



MASARYKOVA
UNIVERZITA

**DLOUHODOBÝ ZÁMĚR
MASARYKOVY UNIVERZITY
NA LÉTA 2016–2020**

Úvodní slovo

Dlouhodobý záměr Masarykovy univerzity na léta 2016–2020 je strategickým plánem, kterým se bude univerzita řídit v době oslav stého výročí svého založení v lednu roku 2019. To ospravedlňuje v předmluvě k textu, který je svým žánrem předurčen spíše k administrativně-manažerským účelům, o něco více akademické reflexe, než je obvyklé. Založení naší univerzity je dobrým příkladem dnes již často zapomínaného praktického kontextu vysokoškolského vzdělání na kamenných univerzitách, jež jsou nyní nezděděná podezřívány ze samoučelného pěstování nepraktického, atechnického rozumu.

Boj o založení druhé české univerzity v Brně byl ve druhé polovině 19. století veden velmi praktickými motivy, souvisejícími s emancipací české společnosti. Šlo v něm o vytvoření prostoru, v němž by byla možná sociální mobilita bez jazykové bariéry úřední němčiny, tedy o to, aby národ sedláků, mlynářů a řemeslníků, o pověstných služkách a kočích ani nemluvě, mohl být také sebevědomým národem právníků, gymnasiálních profesorů, vědců, lékařů a ministrů.

Z tohoto emancipačního nasazení pak rostl demokratický charakter prvorepublikové Masarykovy univerzity, potlačovaný později represemi protektorátními a komunistickými. A z tohoto původního nasměrování pak vychází i dnešní hodnotové zakotvení univerzity, projevující se v akcentech na demokratické hodnoty a humanitu, akcentech, které lze velmi konkrétně nalézt v aktivitách, jakými je úsilí o inkluzivní charakter vzdělání, posilování mezinárodní otevřenosti univerzity či podpora dobrovolných občanských iniciativ studentů.

Toto základní demokratické zakotvení je ovšem jen jedním ze dvou kořenů vnitřní kultury Masarykovy univerzity. Tím druhým je úsilí o zlepšování kvality výuky a výzkumu, vepsané již do pamětní listiny z roku 1919, kde se objevuje přání, aby univerzita „žila, mohutněla a kvetla v ušlechtilém závodění se starší sestrou pražskou“, přání, jež v roce 1924 zopakoval prezident Masaryk při své návštěvě univerzity.

Tento moment soutěživosti a jisté sportovní dravosti je druhým rysem, který vyznačuje nejen historii, ale i současnost univerzity, jež se nebála vzít na sebe rizika a zodpovědnost za neuvěřitelně dynamický rozvoj své vzdělávací a výzkumné infrastruktury od počátku budování univerzitního kampusu až po nejnovější investice z evropských fondů.

Proto je logické, že si naše univerzita v nové vizi stanoví na prvním místě cíl zlepšení svého postavení v respektovaných mezinárodních žebříčcích. A to ne proto, že bychom byli posedlí fetišem žebříčků, o nichž velká část akademické veřejnosti právem pochybuje jako o vhodném nástroji měření kvality na základě lineárního seřazení různorodých vysokoškolských institucí do jednoho sledu. Ale proto, že jakkoliv diskutabilní může být finální pořadí v jednotlivých žebříčcích, jejich dílčí hodnocené parametry, jako je prestiž u našich akademických kolegů, vědecký výkon nebo míra internacionalizace, skutečně dobře odrážejí dimenze, ve kterých se odehrává reálná soutěž o kvalitní univerzitní vědu a vzdělání, soutěž, v níž je v sázce nejen prestiž či samotná kvalita, ale také atraktivita pro budoucí studenty, finanční zdroje a existenční podmínky zaměstnanců.

Věda je ostrou soutěží idejí, globální univerzitní život je pak podobně ostrou soutěží jednotlivých univerzit. A tak by ke stému výročí založení mohl budoucí prezident Masarykově univerzitě popřát místo úspěchu v „ušlechtilém závodění se starší sestrou pražskou“ úspěch světový, neboť za těch sto let se soutěžní hřiště či jeviště radikálně rozšířilo.

Mikuláš Bek

rektor

Poslání Masarykovy univerzity

Posláním Masarykovy univerzity je vytvářet a šířit vědění, které rozvíjí kvalitu života a kulturu společnosti. Vychází přitom z hodnot, na nichž je univerzita založena.

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:

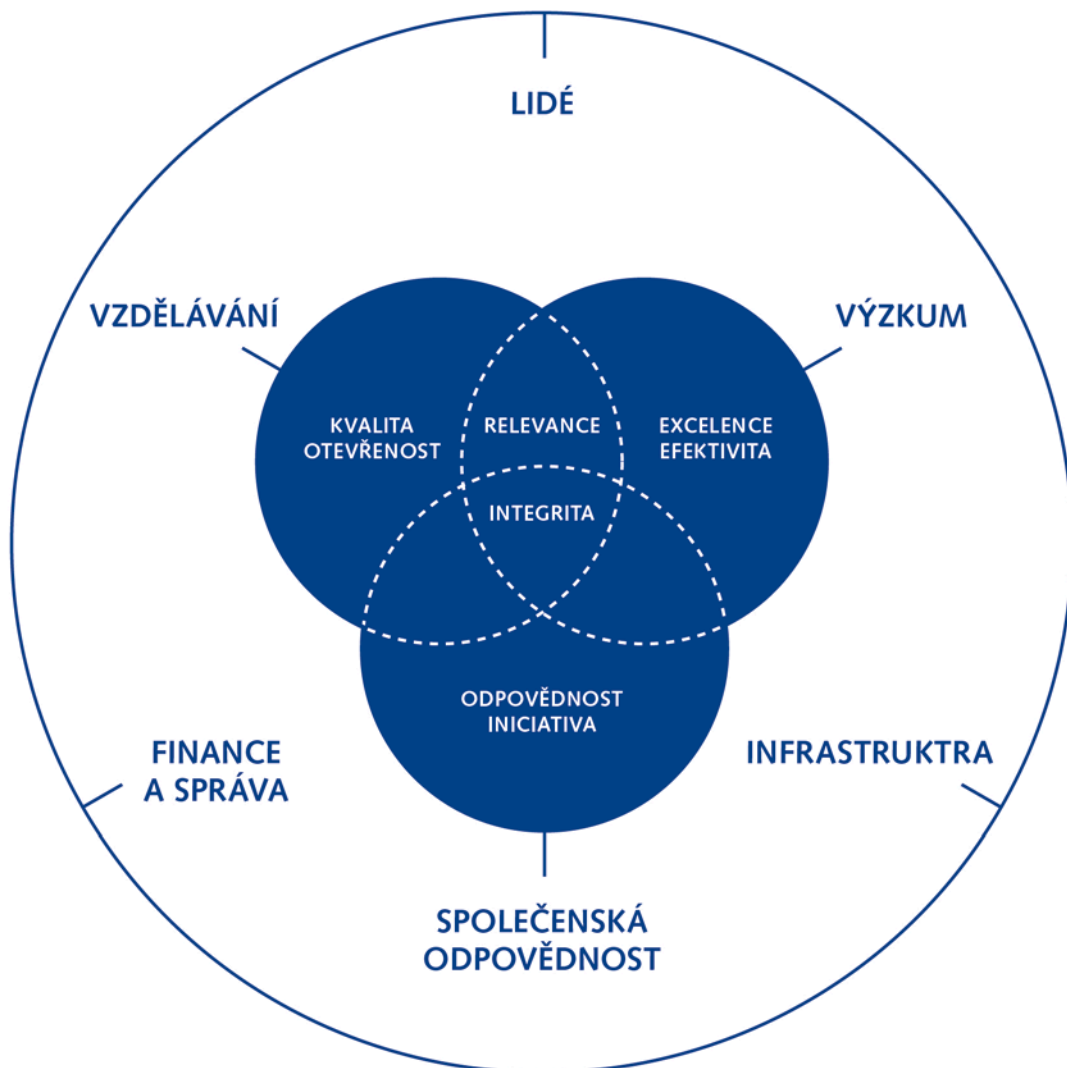
- **Svoboda**, respektovaná a obhajovaná jako princip vnitřního uspořádání univerzity ve formě akademické svobody výuky a bádání či svobody volby vlastního profilu kurikula studenty, ale také jako princip institucionální autonomie univerzity vůči státu a společenský imperativ.
- **Úcta k pravidlům**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

