů **start-up a spin-off a oceňování výjimečných kooperací s praxí**

—  
Propojování výzkumu a výuky **zapojováním všech výzkumných pracovišť** na univerzitě **do vzdělávací činnosti** adekvátní formou s cílem posílení přenosu nejnovějších vědeckých poznatků směrem k pregraduálním a postgraduálním studentům

—  
Posílení aktivní **komunikace i popularizace vědy a výzkumu** jako důležité součásti akademické a vědecké práce napříč akademickou komunitou formou odpovídajících nástrojů a opatření v rámci pracoviště

### II. Internacionalizace

—  
Využívání **institutu mimořádných profesorů** pro získávání a zaměstnávání špičkových seniorních akademických a vědeckých pracovníků ze zahraničí

—  
Posílení **využívání institutu tvůrčího volna (tzv. sabbatical)** a podpora horizontální mobility akademických a vědeckých pracovníků mezi více institucemi

—  
Rozšíření cílené podpory **získávání excelentních vědců ze zahraničí** a rozvoj systému jejich následné integrace v prostředí ČR, Brna a univerzity

—  
Maximalizace využití **potenciálu zahraničních akademických a vědeckých pracovníků** jejich zapojením **do výuky, univerzitního dění** apod.

—  
Implementace pravidel a **motivačních nástrojů pro podporu publikování výsledků v nejvlivnějších mezinárodních časopisech** podle rankingu Journal Citation Reports a jejich ekvivalentech v oborech málo zastoupených v mezinárodních komerčních databázích Web of Science a Scopus

—  
Vytváření **grantových strategií na úrovni fakult a dalších pracovišť** s cílem získávat granty z mezinárodních schémat a posílit zapojování do mezinárodních konsorcií (např. v programu Horizont Evropa a navazujících iniciativách)

### III. Evaluace tvůrčí činnosti součástí univerzity, pracovišť i jednotlivců

—  
Zavedení vnitřního **formativního hodnocení výzkumu** na úrovni fakult, vysokoškolských ústavů i jednotlivých výzkumných týmů

—  
Posílení **významu vnitřního hodnocení výzkumu** s cílem definovat **závažná strategická rozhodnutí**

—  
Získávání **nezávislého kritického peer review** v hodnocení kvality vědecké práce jako součásti vnitřního systému hodnocení

—  
Spolupráce s **Mezinárodní vědeckou radou MU** a dalšími panely odborníků při evaluaci výzkumu a reflektování získaných doporučení

—  
Rozvoj nástrojů pro **hodnocení kvality práce a výkonu** akademických a vědeckých pracovníků a pokračování v **pravidelném hodnocení zaměstnanců** dle platných vnitřních postupů

—  
Tvorba **bibliometrických analýz** a zohledňování získaných poznatků při evaluacích fakult a vysokoškolských ústavů, při vyhledávání **příležitostí pro kooperace**, v rámci hodnocení výkonu jednotlivých pracovišť apod.

—  
Zajišťování propojení požadavků na uchazeče v habilitačních řízeních a v řízeních ke jmenování profesorem s vícekritériální **bibliometrickou analýzou jejich publikačních aktivit**

—  
Podpora evidence vědeckých výsledků v lokálních bibliografických databázích za účelem poskytnutí dat pro **relevantní analýzu vědeckého výkonu** univerzity napříč všemi obory **se zohledněním oborově specifických druhů výsledků** i multijazykovosti

## IV. Systém financování VaV, získávání grantů a vnitřní grantová schémata

Zavedení **motivačního systému financování vědy a výzkumu** na univerzitě v souladu s vnitřní definicí kvalitní vědy a se zásadami zodpovědné evaluace výzkumu dle mezinárodně uznávaných principů respektující oborové zaměření pracovišť a reflektující výsledky národního hodnocení dle Metodiky 2017+

Interní diskuze k tématu **ekonomického kontextu tvůrčí činnosti** a praktických finančních dopadů na celouniverzitní a fakultní rozpočty

Posilování **vazby mezi kvalitní vědeckou činností a financováním vědy** v rozpočtových strategiích jednotlivých součástí a pracovišť univerzity

Posílení grantové úspěšnosti pracovišť a součástí s podprůměrným vědeckým výkonem jasnou **grantovou strategií a specifickou formou návazné podpory**

Identifikace **pracovníků a výzkumných týmů s potenciálem vědecké excelence** a zajištění jejich maximální **individualizované podpory** při získávání grantů i následného zázemí

Revize **interních grantových schémat** (např. Grantové agentury Masarykovy univerzity) s důrazem na získávání mezinárodních grantů (ERC a další), na podporu **mezioborových a multioborových** témat i **mladých vědců**

Vytvoření **finančních nástrojů k vyrovnání fluktuací výzkumných týmů** v návaznosti na ukončování vysoce prestižních grantů (např. ERC)

Vytvoření nástrojů, které umožní **přenos poznatků a zkušeností od úspěšných žadatelů** o prestižní granty směrem k ostatním akademickým a vědeckým pracovníkům i doktorandům

## V. Výzkumná centra a infrastruktury

Vytvoření a realizace **investiční strategie** pro obnovu a rozvoj výzkumné infrastruktury

Péče o vybudovaná **výzkumná centra a core facilities a podpora jejich synergií** s dalšími součástmi a pracovišti univerzity

**Zvýšení počtu core facilities a zajištění transparentního přístupu** k takto provozovaným výzkumným infrastrukturám interním i externím uživatelům

Udržování výsadní pozice univerzity na **Cestovní mapě ČR velkých infrastruktur pro výzkum, experimentální vývoj a inovace**

Podpora projektů **velkých výzkumných infrastruktur** při jejich začlenění do **evropské cestovní mapy** výzkumných infrastruktur

## VI. Doktorské studium

**Přijímací řízení do doktorského studia**

Aktivní **komunikace s uchazeči o doktorské studium** s cílem **představovat možné kariérní dráhy** (profesní vs. akademické) a požadavky na tvůrčí činnost i výuku, které na ně budou v průběhu studia kladeny

Nastavení **přijímacího řízení ověřujícího motivaci uchazečů** k danému tématu s cílem posílit výběr talentovaných a motivovaných uchazečů s předpoklady studium dokončit (např. stanovení povinnosti zpracování eseje k danému tématu, zpracování projektu k výzkumnému cíli apod.)

