

Strategický záměr Masarykovy univerzity na léta 2021–2028

Znění před závěrečnou jazykovou korekturou a grafickou úpravou

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, předvídavost 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 zbloudí.“

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

Poslání

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.

Hodnoty

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**, 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**, 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**, 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.

Vize

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, kde vzdělávání a věda překračují hranice jednotlivých disciplín, neboť podporuje interdisciplinaritu a personalizaci studia, vznik mezioborových výzkumných týmů a synergie mezi pracovišti
- Univerzitou, kde jsou výuka, vědecká činnost i společenské působení nedílnou součástí profesního portfolia akademických pracovníků
- 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 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, 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
- 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, 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

1 Výuka a vzdělávání

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.

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

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
- 1.1.2 Nastavený systém oceňování vynikající pedagogické práce oceňuje jednotlivce i akademické týmy a podporuje tvorbu a šíření výukových inovací konkrétními nástroji
- 1.1.3 Počet studentů na učitele (udržení příznivého poměru odrážejícího kvalitu vzdělávání a zároveň zohledňujícího růst populace uchazečů)
- 1.1.4 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
- 1.2.2 Implementovaná pravidla umožňují pružné přestupy studentů mezi studijními programy
- 1.2.3 Počet studentů, kteří úspěšně absolvovali kurzy společného univerzitního základu (rostoucí trend)
- 1.2.4 Počet studentů volících interdisciplinární charakter studia kombinací hlavního (maior) a vedlejšího (minor) studijního plánu (rostoucí trend)
- 1.2.5 Zavedené nástroje pro vyrovnání znevýhodnění studentů v počátečních fázích studia

- 1.3.1 Počet studijních programů realizovaných ryze distanční formou (rostoucí trend)
- 1.3.2 Online vzdělávání tvoří integrální součást výuky a učení se ve všech formách studia na všech fakultách
- 1.3.3 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.)
- 1.4.2 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
- 1.5.2 Počet odborných předmětů vyučovaných v cizích jazycích v nefilologických studijních programech uskutečňovaných v češtině (rostoucí trend)
- 1.5.3 Počet cizojazyčných kurzů v režimu blended learning zařazených do standardní studijní nabídky na jednotlivých fakultách (rostoucí trend)
- 1.5.4 Počet studijních programů v angličtině ve všech typech studia s uskutečňovanou výukou (rostoucí trend)
- 1.5.5 Podíl zahraničních studentů ve studijních programech (rostoucí trend)
- 1.5.6 Podíl studentů absolvujících v průběhu studia zahraniční studijní pobyt (v délce 1 měsíc, 1 semestr atd.; rostoucí trend)
- 1.5.7 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 **konceptu 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

- Zavedení 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 **otevírání 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, které 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
- Obohacování 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 talentů 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 **internationalizace 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 následné 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 **knižních 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 zpracovávání 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 mezifakultního 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.