Vize

V roce 2020 Masarykova univerzita bude:

- **univerzitou s lepším postavením mezi světovými univerzitami**, které jsou vzájemně poměřovány kritérii kvality a výkonu v mezinárodních žebříčcích,
- **uznávanou výzkumnou univerzitou** s mezinárodně respektovanými výzkumnými týmy, **s jasně definovanými výzkumnými prioritami a interdisciplinárními tématy**,
- **univerzitou nabízející hodnotné vysokoškolské vzdělání stojící na kvalitních obecných základech** vycházejících ze širokého spektra humanitních, společenských a přírodovědných disciplín,
- **univerzitou, jež reflektuje technologický vývoj a proměny společnosti** ve srozumitelné nabídce vzdělávání, která je vnímána jako nejkvalitnější v českém vysokém školství,
- **univerzitou, jež je v národním i mezinárodním měřítku vzorem inkluzivní instituce**, otevírající příležitosti ke vzdělávání všem uchazečům, jež disponují požadovanými studijními předpoklady, bez ohledu na jejich zdravotní, sociální či jiné znevýhodnění,
- **zaměstnavatelem s vybudovaným motivačním pracovním prostředím** pro všechny zaměstnance, pro něž jsou **zodpovědnost, výkonnost, kreativita a dodržování etických zásad** přirozenou součástí vykonávané profese,
- **strategickým partnerem** pro představitele všech stupňů vzdělávacího systému, výzkumné instituce, subjekty komerční a veřejné sféry, zdravotnické i zájmové organizace a **aktivním účastníkem v rozvoji** kulturního, uměleckého a sportovního života v regionu,
- **inspirující komunitou se silným hlasem** při tvorbě národních politik a strategií, řešení celospolečenských témat a otázek regionu,
- **silnou a otevřenou akademickou obcí s vybudovanou sdílenou vnitřní kulturou**, stojící na jasných hodnotách, a se schopností dospět ke konsenzu.

Principy strategie Masarykovy univerzity



Naplnování poslání a vize Masarykovy univerzity vychází z jasně určených **osmi základních principů pro oblast vzdělávání, výzkumu a společenské odpovědnosti**, které tvoří hodnotová východiska a společné jmenovatele pro směřování činnosti univerzity v dalších letech.

Výše stanovené principy se přirozeně prolínají obsahovým uchopením celého dlouhodobého záměru, který je členěn do **jedenácti strategických priorit**, v rámci nich jasně definovaných strategických cílů a k nim určených klíčových indikátorů.

Naplnování stanovených cílů je uchopeno ve dvou úrovních. Na úrovni celouniverzitních aktivit, které představují zejména zavádění celouniverzitních politik, nezbytných změn v návaznosti na vnější stimuly, motivačních či regulativních opatření s celoplošným dopadem, a na úrovni decentralizovaných

aktivit, které indikativně naznačují prioritní témata pro řešení na úrovni fakult a dalších univerzitních pracovišť.

Úvod ke strategickým prioritám a cílům pro oblast vzdělávání

Masarykova univerzita dlouhodobě zaujímá co do počtu studentů pozici druhé největší vysokoškolské instituce v České republice. Po masivním růstu v letech 2000–2010 však trend v počtu přijímaných studentů v posledních čtyřech letech cíleně a úspěšně obrátila. Motivací pro zastavení růstu počtu studentů, případně jeho celkový pokles, bylo a nadále zůstává posilování kvality poskytovaného vzdělávání. Jejím hlavním, zcela nezpochybnitelným parametrem je počet studentů připadajících na jednoho učitele. Následující období do roku 2020 bude spíše ve znamení stabilizace počtu přijímaných studentů. Doprovázet ho bude snaha o zvýšení podílu studentů ve vyšších stupních studia přicházejících i z jiných vysokých škol a také snaha o zvýšení poměru studujících ve vyšších stupních studia oproti stupni bakalářskému.

Masarykově univerzitě se už řadu let daří zastávat roli průkopníka udávajícího směr v řadě oblastí vysokoškolského vzdělávání. I díky zavádění postupů pro zajišťování kvality vzdělávacích činností, realizaci analytické činnosti a průzkumů u studentské populace se stala strategickým partnerem pro řadu reformních témat na národní úrovni. Toto proaktivní působení ji činí připravenou na další období, ve kterém bude potřeba vypořádat se s výzvami plynoucími z demografického poklesu potenciálních uchazečů, systémových změn v návaznosti na novelizovanou legislativu i z potřebnosti inkluzivního přístupu v poskytovaném vzdělávání.

V první řadě je nutné zpřehlednění nabídky především bakalářských studijních programů. Ta ve své stávající šíři není uchazečům z řad maturantů dostatečně srozumitelná, jak naznačují i některé závěry studentských šetření. Po letech implementace Boloňského procesu a živelného rozvíjení studijních programů je třeba zahájit jejich komplexní revizi. Mnohdy úzce zaměřené studijní obory by měly být nabízeny spíše jako specializace volené studentem až v průběhu studia. Předmětem zájmu se musí stát rovněž omezení duplicit či zvážení delší periodicity při otevírání vybraných studijních programů, a to s ohledem na klesající poptávku po studiu a snahu o udržení výběrovosti. Dalším tématem, především v návaznosti na legislativní změny, je profilace studijních programů na profesní a akademické s adekvátním uchopením kurikula. Významným nástrojem pro posílení hodnoty poskytovaného vzdělání právě v akademických bakalářských studijních programech může být vytvoření nabídky volitelných špičkových kurzů

interdisciplinárního charakteru, které obohatí nezbytný obecný základ tohoto stupně studia.

Vedle zpřehledňování stávající studijní nabídky se musí univerzita neustále snažit o posilování své konkurenceschopnosti i prostřednictvím vytváření nových atraktivních studijních programů. Potenciál se jí otevírá v novém uchopení dvouoborového studia dle příkladů dobré zahraniční praxe nebo v nabídce programů interdisciplinárního či technologického zaměření. Pozornost bude dále věnována krátkodobým specializovaným profesním programům, které umožňují doplnění kvalifikace v průběhu profesního života, s čímž souvisí i téma uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení.

Ani Masarykovu univerzitu nemíjí fenomén vysokého podílu neúspěšně ukončených studií. Tento jev, jenž byl v hledáčku analytického zkoumání a zjišťování příčin v minulých letech, bude v dalším období klíčovým tématem. Promítne se do nastavování přijímacího řízení, které se vedle testování obecných studijních předpokladů zaměří i na oborovou znalost či motivaci. Snaha o snižování studijní neúspěšnosti se musí projevit i v systému poradenství na úrovni jednotlivých studijních programů a v neposlední řadě už při samotné komunikaci s potenciálními uchazeči o obsahu a náročnosti studia.

Masarykova univerzita si klade za cíl být vzorem otevřené inkluzivní vzdělávací instituce disponující sérií nástrojů, které pomáhají překonávat zdravotní, sociální či jiné znevýhodnění při vstupu do studia i v jeho průběhu, avšak nikoliv na úkor požadovaných vstupních nároků. Je však potřeba reflektovat odlišnou úroveň vstupních znalostí u té části studentské populace, kde jsou pro ni objektivní vnější důvody. Na počátku studia může pomoci například nabídka speciálních kurzů pro vyrovnávání vědomostních rozdílů v základních disciplínách. U osob ohrožených studijním selháním pak dobře cílené poradenství.

Hlavní výzvou, která bude v dalších letech vyžadovat nemalé úsilí zástupců managementu, akademických i administrativních pracovníků, je dobudování vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality vzdělávacích činností s cílem získat institucionální akreditaci. V návaznosti zejména na legislativní změny bude potřeba do stávajících vnitřních procesů a zvyklostí vnést další, zcela nové komponenty související s nastavením vnitřního akreditačního procesu, zajistit fundovaný personál i plnou technickou podporu a zavést vnitřní standardy kvality studijních programů.