Realizace **mezinárodních výběrových řízení do doktorského studia** a tomu odpovídající inzerce náborových aktivit s cílem získávat do studia i perspektivní zahraniční studenty

Přijímání uchazečů do doktorského studia ve prospěch **užšího výběru kvalitních a perspektivních studentů** (optimalizace počtu přijímaných dle specifik jednotlivých oborů) a regulace počtu doktorandů na jednoho školitele

**Předcházení studijní neúspěšnosti**

Sledování úspěšnosti doktorandů v různých fázích studia, **analýzování příčin předčasného ukončení studií** a následná práce se zjištěnými výsledky v rámci oborových rad a vedení fakult

**Systematická práce s oborovými radami** na jednotlivých fakultách za účelem posílení jejich aktivní role v harmonizaci řízení doktorského studia, v poskytování zpětné vazby studentům, v práci se školiteli i v dalších aspektech

Revize postupů **plánování průchodu doktorským studiem** a zavedení systému pravidelného ověřování plnění cílů individuálních studijních plánů doktorandů tam, kde to není standardem

Zavádění **motivačních nástrojů pro doktorandy i školitele** k posílení úspěšnosti dostudování ve standardní době studia

Revize výukových povinností doktorandů s cílem zaměření činnosti studentů na **aktivitu související s výzkumem k tématu disertační práce**

**Standardizace požadavků na školitele** vymezující rozsah zodpovědnosti při vedení doktorandů a poskytování metodické podpory školitelům např. formou seminářů a workshopů

**Hodnocení kvality práce školitelů** sledováním úspěšnosti dokončování studií doktorandů, průměrné délky studia, kvality výzkumných výsledků, uplatnění doktorandů po dokončení studia a promítnutí vybraných parametrů i do kvalifikačních řízení

Zavádění **mentoringu** jako dalšího způsobu poskytování **zpětné vazby doktorským studentům** v relevantních oborech

**Koncepce doktorského studia**

Implementace **standardů doktorského studia** napříč studijními programy s ohledem na oborová specifika

Revize **oborově specifických požadavků na disertační práce** a publikační výsledky a definování doporučení a zásad pro publikační aktivity doktorandů

Podpora a vedení doktorandů k **publikování výzkumných výsledků v prestižních zdrojích** (časopisy, vydavatelé) v souladu s kvalitativními požadavky odpovídajícími daným vědním oborům

Revize **kreditového systému** v doktorském studiu

Rozvoj konceptu doktorské školy v podobě **MUNI PhD Academia** formou celouniverzitních i fakultních aktivit s cílem zajišťování společných prvků studia (např. vzdělávání v přenositelných dovednostech, semináře pro sdílení poznatků, kurzy se zahraničními vědci apod.)

Posilování **mezinárodních vazeb při přípravě doktorandů** a využívání **principů dvojího vedení** doktorských prací v rámci mezinárodní spolupráce

Podpora realizací národních i mezinárodních **kolaborativních doktorátů**

Posílení **interdisciplinarit doktorského studia** prostřednictvím nabídky kurzů z jiných vědních disciplín, zapojováním studentů do mezioborových projektů atd.

Rozvoj **informační gramotnosti doktorandů** s cílem zvýšení kvality jejich vědeckých výsledků

Zapojování **doktorandů do popularizace vědy a výzkumu** a zajištění tomu odpovídající podpory v rámci studia posilováním jejich komunikačních a dalších dovedností

### Socioekonomické postavení doktorandů

Stanovení **motivační výše finančního ohodnocení** s jasnými **kvalitativními kritérii** průběžné úspěšnosti ve studiu a v související publikační i výukové činnosti

Vytváření stipendijních programů pro **oceňování excelentních výsledků** v doktorském studiu

Rozšíření **podpory vědeckých projektů studentů doktorského studia** formou interních grantových soutěží a **zapojováním do výzkumných grantů** externích poskytovatelů

Zajištění odpovídajícího **zázemi doktorandům** jako začínajícím vědeckým pracovníkům **v rámci pracovišť**

### Zahraniční mobility, stáže a kariéra doktorandů

Konkretizace **požadavků na mezinárodní mobilitu** doktorských studentů

Motivace doktorandů k **zahraničním pobytům** i nad rámec jednoho měsíce

Podpora **stáží** studentů doktorského studia **v aplikační sféře** (průmysl, státní správa atd.) **a ve výzkumných institucích**

Poskytování podpory pro **sladování doktorského studia** a začínající kariéry **s rodinným životem**

—  
Poskytování **kariérního poradenství** pro co nejlepší uplatňování končících studentů doktorského studia v akademické sféře i na odborných pozicích mimo ni

—  
Motivace absolventů doktorského studia k pokračování kariéry na **postdoktorandských pozicích v zahraničí** v nejvyšší možné míře

—  
**Mapování kariéry úspěšných absolventů** doktorského studia a udržování aktivního kontaktu s nimi





# 3

## Vnitřní kultura a společenské působení

### STRATEGICKÉ CÍLE

- 3.1 Vytvořit koordinovanou univerzitní politiku pro oblast naplňování společenské role a zakomponovat ji do hodnocení kvality na úrovni univerzity, fakult a pracovišť jako žádoucí poslání spolu se vzděláváním a výzkumem
- 3.2 Vystupovat jako důvěryhodný a strategický partner, který svým širokým portfoliem odborností, nezávislých expertiz a schopností srozumitelně oslovit celou společnost aktivně přispívá k řešení lokálních i globálních výzev, nastoluje témata nová a kultivuje veřejnou diskuzi
- 3.3 Podporovat altruistické iniciativy směrem k veřejnosti iniciované studenty a zaměstnanci prostřednictvím otevřeného prostředí pro pomoc potřebným, rozvíjením spolkové činnosti a dobrovolnictvím
- 3.4 Působit jako centrum společenského, kulturního a sportovního života pro studenty, zaměstnance i veřejnost a vytvářet platformy i příležitosti pro vzájemná setkávání a šíření vědění
- 3.5 Posilovat sounáležitost studentů, zaměstnanců a absolventů s univerzitou a utvářet univerzitní komunitu sdílející společné hodnoty jako základní předpoklad pro naplňování všech univerzitních rolí