Zahraniční 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 **netradičních 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 přijíždějící 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 **systemu 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
- 2.1.2 Vybudované kvalitní univerzitní zázemí propojující základní a klinický výzkum v oblasti lidského zdraví a plné využívání výzkumného potenciálu Farmaceutické fakulty MU
- 2.1.3 Počet návrhů a získaných projektů v grantových schématech mezinárodních poskytovatelů, kde je MU v roli řešitele nebo spoluřešitele (zejména v Horizon Europe)
- 2.1.4 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
- 2.2.2 Počet podaných návrhů a získaných individuálních mezinárodních prestižních výzkumných grantů (např. ERC; rostoucí trend)
- 2.2.3 Všechny klíčové infrastruktury univerzity v přírodovědných, inženýrských, informatických, sociálně-vědních a humanitních oborech fungují v režimu sdílených laboratoří (tzv. core facilities)
- 2.2.4 Nové úspěšně etablované týmy držitelů MUNI Award in Science and Humanities
- 2.2.5 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)
- 2.3.2 Podíl vědeckých publikací autorů z MU uveřejněných v prvním a druhém kvartilu rankingů dle citačního ohlasu (např. IF, AIS) oborově příslušných časopisů na Web of Science (rostoucí trend)
- 2.3.3 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
- 2.4.2 Implementované **standardizované požadavky** na kvalitu **práce školitelů** doktorandů
- 2.4.3 Podíl vědeckých **výsledků doktorandů**, které jsou **indexovány hlavními světovými multidiscipinárními citačními databázemi** (Web of Science, Scopus a další relevantní) z celkového počtu výsledků doktorandů z MU (rostoucí trend)
- 2.4.4 Podíl vědeckých **publikací doktorandů v prestižních zdrojích** (časopisy, vydavatelé) s ohledem na oborová kritéria kvality **dané vědní disciplíny** (rostoucí trend)
- 2.4.5 **Podíl studentů absolvujících** v průběhu doktorského studia **zahraniční stáž** (v délce min. 1 měsíc, 1 semestr apod.; rostoucí trend)
- 2.4.6 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)
- 2.5.2 Počet podpořených doktorandů ze **stipendijních programů pro oceňování excelentních výsledků** v doktorském studiu (rostoucí trend)
- 2.5.3 Portfolio **motivačních nástrojů** pro doktorandy a školitele v rámci **MUNI PhD Academia**
- 2.5.4 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 multioborových týmů** z přírodovědných, informatických, společenskovedních 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 nejlivnějších 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 **závazná 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, **analýza 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 **aktivity 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 **interdisciplinarity 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 **zázemí 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 směřem 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
- 3.1.2 Zavedený proces volby prioritních témat vyplývajících ze společenské potřeby a jejich řešení ve spolupráci součástí univerzity
- 3.1.3 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
- 3.2.2 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
- 3.3.2 Institucionalizovaná dobrovolnická činnost ve struktuře univerzity a přehled její činnosti
- 3.4.1 Zřízené kulturně-společenské centrum univerzity
- 3.4.2 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
- 3.5.2 Udělované ceny i jiná ohodnocení za společensky odpovědné iniciativy studentům a zaměstnancům
- 3.5.3 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 postupné 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 **fondů** 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 rozšiřující 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 **součástí 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 **zázemí 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-společenského, 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** (kariérní 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
- 4.1.2 Stanovená **maximální možná délka funkčního období** pro vedoucí pracovníky akademických a výzkumných pracovišť
- 4.1.3 **Počet zahraničních** akademických, vědeckých a neakademických **pracovníků** na MU (rostoucí trend)
- 4.1.4 **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
- 4.2.2 Plně **implementovaný systém interního hodnocení zaměstnanců** s návazností na ostatní typy hodnocení na univerzitě
- 4.2.3 **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 **konceptu** 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 nežádoucímu 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 pracovněprávního 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 vědeckí pracovníci, akademičtí, vědeckí 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
- 5.1.2 Oblasti strategického řízení univerzity s plnou podporou rozhodování na základě dat
- 5.1.3 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
- 5.2.2 Rozsah digitálního obsahu dostupného studentům, zaměstnancům, absolventům a veřejnosti prostřednictvím IT MU (rostoucí trend)
- 5.3.1 Přehled plně digitalizovaných agend v rámci univerzity
- 5.3.2 Přehled elektronických nástrojů pro komunikaci s uchazeči o studium, absolventy, partnery, pro vnitřní komunikaci a pro online realizaci komerčních činností
- 5.3.3 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-manažerského 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 **platform 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 podobností**
- Implementace principů **Single Digital Gateway** podle nařízení č. (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 **plné 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

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

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 lehkootletického 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 pavilonů především v severní části areálu
- Stavba **vědeckého parku pro aplikační výzkum**
- Vybudování **kongresového centra** ve stávajících prostorech 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 Koncepte 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