Ve srovnání s ostatními českými vysokými školami Masarykova univerzita dlouhodobě vyniká mírou internacionalizace, především díky úspěšné organizaci studentských mobilit v rámci evropských programů, vytváření univerzitních sítí i bilaterálním dohodám. Nadále však přetrvávají některé slabiny, které jsou patrné zejména ve srovnání se zahraničními institucemi. Patří mezi ně nedostatečná nabídka programů realizovaných v cizích jazycích, nízký počet studujících v těchto programech i nízký podíl zahraničních občanů mezi akademickými pracovníky.

S posílením internacionalizace souvisí i přirozená integrace užívání cizích jazyků do výuky v českých studijních programech, a to jak při samostudiu z cizojazyčných zdrojů a v rámci kontaktní výuky, tak formou kladení vyšších nároků na užívání cizích jazyků při zpracovávání semestrálních a závěrečných prací. Vedle uvedeného je s ohledem na dynamiku a otevřenost pracovních trhů pro budoucí absolventy žádoucí, aby se věnovali zdokonalování ve více než jednom cizím jazyce, zvláště na magisterském stupni studia.

Závěrem je třeba akcentovat, že realizace výše uvedených procesních i obsahových změn by měla jít ruku v ruce s reflexí aktuálních trendů, které se promítnou do moderního uchopení výuky a vzdělávání. Nezbytný je proto neustálý rozvoj vybraných e-learningových systémů a nástrojů, případně aplikace simulačních zařízení, technologií a metod do výuky ve vybraných studijních programech včetně simulací kompenzujících smyslové či jiné zdravotní postižení. V neposlední řadě jde o posilování praktických, interaktivních i jiných forem a metod výuky, jejichž cílem je aktivní zapojení studentů.

Strategická priorita:

1 Diverzifikace a otevřenost studijní nabídky

Strategické cíle:

1.1 Zvýšit studijní úspěšnost zejména pomocí dobře nastaveného přijímacího řízení, komunikací s uchazeči a aktivním poradenstvím v průběhu studia

1.2 Zavést nové nástroje otevírající přístup ke studiu a jeho úspěšnému absolvování všem motivovaným uchazečům s potřebnými studijními předpoklady i navzdory jejich případnému znevýhodnění

1.3 Zjednodušit studijní nabídku a zpřehlednit strukturu a informace o studijních programech

1.4 Obohatit spektrum nabízeného vzdělávání zejména o dvouoborové a interdisciplinární programy, technologicky zaměřené programy, inovované učitelské programy a relevantní programy reflektující trendy na trhu práce

1.5 Reflektovat potřebu celoživotního učení v odpovídající studijní a vzdělávací nabídce

Klíčové indikátory:

- Počet podaných přihlášek ke studiu
- Podíl zapsaných studentů ke studiu z přijatých studentů
- Podíl přijatých studentů s absolvovaným studiem na jiné vysoké škole
- Podíl neúspěšných studentů ve studijních programech v různých fázích studia
- Počet studentů se specifickými potřebami, se zdravotním, sociálním nebo jiným znevýhodněním
- Přehled nových studijních programů ve studijní nabídce
- Přehled inovovaných studijních programů ve studijní nabídce
- Podíl nezaměstnaných absolventů
- Počet účastníků celoživotního vzdělávání

Nástroje pro naplnění strategických cílů

Institucionální opatření a aktivity:

- **Analýza trendů souvisejících se studentskou populací a zájmem o studium a podpora revize a nastavování nových forem přijímacího řízení**
- **Informování a motivování ke studiu potenciálních zájemců z řad Romů, dalších národnostních menšin, osob se zdravotním postižením či se specifickými potřebami, osob ve výkonu trestu odnětí svobody, osob ohrožených sociálním vyloučením nebo osob s jiným znevýhodněním**

- Podpora **zvyšování sociální mobility** za pomoci projektů, které zajistí vyrovnávání předpokladů pro vstup do vysokoškolského studia
- Podpora **rovného přístupu uchazečů ke vzdělávání a následného průchodu studiem** bez ohledu na jejich znevýhodnění
- Revize a **zpřesnění údajů o studijních programech** (vč. údajů v Informačním systému MU) a jejich zveřejňování ve srozumitelné podobě pro uchazeče
- Revize nabídky studijních programů a **omezení duplicit ve studijní nabídce**
- Podpora přechodu na **jednoúrovňovou strukturu studijních programů a profilace studijních programů** na akademické a profesní dle novelizované legislativy
- Definování **postupů pro uznávání výsledků** předchozího neformálního vzdělávání a informálního učení

Decentralizovaná opatření a aktivity:

- Aktivní **komunikace s uchazeči**, včetně poskytování **poradenství**, o předpokladech pro studium daných programů, o jejich náplni a nárocích kladených na studenty MU
- Propagace navazujících magisterských programů směrem k **absolventům bakalářských studií z jiných vysokých škol** a vytváření podmínek pro jejich přijímání
- **Vyhodnocování zájmu o jednotlivé studijní programy** a sledování studijní neúspěšnosti na úrovni studijních programů s cílem formování strategií pro přijímací řízení
- **Revize přijímacího řízení** a zavedení nových procesů a forem v přijímacím řízení zohledňující specifika jednotlivých studijních programů, oborové předpoklady a motivaci uchazečů
- Rozvíjení **systematičtější spolupráce se středními školami** ve vzdělávání a informování budoucích studentů vysokých škol formou letních škol, olympiád, odborných soutěží apod.
- Vytvoření vzdělávacích příležitostí, například ve formě speciálních kurzů, s cílem **vyrovnání rozdílů ve vstupních znalostech** různorodé populace studentů
- Podpora **sociální a jazykové adaptace zájemců o studium** se sociálním, zdravotním či jiným znevýhodněním vhodnou nabídkou služeb a servisu
- Zajišťování **cíleného poradenství na úrovni studijních programů** pro studenty ohrožené neúspěšným ukončením studia

- **Zjednodušení a zpřehlednění nabídky** zejména bakalářských studijních programů s cílem jejich jasné profilace a vzájemné odlišnosti
- Využití možnosti akreditace **čtyřletých bakalářských programů a jednoletých navazujících** magisterských programů
- Redefinice charakteru a rozšiřování nabídky **dvouoborových programů a interdisciplinárních programů**
- Příprava inženýrských studijních **programů technologického zaměření**
- Revize a inovace **nabídky studijních programů připravujících na učitelství povolání** a rozvíjení spolupráce se školami, orgány státní správy a dalšími institucemi ve zkvalitňování přípravy pedagogických pracovníků pro všechny stupně vzdělávání
- Příprava **specializovaných profesních programů**, a to i kratšího cyklu, umožňujících doplnění či změnu kvalifikace zájemcům v průběhu profesního života
- Rozvoj nabídky studijních programů **uskutečňovaných společně s jinými institucemi**
- Revize nabídky studijních programů v **kombinované formě studia** a diskuze o možnostech ryze **distančních forem** výuky
- Vytvoření pravidel, odpovídajících specifikům studijních programů, pro **uznávání výsledků předchozího neformálního vzdělávání a informálního učení**
- Zmapování zájmu potenciálních uchazečů o celoživotní vzdělávání, včetně uchazečů se specifickými potřebami, a vytváření tomu odpovídající nabídky kurzů
- Revize **nabídky celoživotního vzdělávání** v profesních i zájmových programech

Strategická priorita:

2 Kvalitní vzdělávání reflektující aktuální trendy

Strategické cíle:

2.1 Dobudovat vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality a získat institucionální akreditaci

2.2 Posílit aktivní roli studentů v procesech zajišťování kvality vzdělávacích činností

2.3 Revidovat kurikulum v bakalářských studijních programech a rozšířit jejich obecný základ

2.4 Modernizovat a zatraktivnit vzdělávání reflexí technologických trendů a implementací nových metod a forem výuky

Klíčové indikátory:

- Počet studentů na učitele
- Zavedený systém vnitřního zajišťování a hodnocení kvality vzdělávacích činností
- Institucionální akreditace udělená akreditačním úřadem
- Počet studentů zapojených do zajišťování kvality vzdělávacích činností
- Nabídka nových volitelných interdisciplinárních kurzů tvořících obecný základ pro akademické bakalářské studijní programy
- Počet studijních programů s nově zavedenými moderními, praktickými, interaktivními i jinými metodami a formami výuky