## KLÍČOVÉ VÝSLEDKY A INDIKÁTORY

- 
- 3.1.**
- 1** Implementované **hodnocení společenské role univerzity** jako součást zajišťování kvality
- 
- 2** Zavedený **proces volby prioritních témat vyplývajících ze společenské potřeby** a jejich řešení ve spolupráci součástí univerzity
- 
- 3** Fungující nástroj pro **mapování naplňování společenské role** univerzity jednotlivými studenty, zaměstnanci a pracovišti
- 
- 3.2.**
- 1** **Přehled realizovaných aktivit** v rámci **naplňování společenské role**, společenské odpovědnosti (CSR) a Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) zveřejňovaný **na www.muni.cz**
- 
- 2** Počet **vyjádření odborníků z univerzity** k řešeným otázkám ve společnosti v **relevantních médiích** a v rámci **veřejných debat** (rostoucí trend)
- 
- 3.3.**
- 1** Vytvořený **fond pro podporu realizace projektů** studentů a zaměstnanců **se společensky prospěšným dopadem** a objem alokovaných a čerpaných prostředků
- 
- 2** **Institucionalizovaná dobrovolnická činnost** ve struktuře univerzity a přehled její činnosti

- 
- 3.4.**
- 1** Zřízené **kulturně-společenské centrum** univerzity
- 
- 2** **Přehled a návštěvnost** společenských, kulturních a sportovních **akcí** pořádaných **pro univerzitní i širokou veřejnost**
- 
- 3.5.**
- 1** Zavedené interní **hodnocení zaměstnanců zohledňující naplňování společenské role univerzity** v rámci pracovního portfolia
- 
- 2** Udělované **ceny i jiná ohodnocení za společensky odpovědné iniciativy** studentům a zaměstnancům
- 
- 3** Ukazatele **spokojenosti a sounáležitosti** studentů, absolventů a zaměstnanců **vyplývající z univerzitních průzkumů**

## OPATŘENÍ PRO NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ

### I. Koncepce a systematická opatření v naplňování společenské role

Vytvoření **koncepce** a postupně zavádění **hodnocení naplňování společenské role** na úrovni univerzity i jejích součástí

Stanovování **tematických priorit**, v návaznosti na společenskou potřebnost, s cílem **posílení dopadu realizovaných projektů do společnosti** (např. tematický rok / tematický semestr pro zapojení více fakult v koordinovaných aktivitách atd.)

Vytvoření **strategie přispívání univerzity k naplňování Cílů udržitelného rozvoje (SDGs)**, včetně způsobu monitorování její realizace napříč univerzitními činnostmi, v návaznosti na Strategický rámec Česká republika 2030

Posílení **koordinace aktivit zaměřených na různé cílové skupiny napříč univerzitou** s cílem zefektivnění komunikace i celkového dopadu realizovaných aktivit (např. vytvořením tematických pracovních skupin, monitoringem plánovaných aktivit na daný rok a jejich větší synchronizací napříč součástmi)

Zakomponování **získávání zpětné vazby k naplňování společenské role** do relevantních studentských, absolventských a zaměstnaneckých průzkumů

Vytvoření **fondu** spravujícího finanční prostředky **pro společensky prospěšné aktivity** a stanovení pravidel pro podporování konkrétních projektů iniciovaných studenty a zaměstnanci

Podpora **dobrovolnictví** a jeho rozvoj v rámci univerzitních spolků či iniciativ na jednotlivých fakultách i dalších pracovištích a jeho institucionalizace

Posílení vzájemné **spolupráce univerzitních pracovišť** (Nakladatelství MuniPress, Mendelovo muzeum, Archiv MU, Univerzitní centrum Telč, Univerzitní kino Scala a případně dalších) **při naplňování kulturní role univerzity** a v kultivaci vnitřního i vnějšího prostředí

Vybudování **kulturně-společenského centra Masarykovy univerzity**, včetně zajištění vhodných prostor, a posílení setkávání studentů, zaměstnanců, absolventů a široké veřejnosti při nejrůznějších příležitostech

Vytvoření platformy pro **prezentaci ucelené nabídky** kulturních a vzdělávacích aktivit **pro širokou veřejnost**

**Institucionalizace spolupráce s klíčovými aktéry** regionu **v prioritních tématech** (Jihomoravský kraj, statutární město Brno, Jihomoravské inovační centrum, klíčoví zaměstnavatelé, významné neziskové organizace, poskytovatelé zdravotních a sociálních služeb, školy, sportovní a kulturní organizace apod.)

### II. Dopad společenské role univerzity

Aktivní **účast na tvorbě politik, strategií a legislativy** na regionální, celostátní i mezinárodní úrovni, zejména v klíčových oblastech odrážejících expertizu MU

Podílení se na **řešení strategických témat** statutárního města **Brna a Jihomoravského kraje** (sociálních, environmentálních, ekonomických aj.)

Spolupráce s průmyslem a firmami, vzdělávacími institucemi, poskytovateli zdravotních a sociálních služeb, neziskovými a nevládními organizacemi, profesními sdruženími a asociacemi, veřejnou správou, státní správou atd. **na konkrétních projektech, uzavírání nových partnerství**

Posilování **povědomí**, v rámci univerzity i směrem k veřejnosti, **o spektru konaných aktivit pro společnost a o jejich efektech** (např. vytvořením samostatné sekce v rámci univerzitního webu, vydáváním roční sumarizace shrnující naplňování společenské role univerzity apod.)

Působení v regionálním, celostátním i mezinárodním prostředí jako **tvůrce standardu v inkluzivní politice** (v oblasti vzdělávání osob se zdravotním postižením či se specifickými potřebami, osob ohrožených sociálním vyloučením nebo osob s jiným znevýhodněním apod.)

**Kultivace veřejné diskuze** rozvíjením mediálních aktivit prostřednictvím sociálních sítí, vlastního portálu em.muni.cz, vystupováním odborníků a expertů MU v médiích atd.

Vytvoření a uskutečňování **mediálního tréninku** pro studenty doktorských programů, začínající akademické a vědecké pracovníky, pracovníky ve vedoucích pozicích atd. s cílem rozvoje jejich kompetencí i posílení motivace pro vystupování v médiích

**Vyhodnocování mediálního obrazu** Masarykovy univerzity ve vztahu k institucím podobného typu

Podpora realizace **aktivit a iniciativ rozšiřujících znalosti a dovednosti**, které přispívají k **osobnímu rozvoji jednotlivce i společnosti** (např. IT dovednosti, finanční a právní gramotnost, péče o vlastní zdraví a prevence atd.)

Uskutečňování širokého spektra **vzdělávacích, osvětových, poradenských a prospěšných aktivit** k nejrůznějším **cílovým skupinám**, které takovou **pomoc potřebují** (jakkoliv znevýhodnění, tělesně a duševně handicapovaní, sociálně vyloučení, nemocní, senioři atd.)

Budování **profesní identity** dle zaměření dané součásti univerzity zapojením v činnostech profesních a zájmových komor a organizací posilujících šíření dobré praxe v daném vědním oboru a **přenos poznatků do společenského života**

Realizace **iniciativ a aktivit s cílem neformálního šíření vědění** formou otevřených výukových kurzů sdílených online, veřejných debat, popularizačních aktivit k vědeckým výsledkům, výstav apod.

Rozvoj **ediční činnosti univerzity** k různým cílovým skupinám prostřednictvím vydávání odborných titulů i titulů naučně-popularizačních

Vytváření **oborových sbírek v knihovnách** s cílem zachování historického vývoje vědeckého poznání

**Sdílení kulturního dědictví ve správě univerzity**, zejména knihovního fondu, archiválií, sbírek apod., a to **digitální formou** s cílem posílit kulturní roli univerzity a šíření vědění ve vztahu k veřejnosti

Pořádání portfolia akcí pro veřejnost i akademickou obec s cílem **rozvoje společenského, kulturního a sportovního života ve městě i v regionu**

### III. Motivace studentů a zaměstnanců pro naplňování společenské role univerzity

Posilování **povědomí o naplňování společenské role**, společenské odpovědnosti univerzity (CSR) a Cílech udržitelného rozvoje (SDGs), o realizovaných i potenciálních aktivitách v těchto oblastech, světových i národních trendech, napříč univerzitou (např. samostatná sekce na webu, semináře, interní konference)

Zařazování **problematiky společenské odpovědnosti** a udržitelného rozvoje **do univerzitního kurikula** formou různě zaměřených kurzů, a to i v rámci společného univerzitního základu

Oceňování **společensky prospěšných aktivit** akademických, vědeckých i neakademických pracovníků jako **součásti jejich profesního portfolia**

Podpora **studentských projektů společensky prospěšného charakteru** a motivování k realizaci těchto aktivit např. symbolickou výší kreditů v rámci určených předmětů

Motivace **zaměstnanců k naplňování společenské role** různými opatřeními (např. organizace dnů pro charitu apod.)

Podpora činnosti a poskytování **zájemství univerzitním spolkům** a nejrůznějším zájmovým iniciativám

### IV. Posilování sounáležitosti a budování univerzitní komunity

**Oceňování** (různými způsoby) **kvalitní práce studentů, absolventů a zaměstnanců** s cílem posilování kultury založené na vzájemném uznání

Posilování **komunikace v rámci vnitřního prostředí univerzity** s využitím současných komunikačních možností v online prostředí i prostřednictvím tištěných médií k různým interním cílovým skupinám

Rozvíjení **interkulturní komunikace** a **integrace zahraničních pracovníků a studentů** do života univerzity

Budování **absolventské sítě a péče o vztahy s absolventy** informováním o dění na univerzitě, nabídkou zajímavých služeb a vytvářením příležitostí pro jejich zapojení do činnosti a života univerzity (např. zapojením do interního hodnocení kvality, tematických pracovních skupin při řešení různých koncepčních otázek apod.)

**Přiblížení univerzitního pracovního prostředí rodinám zaměstnanců**, zejména dětem, formou speciálně připravených akcí (např. exkurze na pracovištích, Den dětí apod.)

Zavedení dnů otevřených dveří jednotlivých součástí univerzity a jejich pracovišť a dalších obdobných akcí určených pro **interní veřejnost**

Realizace kulturně-spoolečenského, sportovního a volnočasového programu pro studenty a zaměstnance a vytváření dalších příležitostí pro **neformální setkávání zaměstnanců a studentů**

Poskytování **informačních a poradenských** a dalších služeb **pro studenty, absolventy a zaměstnance** (kariéerní poradenství, specializovaný servis a poradenství osobám se specifickými nároky nebo se znevýhodněním, služby pro rodiče z řad studentů a zaměstnanců apod.)