Nástroje pro naplnění strategických cílů

Institucionální opatření a aktivity:

- **Reflexe požadavků novely zákona o vysokých školách** a dalších návazných norem v procesech zajišťování a hodnocení kvality vzdělávacích a souvisejících činností
- Vytvoření organizačních podmínek a vnitřních legislativních předpokladů pro **získání institucionální akreditace**
- Zavedení **vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality**, včetně procesu schvalování studijních programů, a to i za účasti zahraničních odborníků a zástupců z aplikační sféry v procesu hodnocení
- Příprava **vnitřních standardů a doporučení** pro uskutečňování studijních programů
- Rozšíření získávání **zpětné vazby ze strany** studentů a její systematické využívání ke zvyšování kvality vzdělávacích a souvisejících činností

- Zavedení **programových rad** bakalářských a magisterských studijních programů včetně aktivní účasti studentů
- Příprava **špičkových interdisciplinárních kurzů** tvořících nabídku volitelných modulů pro akademické bakalářské studijní programy
- Revize používaných **e-learningových systémů a nástrojů** s cílem definice podporovaného prostředí, rozvoje komunikačních nástrojů a dalších pokročilých funkcí za účelem **vyšší interaktivity výuky** a se zohledněním zásad Universal Design for Learning

Decentralizovaná opatření a aktivity:

- Implementace **vnitřní normy k uskutečňování studijních programů a k procesům zajišťování kvality**, včetně souvisejících organizačních opatření
- Aktivní **spolupráce se studenty zapojenými do zajišťování kvality vzdělávání** s cílem získávání zpětné vazby a rozšiřování informací směrem ke studentské obci
- Revize struktury **kurikula v bakalářských studijních programech** se zaměřením na specifika prvních ročníků
- Posílení kurikula akademických bakalářských studijních programů o širší základy v jednotlivých oblastech vzdělávání s volitelnými moduly, namísto brzké oborové specializace
- Vytvoření nabídky vzdělávacích a tvůrčích možností pro **individuální rozvoj talentovaných a vysoce motivovaných studentů** (včetně možností zapojení do výzkumných projektů)
- Zavádění **technologických inovací a interaktivních prvků do výuky** (např. videonahrávky, on-line vzdělávání)
- Podpora využívání IT nástrojů pro automatizaci repetitivních činností (dril, testování apod.)
- Zavádění **nových forem a metod vzdělávání** s ohledem na různorodé cílové skupiny a odpovídajících zásadám Universal Design for Learning
- Aplikace **simulačních zařízení**, technologií a metod do výuky ve vybraných studijních programech, včetně simulací kompenzujících smyslové či jiné zdravotní postižení
- Posilování **praktických forem výuky** realizací stáží studentů u potenciálních zaměstnavatelů, hostování zástupců z praxe ve výuce, formou projektově orientované výuky apod.
- Systematické **evidování a zprostředkování nabídek pracovních stáží** studentům a rozvoj služeb Kariérního centra MU

- Podpora **podnikavosti a podnikání studentů** různými formami vzdělávání a nabídkou tvůrčích činností

Strategická priorita:

3 Internacionalizace ve vzdělávání

Strategické cíle:

3.1 Zavést užívání cizího jazyka jako nedílnou součást studia ve všech jeho stupních a fázích

3.2 Rozšířit nabídku i výuku cizích jazyků a posílit výuku předmětů v cizích jazycích domácími i zahraničními akademickými pracovníky

3.3 Rozvíjet nabídku studijních programů vyučovaných v cizích jazycích a zvýšit počet studujících v těchto programech

3.4 Zvýšit kvalitu činností souvisejících se zajišťováním zahraničních mobilit studentů

Klíčové indikátory:

- Podíl závěrečných prací zpracovaných v cizích jazycích studenty nefilologických studijních programů
- Podíl předmětů vyučovaných v cizích jazycích v nefilologických studijních programech uskutečňovaných v českém jazyce
- Počet akreditovaných cizojazyčných studijních programů, v nichž je realizována výuka
- Počet studijních programů realizovaných společně se zahraničními institucemi
- Podíl zahraničních studentů ve studijních programech
- Počet zahraničních studentů absolvujících krátkodobý studijní pobyt na MU
- Podíl studentů absolvujících v průběhu studia zahraniční studijní pobyt
- Podíl studentů, kteří absolvují v průběhu studia zahraniční studijní pobyt a zároveň dokončí své studium ve standardní době

Nástroje pro naplnění strategických cílů

Institucionální opatření a aktivity:

- Systematické **zapojování zahraničních akademických pracovníků** do práce orgánů garantujících obsah a hodnocení kvality studijních programů
- Podpora projektů pro **získávání zahraničních akademických pracovníků** pro výuku v cizích jazycích
- **Propagace studijních programů v cizích jazycích** zahraničním studentům efektivními marketingovými strategiemi
- Rozšiřování nabídky příležitostí pro **oboustrannou mezinárodní mobilitu** studentů i zaměstnanců

Decentralizovaná opatření a aktivity:

- Posilování ověřování **vstupních cizojazyčných kompetencí uchazečů** o studium v rámci přijímacího řízení
- Zvyšování **požadavků na využívání cizích jazyků** v rámci výuky i při samostudiu
- Zajištění kontinuálního přístupu k cizojazyčným studijním materiálům a mezinárodním informačním zdrojům pro studenty a akademické pracovníky
- Postupné zavádění povinnosti **druhého cizího jazyka** v navazujících magisterských programech
- Rozšiřování nabídky **kurzů cizích jazyků** otevřených studentům i zaměstnancům univerzity
- Nabídka **studijních programů v oblasti cizích jazyků strategického významu**, tj. čínština, japonština, vietnamština, arabština, balkánské jazyky aj.
- Zařazování **odborných předmětů v cizích jazycích** jako povinné součásti nefilologických studijních programů vyučovaných v českém jazyce
- Motivace studentů ke zpracovávání **závěrečných prací v cizích jazycích**
- Rozšiřování nabídky **výuky akademického psaní a prezentačních dovedností v angličtině** a v dalších cizích jazycích
- Využívání potenciálu hostujících zahraničních akademických pracovníků aktivním zapojením do výuky
- Organizování **letních škol** v cizích jazycích a integračních aktivit pro zahraniční studenty
- Příprava **studijních programů plně vyučovaných v cizích jazycích**
- Příprava společných studijních **programů se zahraničními institucemi**
- Zavádění nástrojů motivujících studenty k volbě cizojazyčných studijních programů (např. stipendia pro talentované studenty)
- Zajišťování odpovídajících možností **zahraničních studijních pobytů** ve vazbě na zaměření studijních programů, a to s cílem maximalizovat míru uznávání absolvované části studia v zahraničí
- Realizace **výuky českého jazyka pro zahraniční studenty**, včetně studentů ze Slovenska, a motivování zahraničních studentů ke studiu češtiny

Úvod ke strategickým prioritám a cílům pro oblast výzkumu

Masarykova univerzita se profiluje jako výzkumná univerzita s rostoucím významem ve středoevropském prostoru. Úspěšná realizace velkých infrastrukturních projektů v minulých letech, podpořených zejména evropskými prostředky, představuje základní potenciál k výraznému zvýšení mezinárodní viditelnosti a kvality výzkumu. Hlavním cílem následujícího období je tedy přirozeně rozvoj vnitřního prostředí s mezinárodně respektovanými vědeckými týmy, atraktivními výzkumnými programy, jasnými prioritami a výkonem odpovídajícím vybudovanému zázemí. Úspěšné naplnění tohoto cíle však vyžaduje zlepšování, dynamiku a zejména synergii v několika spolu souvisejících oblastech.

Klíčovou oblastí je výchova mladých vědců a otevřenost mezinárodnímu prostředí. Studenti doktorských studijních programů stále představují hlavní potenciál výzkumu a jejich schopnosti, motivace a interakce s mezinárodním výzkumem jsou pro dynamiku výzkumu klíčové. Stanovené strategické cíle dlouhodobého záměru proto míří nejenom na kvalitativní změny systému doktorského studia, ale také na zlepšení socioekonomického postavení doktorandů a péči o jejich následnou kariéru.