# 4

## Personální řízení a rozvoj zaměstnanců

### STRATEGICKÉ CÍLE

4 . 1

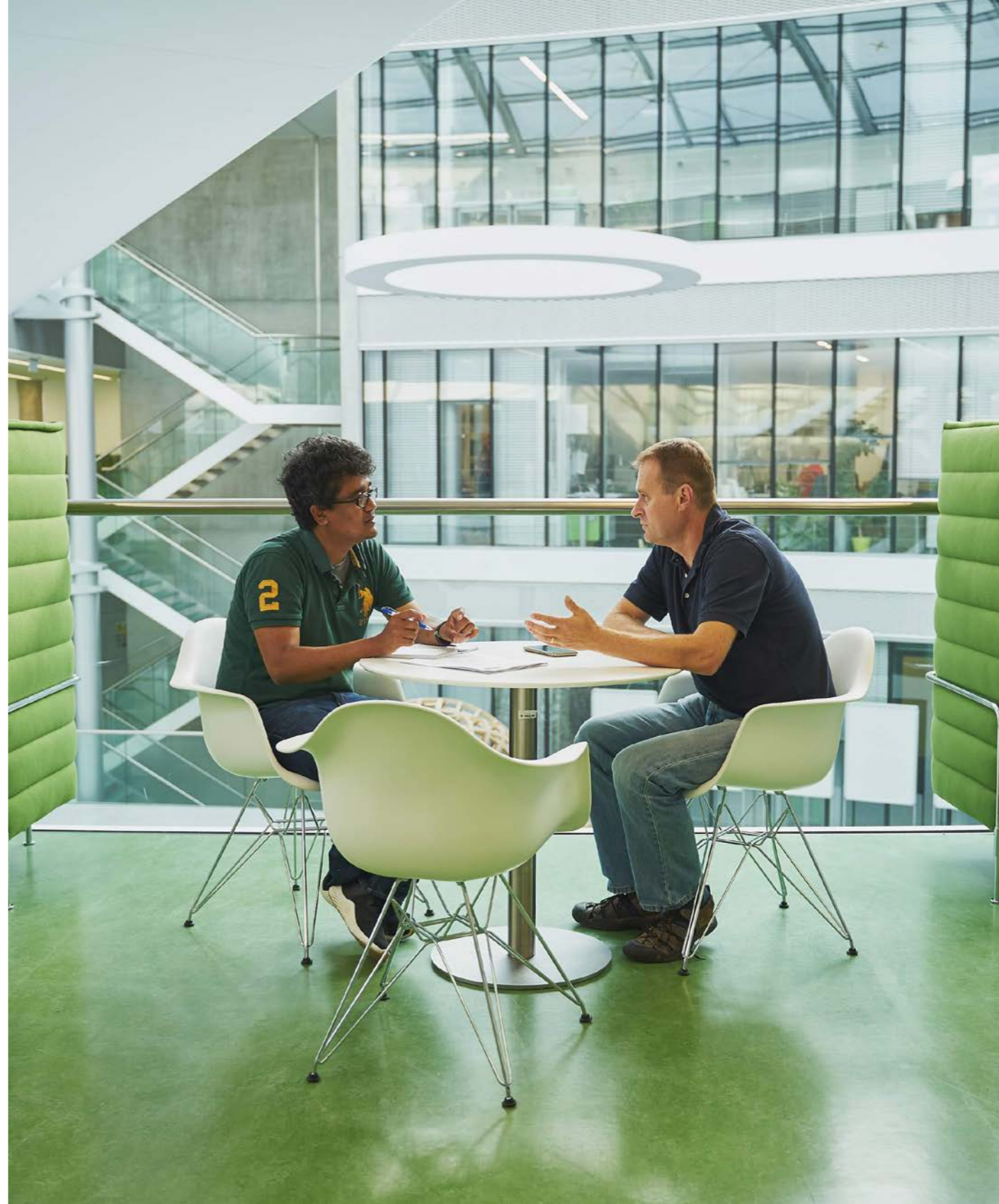
Být prestižním zaměstnavatelem se sdílenou vnitřní kulturou a otevřenou personální politikou na úrovni předních evropských univerzit s odpovídajícími procesy a nástroji personálního řízení

4 . 2

Vytvářet motivační prostředí oceňováním mimořádně kvalitních a výjimečných pracovních výsledků, poskytováním rovných příležitostí a podmínek pro individuální rozvoj a kariérní růst zaměstnanců i podporou sladování pracovního a osobního života

## KLÍČOVÉ VÝSLEDKY A INDIKÁTORY

- 4.1.**
- 1** Zavedený **systém funkčních míst docentů a profesorů** dle vybrané zahraniční praxe
  - 2** Stanovená **maximální možná délka funkčního období** pro vedoucí pracovníky akademických a výzkumných pracovišť
  - 3** **Počet zahraničních** akademických, vědeckých a neakademických **pracovníků** na MU (rostoucí trend)
  - 4** **Podíl akademických, vědeckých a neakademických pracovníků s pracovní zkušeností i vně MU**, zejména získanou v zahraničí (rostoucí trend)
- 4.2.**
- 1** Získané **ocenění HR Award** všemi fakultami a vysokoškolskými ústavy univerzity
  - 2** Plně **implementovaný systém interního hodnocení zaměstnanců** s návazností na ostatní typy hodnocení na univerzitě
  - 3** **Míra využívání nástrojů pro podporu sladování pracovního a osobního života** na jednotlivých součástech univerzity (rostoucí trend)



## OPATŘENÍ PRO NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ

## I. Personální řízení

Stanovení **maximální možné délky funkčního období** pro vedoucí pracovníky akademických a výzkumných pracovišť (např. vedoucí kateder, ústavů, institutů) a odpovídající úprava Řádu výběrového řízení MU

Nastavení pravidel, v návaznosti na celouniverzitní diskuzi, k **neslučitelnosti a kumulaci vedoucích funkcí** v rámci univerzity

Nastavení pravidel, v návaznosti na celouniverzitní diskuzi, pro **paralelní působení** akademických a vědeckých pracovníků **na více institucích**

Vybudování systému **funkčních míst docentů a profesorů** podle zahraničních vzorů s mezinárodně srovnatelnými podmínkami

Implementace **opatření k předcházení akademickému inbreedingu** zejména formou obsazování pracovních pozic akademických a vědeckých pracovníků na základě otevřených výběrových řízení inzerovaných mezinárodně a uplatňování kritéria mimouniverzitního pracovního angažmá

Implementace **podpůrných nástrojů pro zajištění průběžné generační obměny** pracovníků na úrovni středního managementu a motivace k výchově jejich nástupců

Vytvoření a implementace **koncepte** stanovující postupy a kritéria v zaměstnávání pracovníků působících na **postdoktorandských pozicích** (nábor, podmínky, péče o tyto pracovníky atd.)

Revize **kvalifikačních požadavků a kritérií** pro habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem

Realizace **programů na podporu kariérního růstu** pro akademické pracovníky (směřující k habilitaci nebo ke jmenování profesorem v rámci jednotlivých součástí univerzity), vědecké a neakademické pracovníky

Posílení **vnímání etiky práce a jednání všech zaměstnanců jako součásti osobní integrity**, informační a metodická opatření v této oblasti, včetně právního servisu

## II. HR Award, získávání a udržení výkonných a výjimečných pracovníků, péče o zaměstnance

Příprava a implementace souvisejících procesů, absolvování hodnocení, **získání a udržení ocenění HR Excellence in Research Award** jednotlivými součástmi univerzity

Modernizace a implementace individuálního **hodnocení akademických, vědeckých a neakademických pracovníků**, včetně jeho sladění s ostatními typy hodnocení na univerzitě

**Mapování potřeb zaměstnanců** na všech funkčních úrovních a stanovení **požadavků** zpřesňujících kritéria **jejich kariérního růstu** a dalšího rozvoje

Definování kritérií a vytvoření **systému pro identifikaci talentů mezi zaměstnanci univerzity** s cílem jejich dalšího rozvoje a přípravy na budoucí vedoucí či odborné pozice

Nastavení **adaptačního procesu pro akademické i neakademické pracovníky** nastupující do nových pozic (školitel, vedoucí pracoviště apod.) s cílem zrychlení jejich zapracování v souvislosti s novým obsahem práce a povinnostmi

Zavedení **preventivních nástrojů pro předcházení nežádoucím chování** (např. šikana, diskriminace, sexuální obtěžování apod.) i nástrojů pomoci v případně výskytu

Aplikování existujících **nástrojů podporujících částečné zapojování**, a následně plný návrat, **pečujících rodičů** o děti či blízké osoby **do pracovního života** v rámci jednotlivých součástí a jejich pracovišť - částečného pracovního úvazku (i další formy pracovníprávního vztahu), pružné pracovní doby, výkonu práce v rámci home office (vč. využívání IT nástrojů pro online účast na jednáních, vzdáleného přístupu k datům apod.), sdíleného pracovního místa

Podpora provozu **dětských skupin** případně mateřských školek v rámci jednotlivých (či více) součástí univerzity

Realizace specializovaných programů a **headhunting** aktivit zaměřených na **získávání výjimečných zaměstnanců**

**Rozvoj HR marketingu** s cílem posílení značky Masarykovy univerzity jako prestižního zaměstnavatele

## III. Systematický rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Rozšíření nabídky vzdělávání **Centra rozvoje pedagogických kompetencí MU** ve formě i obsahu poskytovaných kurzů dle fungující a přenositelné zahraniční praxe i v návaznosti na potřeby jednotlivých cílových skupin

Vytvoření **ucelené nabídky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců** v oblasti osobnostních kompetencí, manažerských kompetencí, kompetencí pro efektivní využívání IT technologií, cizích jazyků atd.

Podpora **specifických cílových skupin zaměstnanců** v oblasti dalšího rozvoje a **získávání klíčových kompetencí** s cílem zvýšení efektivity a kvality jejich práce (např. začínající akademičtí a vědečtí pracovníci, akademičtí, vědečtí a neakademičtí pracovníci na vedoucích pozicích, zaměstnanci na různých neakademických pozicích atd.)

Motivace a **podpora akademických a neakademických pracovníků k získávání zahraničních zkušeností** formou stáží, pracovních pobytů, blended mobility apod.



# 5

## Informační systémy a IT podpora

### STRATEGICKÉ CÍLE

- |       |   |
|-------|---|
| 5 . 1 | Naplňovat roli akademického lídra v elektronizaci procesů na veřejných vysokých školách, ve vývoji vlastních informačních systémů i v úrovni IT infrastruktury  |
| 5 . 2 | Posilovat kompetence a pozici univerzity jako strategického partnera v oblasti kyberbezpečnosti a aktivně se podílet na rozvoji informační společnosti  |
| 5 . 3 | Posílit efektivitu a flexibilitu fungování univerzity ve všech oblastech činnosti prostřednictvím IT podpory, elektronizace procesů a servisu uživatelům dle jejich aktuálních potřeb a stát se v maximální možné míře bezpapírovou institucí |

## KLÍČOVÉ VÝSLEDKY A INDIKÁTORY

- 
- 5.1.
- 1 Implementovaná **jednotná enterprise architektura** jako nový způsob řízení a rozvoje informačních systémů a služeb **IT MU**
  - 2 Oblasti **strategického řízení** univerzity s plnou podporou **rozhodování na základě dat**
  - 3 Komplexní **poskytování digitální služby** prostřednictvím **Informačního systému MU**
- 
- 5.2.
- 1 Úroveň bezpečnosti a způsobilost IT MU zpracovávat **utajované informace, zvláštní kategorie osobních údajů i jiná data se zvláštní ochranou**
  - 2 Rozsah **digitálního obsahu dostupného studentům, zaměstnancům, absolventům a veřejnosti** prostřednictvím IT MU (rostoucí trend)
- 
- 5.3.
- 1 Přehled **plně digitalizovaných agend v rámci univerzity**
  - 2 Přehled elektronických **nástrojů pro komunikaci** s uchazeči o studium, absolventy, partnery, pro vnitřní komunikaci a **pro online realizaci komerčních činností**
  - 3 Přehled elektronických **nástrojů pro synchronní a asynchronní výuku**



## OPATŘENÍ PRO NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ

## I. Informační systémy, komunikace

Vybudování **jednotné enterprise architektury IT MU** (vč. efektivního zadávání, vyhodnocování a koordinace požadavků pro tvorbu a úpravy informačních systémů dle potřeb uživatelů, interoperability jednotlivých součástí IT MU, jednotné správy přístupových práv, jednotné evidence licencí apod.)

Další rozvoj Informačního systému MU (**IS MU**), **informačních systémů pro správu a provoz IT MU, learning management systémů** a nástrojů k podpoře **synchronní a asynchronní výuky** a studijní administrativy ve všech formách studia

Implementace **pokročilých technologií, včetně technologií založených na umělé inteligenci (AI)**, k **vytěžování dat** z informačních systémů univerzity pro potřeby rozhodovacích procesů na všech úrovních řízení

Generační obměna **ekonomicko-managerského informačního systému** univerzity reflektující aktuální technologické trendy a potřeby uživatelů

**Modernizace způsobu prodeje produktů a služeb z univerzitní nabídky** prostřednictvím uživatelsky komfortních platforem včetně mobilních aplikací

Implementace nové generace **knihovního systému univerzity** a pokračování v elektronizaci knihoven, digitalizaci fondů a implementaci nástrojů pro další užití digitalizovaného kulturního dědictví spravovaného MU ve smyslu směrnice (EU) 2019/1024

Implementace **CRM systému** (Customer Relationship Management) pro efektivní komunikaci s uchazeči o studium, absolventy a partnery MU

Posilování mezinárodního charakteru univerzitního prostředí pokračováním v **převádění dominantních aplikací v informačních systémech** univerzity **do anglického jazyka** (případně dalších jazykových mutací)

Revize stávajících **platforem vnitřní komunikace** a určení další **strategie jejich rozvoje** napříč univerzitou

Koordinovaný rozvoj funkcionalit IT MU pro **potřeby krizového provozu a řízení**

## II. Elektronizace procesů a agend

Pokračování v plné **elektronizaci procesů** v souladu s požadavky právních a vnitřních předpisů ve všech relevantních agendách vč. ekonomické a personální administrativy, správy pohledávek a závazků, právního jednání aj.