V současném kompetitivním prostředí globálního výzkumu není v silách ani v ekonomických možnostech jediné instituce pokrývat rovnoměrně celé spektrum vědních oborů. Je proto nezbytná soustavná identifikace a podpora výzkumných priorit a hledání mezioborových témat, která by přinášela mimořádnou přidanou hodnotu. Výzkumné priority se musí odvíjet především od významu vědní oblasti v mezinárodním kontextu, od kvality výzkumné historie a zároveň přihlížet k perspektivám dalšího rozvoje oboru. Nedílnou součástí těchto priorit musí být rovněž mezioborová strategická témata v kontextu dlouhodobých společenských výzev. Vedle uvedeného je nezbytné věnovat pozornost i podpoře kvalitního bádání v oborech, které nutně nemusí disponovat mezinárodním rozměrem, avšak jejich témata jsou významná vzhledem k potřebám české společnosti.

Zásadní pro posilování výzkumného výkonu a směřování k excelenci je vytváření stimulačního prostředí pro všechny, kteří se na univerzitě výzkumem vážně zabývají. Masarykova univerzita má v mnoha oborech vynikající vědce a týmy s kvalitou výsledků srovnatelnou s institucemi, které představují evropskou nebo světovou špičku. Univerzitní prostředí je možné dále kultivovat zlepšováním podpůrných procesů, zaváděním motivačních nástrojů i pravidelného hodnocení

kvality výzkumu na úrovni fakult a vysokoškolských ústavů, jednotlivých pracovišť, týmů i jednotlivců. Univerzita si je zároveň vědoma potřeby respektovat mezinárodně platná pravidla dobré praxe a etické principy. Ačkoliv je tento důležitý aspekt přirozenou součástí univerzitní výzkumné kultury, existují rizika související se zvyšujícím se tlakem na výzkumný výkon a stále náročnější soutěží o účelové finanční zdroje. Je proto na místě zabývat se i účinnou prevencí.

Nutným předpokladem úspěchu v mnohých vědních oborech je kvalitní přístrojové vybavení korespondující s technologickým pokrokem. Díky masivním investicím z evropských strukturálních fondů je většina vědních oborů rozvíjených na univerzitě velmi dobře infrastrukturně zajištěna. Tento fakt ale přináší nezbytnost efektivního využívání a sdílení přístrojů i technologií pro výzkum, racionálního plánování jejich obnovy a posuzování potřebnosti dalších investic.

Na úspěchu či neúspěchu instituce zejména v grantových soutěžích se významně podílí profesionální podpora výzkumu na všech úrovních. Zkušenosti z uplynulého programového období evropských strukturálních fondů jasně hovoří pro další profesionalizaci podpůrného aparátu. Univerzita se proto bude i nadále snažit rozvíjet systém podpory výzkumu jak ve formě úzce specializovaných služeb pro konkrétní výzkumné týmy a jednotlivce, tak ve formě celouniverzitního servisu v těch oblastech, kde je to efektivní a žádoucí.

Výzkumná činnost je nezbytnou součástí každé rozvinuté společnosti. Ačkoliv je třeba dbát na to, aby část výzkumu vždy cílila i do oblastí, jejichž význam dosud nedokážeme odhadnout, musí obecně sloužit společenským zájmům. Strategické cíle tohoto dlouhodobého záměru proto směřují na takové výzkumné úsilí, jehož společenský dopad je zřejmý, relativně rychlý a s velkou pravděpodobností významný (orientovaný výzkum), i na takový výzkum, jehož výsledky přispívají k obecnému poznání s dlouhodobou perspektivou (základní výzkum). V obou případech je ale prioritou prospěch společnosti a co nejlepší zhodnocení vynaložených finančních prostředků stejně jako snahy akademických a vědeckých pracovníků.

Strategická priorita:

4 Individualizované doktorské studium

Strategické cíle:

4.1 Posílit individuální práci se studenty v doktorském studiu a pozornost věnovanou jejich socioekonomickému postavení

4.2 Založit školu doktorských studií a aplikovat společné standardy a procesy zajišťování kvality v doktorských studijních programech

4.3 Zavést aktivní podporu profesního uplatňování absolventů doktorského studia v akademických i neakademických drahách

4.4 Zvýšit mezinárodní renomé a atraktivitu doktorského studia Masarykovy univerzity

Klíčové indikátory:

- Počet studentů doktorského studia na jednoho školitele
- Průměrná výše stipendia na doktorské studium
- Podíl neúspěšných studentů v doktorských studijních programech v různých fázích studia
- Aplikované společné standardy doktorského studia ve všech nových a reakreditovaných studijních programech
- Podíl studentů absolvujících v průběhu doktorského studia zahraniční stáž
- Počet doktorandů, kteří svá magisterská studia absolvovali vně MU
- Počet absolventů doktorského studia, kteří získali angažmá na špičkových domácích a zahraničních institucích
- Podíl doktorandů na celkovém počtu studentů

Nástroje pro naplnění strategického cíle

Institucionální opatření a aktivity:

- Zavedení nástrojů získávání **zpětné vazby** na kvalitu doktorského studia od studentů
- Posilování důrazu na **odbornou přípravu a kvalitu práce školitelů**
- Navazování **partnerství** a spolupráce se zástupci **aplikační sféry** v otázkách stipendijní podpory doktorských studentů
- **Vytvoření školy doktorských studií** zajišťující společné prvky doktorského studia (např. výuku přenositelných dovedností, mezinárodní marketing, trénink školitelů, organizování konferencí pro sdílení poznatků) a podporu uplatňování společných standardů
- Revize nabídky doktorských studijních programů a činnosti oborových rad

- Definování **společných standardů doktorského studia**
- Revize kreditového systému v doktorském studiu
- Definování, příprava a zahájení společné výuky **přenositelných dovedností a metodologie vědy** napříč doktorskými studijními programy
- Příprava strategie a realizace **propagačních a náborových aktivit** doktorského studia v rámci ČR i v zahraničí
- Rozvoj různých forem **spolupráce** v doktorském studiu s **Akademií věd ČR** a s jinými **vysokými školami a výzkumnými institucemi** včetně zahraničních

Decentralizovaná opatření a aktivity:

- Revize postupů plánování doktorského studia a **individuálního hodnocení doktoranda**
- Rozšíření způsobů **poskytování zpětné vazby doktorandům** v průběhu studia (např. aktivní rolí oborových rad, zavedením mentorství)
- Posilování **mezinárodních vazeb při přípravě doktorandů** a využívání principů dvojího vedení doktorských prací v rámci mezinárodní spolupráce
- Rozvoj nabídky doktorských studijních programů včetně **studijních programů uskutečňovaných společně s jinými institucemi**
- Zapojoování studentů doktorského studia do reálné výzkumné činnosti a řešení témat v rámci výzkumných týmů
- Stanovování **motivační výše stipendií** a podmínek pro jejich udělování
- Hledání vhodných mechanismů pro tvorbu **stipendijních fondů** a zajišťování dalších zdrojů i pro jiné formy odměňování doktorandů
- Realizace **vnitřního hodnocení doktorských studijních programů**, zejména v kontextu společných standardů i uplatňování absolventů v různých kariérních drahách
- Revize minimálních **oborově specifických standardů** pro disertační práce
- Poskytování **kariérního poradenství a servisu** pro co nejlepší uplatňování absolventů doktorského studia v tuzemsku i v zahraničí
- Podpora realizace **stáží** studentů doktorského studia v **aplikační sféře a ve výzkumných institucích**
- Podpora realizací národních i mezinárodních **průmyslových doktorátů** (Industrial PhD)

Strategická priorita:

5 Excellence a relevance výzkumu

Strategické cíle:

5.1 Vymežit výzkumné priority a strategická mezioborová témata

Masarykovy univerzity

5.2 Upevnit postavení a viditelnost univerzitního výzkumu v mezinárodním prostředí a zvýšit zapojení univerzity v mezinárodních výzkumných projektech a konsorciích

5.3 Zvýšit společenský a ekonomický dopad výsledků univerzitního výzkumu

Klíčové indikátory:

- Vymezené výzkumné priority a mezioborová výzkumná témata Masarykovy univerzity
- Počet získaných individuálních mezinárodních prestižních výzkumných grantů (ERC, EMBO, Wellcome Trust apod.)
- Podíl vědeckých publikací autorů z MU v 1 %, 5 %, 10 %, 25 % a 50 % celosvětově nejcitovanějších publikacích
- Počet publikací autorů z MU uveřejněných v prvním až čtvrtém kvartilu kvality oborově příslušných časopisů
- Počet úspěšných mezinárodních grantových projektů, v nichž je MU v roli řešitele nebo spoluřešitele (zejména v Horizon 2020)
- Počet úspěšných projektů s partnery z aplikační sféry
- Objem výnosů z kontraktů a interakcí s aplikační sférou
- Počet uplatněných mezinárodních patentů

Nástroje pro naplnění strategických cílů

Institucionální opatření a aktivity:

- Koordinace celouniverzitní diskuze s cílem identifikace a pravidelné revize **výzkumných priorit a strategických mezioborových výzkumných témat** (i se zohledněním národních a regionálních strategických priorit a společenské relevance výzkumu)
- Rozvíjení **vnitřních grantových schémat** podporujících týmy orientující se na výzkumné priority a interdisciplinární témata
- Zahájení činnosti **mezinárodního vědeckého panelu** jako poradního orgánu pro výzkum

- Aktivní účast na **utváření celostátního systému hodnocení vědecké a tvůrčí činnosti** a zastoupení v grémiích a orgánech vědní politiky v České republice i v zahraničí
- Vytvoření a implementace univerzitní **strategie v oblasti Open Access** v souladu s mezinárodními standardy
- Zavedení **motivačních nástrojů** podporujících špičkový, mezinárodně viditelný výzkum
- Příprava a přijetí koncepce dalšího rozvoje a působnosti vybudovaných vědeckých pracovišť pro maximalizaci využití jejich potenciálu
- Rozvíjení **projektové podpory a souvisejícího servisu** pro získávání grantů z **Horizon 2020** a z dalších mezinárodních schémat
- Zavedení podpůrných nástrojů pro **zvyšování aplikačního využití výzkumného potenciálu** a rozvíjení projektové podpory a souvisejícího servisu pro spolupráci s partnery z aplikační sféry
- Dobudování efektivního a udržitelného **systému komercializace výsledků a znalostí** včetně zefektivnění nakládání s duševním vlastnictvím

Decentralizovaná opatření a aktivity:

- Rozvíjení **mezifakultní a mezioborové spolupráce** vědeckých týmů
- **Stanovení priorit akademických pracovníků i oborových týmů** pro výzkum a vzdělávání v rámci jednotlivých pracovišť
- Optimalizace personálního složení pracovišť v souladu se stanovenými prioritami ve výzkumu a vzdělávání
- Implementace **integračních nástrojů pro excelentní nově příchozí vědecké pracovníky** (např. v podobě Seed Fund)
- Identifikace nových příležitostí pro **zvýšení objemu spolupráce s aplikační sférou**
- Vytváření **výzkumných center** s vysokým aplikačním a inovativním potenciálem **ve spolupráci s průmyslovými partnery** a špičkovými **výzkumnými institucemi** (např. teamingová centra, centra kompetence)

Strategická priorita:

6 Efektivita výzkumu a stimulující prostředí

Strategické cíle:

6.1 Zavést systém plánování, pořizování a sdílení nákladných přístrojů, zařízení a technologií pro výzkum

6.2 Realizovat evaluaci výzkumu na všech úrovních a implementovat nástroje pro posilování výzkumného výkonu a kvality výsledků

6.3 Zajistit profesionální servis k výzkumné činnosti a vytvořit organizační a materiální podmínky pro maximalizaci přínosu klíčových vědeckých pracovníků a jejich týmů

Klíčové indikátory:

- Zavedený systém plánování, pořizování a sdílení infrastruktur
- Existence centrálních servisních pracovišť pro výzkum, tzv. Core Facilities, se stanovenými pravidly užívání
- Zavedená periodická evaluace výzkumného výkonu a akademických aktivit jako standardní součást řízení
- Počet vědeckých výsledků indexovaných ve světových databázích Web of Science a Scopus
- Průměrný citační ohlas vědeckých výsledků indexovaných ve světových databázích Web of Science a Scopus
- Počet vědeckých výsledků indexovaných světovými databázemi Web of Science a Scopus na jednoho akademického a vědeckého pracovníka
- Podíl vědeckých výsledků indexovaných světovými databázemi Web of Science a Scopus z celkového počtu výsledků vytvořených autory MU
- Objem získaných účelových prostředků na vědu a výzkum

Nástroje pro naplnění strategických cílů

Institucionální opatření a aktivity:

- Ustanovení závazných postupů a **pravidel pro pořizování nákladných přístrojů, zařízení a technologií** pro výzkum
- Vytvoření **centrální evidence nákladných přístrojů, zařízení a technologií** včetně rezervačního systému
- Využívání **analytických nástrojů sledování kvality a výkonu** výzkumu v řízení instituce, fakult a jednotlivých pracovišť

- Podpora **získávání špičkových vědeckých pracovníků** (z ČR i zahraničí) do stávajících výzkumných týmů s cílem posílit vědecký výkon a kvalitu výsledků
- Zajištění profesionálního **řešení etických otázek výzkumu** včetně souvisejícího právního servisu
- **Optimalizace portfolia elektronických informačních zdrojů**, zejména klíčových vědeckých a odborných zdrojů s on-line přístupem
- Zajištění **informačního servisu a projektové podpory** pro získávání a realizaci výzkumných grantů
- Zavedení konkrétních opatření cíleně **podporujících špičkové vědecké pracovníky a týmy** (např. typu Distinguished Chair, International Chair)

Decentralizovaná opatření a aktivity:

- Implementace postupů pro **plánování a pořízování nákladných přístrojů, zařízení a technologií**
- Zavedení otevřeného přístupu k centrálním servisním pracovištím pro výzkum (tzv. **Core Facilities**) s transparentními pravidly užívání a fungování
- **Evaluace výzkumného výkonu a akademických aktivit** na úrovni pracovišť, pracovních týmů i jednotlivců a zohledňování výsledků hodnocení v rámci personálního řízení
- Implementace **nástrojů pro stimulaci a posilování výzkumného výkonu** jednotlivců a týmů nedostatečně využívajících svůj oborový potenciál, a to se zohledněním oborových specifik
- **Publikování výzkumných výsledků v angličtině** a v dalších relevantních cizích jazycích pro daný obor v periodikách, která jsou sledována předními světovými databázemi
- Podpora **sdílení poznatků** a vzájemné informovanosti organizací **mezioborových přednášek a kurzů** pro studenty doktorského studia, akademické a vědecké pracovníky

Úvod ke strategickým prioritám a cílům pro oblast společenské odpovědnosti

Masarykova univerzita v uplynulých obdobích dokázala posílit své postavení respektované instituce. V řadě oblastí se stala lídrem, a to díky své iniciativně například při zefektivňování studijní agendy prostřednictvím vlastního informačního systému, prosazováním transparentnosti při zveřejňování závěrečných prací a vědeckých výstupů nebo zpřístupňováním studia servisem pro studenty se specifickými nároky, čímž inspirovala mnohé vzdělávací a výzkumné instituce nejen v České republice. Vedle toho zastává roli strategického partnera a iniciátora mnoha rozvojových projektů ve městě i regionu, je institucí, na niž se obrací široká i odborná veřejnost s potřebou řešení konkrétních problémů a výrazně přispívá k formování národních politik.

Pro komunikaci se širokou veřejností, akademickou obcí, odborníky a dalšími cílovými skupinami využívá univerzita širokého spektra moderních komunikačních nástrojů, a to nejen externích, ale i vlastní zpravodajský portál. Jako jediná česká univerzita provozuje vlastní kulturní zařízení typu Mendelovo muzeum a Univerzitní kino Scala. Ve své komunikaci s širokou veřejností však dosud dostatečně nevyužívá potenciál svých více než 5 000 zaměstnanců a téměř 35 000 studentů. Právě univerzitní zaměstnanci a studenti přitom tvoří hybnou sílu, která může ve svém bezprostředním okolí šířit hodnoty, poznatky a znalosti, a i na úrovni jednotlivce tak významně ovlivnit kvalitu života a kulturu svého okolí. Masarykova univerzita si je vědoma, že odpovědné chování instituce je postaveno na odpovědném chování každého zaměstnance a studenta. Avšak širší spektra pěstovaných vědních oborů i poměrně složitá struktura pracovišť s vysokou autonomií a odlišnými zájmy vytváří často přirozené bariéry při interní komunikaci a sdílení informací i při formování integrity a uvědomování si společných cílů.

Působení Masarykovy univerzity ve společnosti proto musí být postaveno v první řadě na budování vnitřní kultury a na posilování integrity všech jedinců s institucí. Kultury založené na sdílených hodnotách, na vzájemné inspiraci postavené na oceňování kvalitní práce zaměstnanců a úspěchů studentů i absolventů, na posilování povědomí o individuální odpovědnosti za kvalitu práce a v neposlední řadě na vytváření tvůrčího, motivujícího prostředí s nabídkou služeb a aktivit pro trávení volného času. Uvedené směřuje k dosažení klíčového cíle, kterým je budování sounáležitosti studentů a zaměstnanců s univerzitou neboli posilování hrdosti na práci a studium na Masarykově univerzitě. Při jeho

naplňování je zásadní zlepšení vzájemné informovanosti o získaných poznatcích a zkušenostech a o celkovém dění na univerzitě. Proto je nezbytné, aby univerzita věnovala úsilí do vybudování systému interní komunikace pomocí moderních komunikačních nástrojů a zajistila jeho implementaci a praktické užívání.

Aktuální vývoj ve společnosti signalizuje, že Masarykova univerzita bude pravděpodobně stále intenzivněji vstupovat do veřejného života, kriticky přispívat do veřejné debaty, iniciativně nastolovat nová témata, nabízet prostor pro diskuzi a hlavně odpovědně pomáhat řešit současné problémy na základě širokého spektra expertiz, kterými disponuje. To předpokládá její otevřenost a připravenost naslouchat potřebám společnosti a umění vést obousměrný dialog. Nejen proto bude univerzita aktivně podporovat zájmovou činnost svých studentů a zaměstnanců, stejně jako iniciativy vedoucí k dobrovolnické činnosti.

Důležitou dimenzí univerzitního působení je také šíření a sdílení vědění a rozvoj partnerství. Předmětem zájmu tedy bude pořádání vzdělávacích, kulturních, sportovních i společenských akcí pro různé cílové skupiny, od dětí až po seniory, pro laickou i odbornou veřejnost. Nadále se budou rozvíjet institucionalizované vztahy s absolventy a hledat konkrétní témata a projekty pro jejich zapojení do činnosti univerzity. Univerzita bude navazovat a kultivovat vztahy se zaměstnavateli, reprezentacemi na úrovni státu, kraje i města, se zástupci zájmových sdružení i s dalšími partnery, a to jak v rámci diskuzních platform ke konkrétním otázkám, tak ve formě společné realizace projektů. Právě to má zásadní význam pro úspěšné působení univerzity a relevanci její vzdělávací i výzkumné činnosti.

Strategická priorita:

7 Vnitřní kultura založená na sdílených hodnotách

Strategické cíle:

7.1 Vytvářet inspirující univerzitní prostředí s cílem podporovat sdílení společných hodnot studenty a zaměstnanci a posilovat jejich sounáležitost s univerzitou

7.2 Posílit vzájemnou informovanost a vnitřní komunikaci napříč univerzitou

7.3 Rozšířit spektrum, dostupnost a kvalitu poskytovaných služeb směrem ke studentům a zaměstnancům

Klíčové indikátory:

- Ukazatele spokojenosti a sounáležitosti s univerzitou vyplývající z univerzitních průzkumů
- Počet nově registrovaných osob v síti absolventů MU
- Ocenění udělená studentům, absolventům a zaměstnancům
- Implementovaná koncepce interní komunikace
- Přehled služeb poskytovaných studentům a zaměstnancům

Nástroje pro naplnění strategických cílů

Institucionální opatření a aktivity:

- Využití oslav **100. výročí založení univerzity** k posílení identifikace zaměstnanců a studentů s univerzitou a k budování pozitivního vnímání instituce i u široké veřejnosti
- Rozvíjení nástrojů **ocenění kvalitní práce studentů, absolventů, zaměstnanců** s cílem posilování kultury založené na vzájemném respektu mezi jednotlivci, vědními disciplínami, akademickou a neakademickou činností
- Aktivní posilování **povědomí o individuální odpovědnosti všech zaměstnanců za kvalitu** ve vzdělávání, výzkumu i v dalších činnostech
- Rozvoj systému pro pozitivní motivaci k **dobrovolnickým aktivitám**
- **Podpora činnosti spolků a zájmové činnosti** studentů i zaměstnanců a zajištění adekvátního zázemí pro jejich působení a rozvoj
- Zpracování a **implementace koncepce interní komunikace** s využitím moderních komunikačních nástrojů (intranet, zpravodajský portál, rádio, televize, sociální sítě aj.)
- Posílení **sdílení vizuální identity univerzity** jejími pracovišti a příprava inovace korporátní značky

- Realizace **kulturně-společenského, sportovního a volnočasového programu** pro studenty a zaměstnance
- Zpracování koncepce **poskytování služeb seniorům z řad zaměstnanců** univerzity a zahájení její realizace

Decentralizovaná opatření a aktivity:

- Podpora aktivit směřujících k **posilování studentské komunity** a její identifikace s univerzitou, fakultou, vlastním studijním programem
- Podpora angažovanosti zaměstnanců a studentů v **řešení společenských otázek**
- Posilování **zapojení zahraničních pracovníků a studentů** do života univerzity
- Aktivní využívání **opinion leaderů** z řad aktivních akademických a vědeckých pracovníků a studentů pro sdělování klíčových témat dovnitř univerzity s využitím potenciálu nových médií, zejména sociálních sítí
- **Sdílení poznatků napříč akademickou obcí** organizováním interních konferencí a seminářů
- Rozvoj a poskytování **informačních a poradenských služeb** pro studenty, absolventy a zaměstnance (kariérní poradenství, servis a poradenství osobám se specifickými potřebami nebo handicapem, služby pro studující rodiče apod.)

Strategická priorita:

8 Inspirace a odpovědnost ke společnosti

Strategické cíle:

8.1 Upevnit roli univerzity jako významné názorové autority při formování strategií a politik na národní a regionální úrovni

8.2 Stát se vyhledávaným a strategickým partnerem, který reaguje na potřeby komunit a společenské výzvy

8.3 Podporovat vzdělanost a kultivovanost společnosti aktivním šířením a sdílením vědění

Klíčové indikátory:

- Počet mediálních vyjádření odborníků z univerzity
- Přehled institucí, jimž jsou poskytovány expertní, poradenské nebo servisní služby
- Přehled akcí pořádaných pro veřejnost

Nástroje pro naplnění strategických cílů

Institucionální opatření a aktivity:

- Aktivní účast a **zapojení do tvorby politik, strategií a legislativy** na regionální i celostátní úrovni zejména v klíčových oblastech odrážejících expertizu MU
- 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 ve výkonu trestu odnětí svobody, osob ohrožených sociálním vyloučením nebo osob s jiným znevýhodněním)
- Spolupráce s občanskými sdruženími, iniciativami a institucemi při **řešení otázek spojených se vzděláváním Romů a jiných národnostních menšin**
- Vytvoření **univerzitního nadačního fondu**
- Posílení **vztahů s absolventy** jejich aktivním zapojením do konkrétních činností a projektů
- **Rozvoj partnerství** s vysokými, středními, základními i mateřskými školami, s kulturními institucemi, sportovními kluby, neziskovými a zdravotními organizacemi a posilování spolupráce s komerční sférou a veřejnou správou při řešení národních, regionálních i lokálních témat nebo **společných projektů**
- Identifikace klíčových celospolečenských témat s potenciálem **edukačního programu směrem k širší veřejnosti**

- **Popularizace vědeckých poznatků** a nabídka různorodých **vzdělávacích aktivit pro širokou veřejnost** (rozvoj činnosti Mendelova muzea, dětské univerzity, univerzity třetího věku, aktivit Střediska pro pomoc studentům se specifickými nároky atd.)
- Rozvíjení **mediálních aktivit** s cílem **kultivace veřejného mínění**
- Rozvíjení portálu online.muni.cz a dalších komunikačních kanálů se značkou **Munimedia** a vytvoření elektronického časopisu pro akademickou obec ČR
- Inovace univerzitní **webové prezentace** a využití dalších nástrojů **digitálního marketingu** s cílem efektivního šíření informací o činnosti univerzity směrem k veřejnosti