IT podpora pro transformaci **spisové služby na plně elektronickou formu**

Rozvoj nástrojů pro **evidenci vědeckých výstupů a hodnocení vědeckého výkonu**

Rozvoj systémů pro **kontrolu originality** a implementace nových algoritmů pro **vyhledávání podobnosti**

Implementace principů **Single Digital Gateway** podle nařízení (EU) 2018/1724 a práva na digitální službu ve smyslu zákona č. 12/2020 Sb. do IT nástrojů pro komunikaci s uchazeči o studium, studenty, zaměstnanci a veřejností

Příprava a implementace potřebných procesů v souvislosti s iniciativou **Erasmus Without Paper**

Koordinovaný rozvoj nástrojů k **plně elektronizaci právního jednání**, vývoj i implementace nástrojů pro elektronická řízení

## III. Informační zdroje, data pro podporu rozhodování, vědecká data

Optimalizace portfolia elektronických informačních zdrojů, zejména **klíčových vědeckých a odborných zdrojů s online přístupem**, a pokračující působení v rámci Národního centra pro elektronické informační zdroje

Posílení **role knihoven MU v oblasti informační podpory vědy a výzkumu** s cílem budování jejich užšího kontaktu s akademickou obcí v oblasti evidence publikačních výsledků a informačně-vzdělávací podpory publikační činnosti

Zabezpečení podpory pro **komplexní a efektivní využívání elektronických informačních zdrojů** s dálkovým přístupem ve výzkumu i ve výuce

Zajištění **přístupu k datům** pro různé uživatele i jednotlivé úrovně rozhodování v přívětivé podobě **s vhodnou softwarovou podporou**

Vytvoření a implementace **univerzitní strategie** pro širší využívání režimu **Open Access** a **Open Data**

## IV. Kyberbezpečnost, IT infrastruktura, ochrana dat

Dobudování **CYBER CAMPUS CZ** Masarykovy univerzity

Posilování kompetencí **týmu CSIRT-MU** a rozvíjení jeho národních a mezinárodních kontaktů

Rozvoj organizačních a technických opatření k **zajištění bezpečnosti IT MU**

Posilování **spolupráce** s Národním úřadem pro kybernetickou a informační bezpečnost, Národní agenturou pro komunikační a informační technologie a dalšími národními a mezinárodními orgány a organizacemi v oblasti **kyberbezpečnosti a kyberobrany**

Zajištění konkurenceschopné **datové a výpočetní infrastruktury** (včetně nastavení mechanismu pro její koordinované poptávání) **pro náročné vědecké aplikace** (např. výzkum v oblasti biotechnologií, medicíny, pokročilých materiálů apod.)

Rozvíjení nástrojů pro **dlouhodobé uchovávání digitálních dat** (tzv. LTP)

Aktivní účast v rozvoji **národní e-infrastruktury (e-INFRA CZ)** pro vědu, výzkum a vzdělávání a aktivní zapojení do budování **EOSC** (European Open Science Cloud) i evropských **Open Science / Open Data** platforem

Budování **datové a výpočetní infrastruktury** pro vývoj, simulace a testování autonomních systémů založených na **umělé inteligenci (AI)**

Zajištění infrastrukturních kapacit a podpůrných služeb pro posílení **online výuky a využívání dalších online nástrojů** pro jednání, sdílení informací a spolupráci napříč agendami

Další rozvoj systémových opatření a pravidel pro **ochranu osobních údajů**

Rozvoj nástrojů a postupů pro **práci s citlivými daty a zvláštními kategoriemi osobních údajů** (zejména zdravotnickou dokumentací)

Budování a provozování infrastruktury pro **zpracování utajovaných informací** za účelem realizace bezpečnostních projektů a spolupráce s bezpečnostními složkami



# 6

## Správa instituce a infrastruktura

### STRATEGICKÉ CÍLE

#### 6.1

Posílit strategické řízení a zajistit ekonomickou stabilitu univerzity zodpovědným hospodařením s důrazem na financování jasných priorit ve vzdělávání a výzkumu i na tvorbu rezerv, a to prostřednictvím výkonově orientovaného rozpočtu s vazbou na strategické cíle univerzity

#### 6.2

Udržitelně a odpovědně řídit obnovu, rozvoj a budování univerzitní infrastruktury i pořízování souvisejících technologií a vybavení s cílem zajistit odpovídající funkční zázemí pro excelentní výzkum a kvalitní výuku i příjemné prostředí pro studenty a zaměstnance

#### 6.3

V souladu s principy udržitelného rozvoje nakládat se zdroji energie, vodou a odpady a posílit informované řízení provozu univerzity umožňující efektivní užívání vybudovaných prostor i nakládání s majetkem

## KLÍČOVÉ VÝSLEDKY A INDIKÁTORY

- |      |   |
|------|---|
| 6.1. | <p>1 Upravená <b>rozpočtová pravidla</b> v návaznosti na zvolené <b>kvalitativní parametry</b>, reflexi aktuálních počtů studentů na fakultách a motivační systém financování výzkumu</p> |
|      | <p>2 Vyšší <b>úspěšnost univerzity v soutěži o institucionální financování vzdělávání a výzkumu</b> díky růstu v kvalitativních rozpočtových ukazatelích MŠMT</p>                         |
|      | <p>3 Vytvořené <b>finanční rezervy</b> univerzity, v návaznosti na nastavená pravidla jejich tvorby, pokrývající <b>nároky na spolufinancování strategických rozvojových aktivit</b></p>  |
| 6.2. | <p>1 Využívání <b>certifikovaných postupů v souladu s environmentální odpovědností</b> při realizaci novostaveb, rekonstrukcí a oprav budov</p>   |
|      | <p>2 Implementovaná strategie <b>odpovědného veřejného nakupování</b></p>   |
|      | <p>3 <b>Podíl zelených ploch</b> v areálech univerzity (rostoucí trend)</p>   |
| 6.3. | <p>1 Implementované <b>strategie pro nakládání s energiemi, vodou a odpady</b> a jejich měřitelné efekty</p>  |
|      | <p>2 Podíl tzv. <b>SMART budov</b>, monitorovaných a řízených <b>IT systémy</b>, v rámci univerzity (rostoucí trend)</p>  |
|      | <p>3 Zavedený systém školení zaměstnanců a studentů v problematice <b>efektivního a environmentálně odpovědného provozu univerzity</b></p>  |





## OPATŘENÍ PRO NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ

### I. Rozpočet a hospodaření univerzity

**Analyzování výkonu a kvality činnosti univerzity** v různých oblastech, mezinárodní benchmarking, predikce vývoje klíčových ukazatelů, vyhodnocování dopadů národní politiky a trendů ve společnosti s cílem podpory strategického řízení

Zvýšení **ovědomí o metodice sestavování rozpočtu** s cílem zlepšit informovanost akademické obce a posílit motivaci k dosažení lepších výsledků v rozpočtových kvalitativních indikátorech

Úprava **vnitřního rozdělení příspěvku na vzdělávací činnost** reflektující počty studentů, ekonomickou náročnost studijních programů a **indikátory kvality ve vzdělávání i výzkumu**

Modifikace vnitřního rozdělení institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace zavedením **motivačního a výkonového systému financování vědy a výzkumu** s podporou interních grantových schémat

Vytvoření a realizace **investiční strategie pro obnovu a rozvoj infrastruktury**

Začlenění **Farmaceutické fakulty MU do ekonomické struktury univerzity** a podpora její ekonomické soběstačnosti

**Optimalizace hospodaření s univerzitními fondy** s ohledem na strategické a rozvojové potřeby při zachování dostatečných finančních rezerv

### II. Provoz univerzity dle principů udržitelného rozvoje

Vytvoření a implementace **strategie odpovědného veřejného nakupování** zohledňující širší ekonomické, environmentální a sociální aspekty včetně uplatňování kvalitativních kritérií

Vytvoření a implementace **strategií pro nakládání s energiemi, vodou a odpady**

Zavádění systémových opatření pro snižování objemu produkovaného **nerecyklovatelného odpadu**, pro zvyšování podílu využívání **obnovitelných zdrojů energie**, pro **šetrné nakládání s vodou**, využití **dešťové vody** a zvyšování podílu využívání tzv. **šedé vody**

Zpracování srozumitelných **zásad efektivního a zodpovědného nakládání s energiemi a vodou** a motivace studentů a zaměstnanců k jejich dodržování

Snižování **energetické náročnosti budov** a modernizace souvisejícího technologického zařízení

Kultivace prostředí univerzity **zvyšováním podílu zelených ploch** a zvyšováním dostupnosti tzv. **čisté dopravy**

Monitorování **uhlíkové i celkové environmentální stopy** univerzity a přijímání opatření pro jejich snižování

### III. Investice do rozvoje fakult a souvisejícího zázemí

Rekonstrukce a **dostavba areálu Botanická** pro **Fakultu informatiky MU**

**Umístění Ústavu výpočetní techniky** do vlastního univerzitního objektu

Dobudování potřebného infrastrukturního **zázemí pro výuku a výzkum na Pedagogické fakultě MU**

Revitalizace a rekonstrukce půdních prostor v **budově na Komenského náměstí** pro výukové účely

Rekonstrukce půdních prostor spojených s vestavbou v **areálu Přírodovědecké fakulty MU na ulici Kotlářská**

Rekonstrukce **objektu v ulici Tvrdého** pro vzdělávací a kulturní aktivity

Revitalizace areálu **Fakulty sportovních studií MU v ulici Veslařská**

**Optimalizace rozsahu a kvality služeb** poskytovaných Správou kolejí a menz MU v oblasti **ubytování a stravování** vedoucí k dosažení očekávaného standardu

Implementace **investiční strategie Správy kolejí a menz MU**

Dobudování potřebných **bezbariérových přístupů do univerzitních objektů** včetně příslušných vnitřních úprav

**Rekonstrukce stávajících objektů MU** v souladu s aktuálními potřebami a možnostmi financování při zachování jejich historické a kulturní hodnoty

**Vyhledávání a akvizice vhodných nemovitostí** v souladu s dlouhodobými potřebami rozvoje univerzity a možnostmi financování

## IV. Rozvoj Univerzitního kampusu Bohunice

**Umístění Farmaceutické fakulty MU** do nových objektů areálu UKB i do stávajících prostor

Realizace **stavebních investic** v rámci strategického rozvojového projektu zaměřeného **na inovace pro zdravou a bezpečnou společnost**

Dobudování **víceúčelového otevřeného lehkooletického centra a haly pro sálové sporty** na Fakultě sportovních studií MU

Vestavba **laboratoře pohybu a diagnostického centra** na Fakultě sportovních studií MU

Zajištění **dislokace a výstavby objektu pro archiv a uměnovědné obory** v areálu UKB

Stavba **studentského a stravovacího centra** v UKB

Dobudování **výzkumných a vzdělávacích kapacit** v UKB nadstavbou a dostavbou stávajících pavilónů především v severní části areálu

Stavba **vědeckého parku pro aplikační výzkum**

Vybudování **kongresového centra** ve stávajících prostorách UKB

Výměna zdrojů **vytápění a chlazení** v objektech UKB

**Rozvoj vnějšího prostředí univerzitního kampusu** a začlenění zelených ploch pro aktivní využívání do stávajícího areálu

## V. Informační a řídicí systémy budov, facility management

Zefektivnění výstavby nových univerzitních objektů **aplikací Koncepce zavádění metody BIM** (Building Information Modeling) v ČR

Využívání dat z BIM pro **optimalizaci provozu budov a technologií**

**Implementace a rozvoj BMS** (Building Management System) MU a související metodiky v rámci investiční výstavby a provádění oprav v univerzitních objektech

Zefektivnění provozu univerzitních budov **integrací dat z BIM se systémem BMS**

Rozšíření a optimalizace **CAFM systému** (Computer Aided Facility Management) pro potřeby **efektivního provozu** univerzitních budov včetně **řízení obsazenosti prostor** (Space Management)

Provádění aktivního **energetického managementu infrastruktury** s cílem posilování jejího efektivního využívání

Strategický záměr Masarykovy univerzity na léta 2021–2028  
Vydala: Masarykova univerzita, Žerotínovo nám. 617/9, 601 77 Brno  
Editorka: Šárka Řehořová  
Redakce: Ivana Staveník, Martina Vidová  
Produkce: Pavla Hudcová  
Grafický návrh a DTP: Milan Katovský, Pavel Kotrla  
Korektury: Jana Sobotková  
Fotografie: Martin Indruch, Jitka Janů, David Konečný,  
Martin Kopáček, Ludmila Korešová, Aleš Ležatka  
1. vydání, 2021  
Náklad: 200 ks  
Tisk: Tiskárna Didot spol. s r. o., Trnkova 119, 628 00 Brno

ISBN 978-80-210-9861-9

**MASARYKOVA  
UNIVERZITA**

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