Decentralizovaná opatření a aktivity:

- **Aktivní prezentace univerzity na národních a mezinárodních odborných fórech**
- **Veřejná prezentace názorů akademických pracovníků** a zástupců managementu směrem k veřejnosti (např. veřejné přednášky, besedy, vystupování v klasických médiích, příspěvky na sociálních sítích)
- Pořádání **diskuzních panelů se zaměstnavateli**, zástupci veřejných institucí a dalšími klíčovými partnery
- **Poskytování poradenství** i jiné aktivní pomoci ze strany studentů a zaměstnanců **jako služby veřejnosti** směrem **ke specifickým cílovým skupinám**
- Rozvoj zázemí pro realizaci **populárně-naučných a kulturních událostí** s využitím kapacity kina Scala, Mendelova muzea, Botanické zahrady MU, Centra léčivých rostlin atd.
- Pořádání **konferencí, workshopů, kulatých stolů, výstav a přednášek** k významným vědeckým poznatkům i celospolečenským tématům
- Zvýšení kvality a dostupnosti služeb **univerzitního nakladatelství**, zejména posílením elektronické distribuce publikací a vydáváním publikací v cizích jazycích
- Rozvoj **vlastní ediční činnosti** a vydávání odborných časopisů v on-line formách a využívání potenciálu **e-publikování** k rychlejší distribuci poznatků
- Revize rozsahu **knihovních služeb** a jejich poskytování v obvyklém mezinárodním standardu

Úvod ke strategickým prioritám a cílům pro podpůrnou oblast

Masarykova univerzita zaměstnává více než 5 000 pracovníků, pro něž se snaží vytvářet kolegiální pracovní prostředí a motivační podmínky. V personální politice si pro další období stanovila takové cíle, které odráží zejména zvolené priority v oblasti vzdělávání a výzkumu. Klíčovým tématem bude revize procesů v personálním řízení, od kritérií pro přijímání zaměstnanců na akademické i administrativní pozice přes požadavky a podmínky pro kvalifikační růst až po principy při obsazování vedoucích pozic. Zásadním cílem dalších let bude posílit otevřenost personální politiky, což by se mělo promítnout například ve vyšším podílu osob s profesní praxí získanou vně Masarykovy univerzity a vyšším zastoupením zahraničních pracovníků v akademické obci. Chce-li univerzita posílit svou pozici mezi světovou konkurencí ve vzdělávání a vědě, potřebuje personál s rozhledem, zkušenostmi a znalostmi i z vnějšího prostředí, kterými obohatí odborné know-how, profesní návyky i vnitřní kulturu pracovišť.

Dalším neméně významným úkolem v personální oblasti je zajištění odpovídajícího sociálního zázemí a pracovních podmínek, což univerzitě zajistí statut atraktivního zaměstnavatele. Mezi uvedené patří nejenom transparentní systém hodnocení a odměňování pracovního výkonu, ale i možnosti sladování kariéry s rodinným životem a profesionální servis pro příchozí zahraniční pracovníky a jejich rodiny. A v neposlední řadě efektivní systém interního vzdělávání všech zaměstnanců i nabídka různorodého spektra zaměstnaneckých benefitů.

V oblasti infrastruktury pro výuku a výzkum prošla Masarykova univerzita v uplynulých více jak dvou desetiletích nebyvalým institucionálním rozvojem. V nadcházejícím období dobuduje většinu potřebných prostor, včetně zázemí pro sportovní a volnočasové aktivity. Uvedené jí tak klade za povinnost zajistit efektivní využívání ploch učeben a laboratoří, a to pomocí nástrojů pro jejich evidenci a koordinované užívání. Dalším neméně významným infrastrukturním tématem bude řešení stávajícího stavu ubytovacích kapacit pro studenty i hostující pedagogy s cílem zajistit odpovídající standard a provedení revize bezpečnosti ve všech univerzitních budovách včetně rozvoje nástrojů pro její posílení.

Další pětileté období, jež vymezuje tento dlouhodobý záměr, bude charakteristické značně menšími dotačními možnostmi. Rozpočtová politika univerzity tak bude čelit poklesu objemu účelových prostředků z evropských fondů i pokračující

nepředvídatelnosti státního rozpočtu s neustále hrozícími škrty pro oblast vysokého školství. Univerzita se proto bude snažit o diferenciaci zdrojů financování zejména prostřednictvím mezinárodních grantových schémat a do vnitřního rozpočtování zavede nové motivační prvky pro podněcování efektivního fungování pracovišť.

Již tradičně silnou oblastí, která je předmětem dlouholetého rozvoje, jsou informační systémy a informační technologie. V následujícím období bude vyhodnocena potřeba dalších investic do páteční datové sítě i do provozu optických vláken. Informační systém MU projde zásadní revizí v oblasti evidovaných údajů o studijních programech a novým tématem bude kompletní elektronizace vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality vzdělávacích činností. Klíčové bude rovněž rozhodnutí o dalším směřování vývoje a poskytování e-learningové podpory výuky a vzdělávání, zpřístupňování vědeckých dat a dlouhodobé ukládání a ochrana dokumentů.

V návaznosti na vnější technologický vývoj a nároky moderní organizace velikosti Masarykovy univerzity vzniká přirozená potřeba zvyšovat efektivitu práce prostřednictvím vhodného systému podporujícího spolupráci, sdílení a komunikaci napříč institucí, včetně platformy pro uživatelsky komfortní intranet. V souvislosti s rozšiřováním spektra i objemu spravovaných agend ve vzdělávání, výzkumu a vnitřní správě je rovněž nezbytné vybudování odpovídající podpory pro práci s daty z různých oblastí, tedy podpory pro operativní a strategické řízení.

Strategická priorita:

9 Personální řízení a profesní rozvoj zaměstnanců

Strategické cíle:

9.1 Revidovat procesy personálního řízení, zejména kritéria a nástroje

pro přijímání zaměstnanců, kvalifikační růst a obsazování vedoucích pozic

9.2 Nastavit otevřenou personální politiku cílenou na získávání akademických a vědeckých pracovníků z vnějšího prostředí univerzity

9.3 Vybudovat ucelený systém vzdělávání zaměstnanců Masarykovy univerzity

9.4 Vytvořit koncepci k podpoře sladění profesní kariéry na univerzitě

s rodinným životem a rozšířit spektrum nabízených zaměstnaneckých výhod

Klíčové indikátory:

- Revidované personální předpisy a politika profesního růstu
- Kvalifikační struktura akademických a vědeckých pracovníků
- Počet zahraničních akademických a vědeckých pracovníků
- Podíl akademických a vědeckých pracovníků s předchozím působením vně MU
- Počet pracovníků na postdoktorských pozicích
- Fungující pracoviště zajišťující vzdělávání zaměstnanců
- Nabídka nástrojů umožňujících sladění kariéry na univerzitě s rodinným životem
- Přehled poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a míra jejich využívání

Nástroje pro naplnění strategických cílů

Institucionální opatření a aktivity:

- Revize řádu výběrového řízení pro obsazování míst zaměstnanců
- Revize vnitřního mzdového předpisu
- Vytvoření a zavedení **personální strategie pro obsazování pozic vedoucích pracovníků** (např. omezení souběžného působení ve více vedoucích funkcích, posílení principu časového omezení výkonu akademických funkcí)
- Rozvoj nástrojů pro **hodnocení výkonu a kvality práce** akademických i neakademických pracovníků
- Revize **zařazování výzkumných a odborných pracovníků do pracovních pozic** s cílem zvýšení podílu zaměstnanců, kteří jsou akademickými pracovníky

- Revize **postavení pracovníků na výzkumných pozicích** v otázce srovnatelnosti práv s akademickými pracovníky
- Stanovení **kritérií** pro výběr akademických a vědeckých pracovníků **zohledňujících působení vně MU**
- Podpora realizace pobytů zahraničních akademických pracovníků na MU v průběhu jejich tvůrčího volna (tzv. **Sabbatical**) a aktivní působení v této oblasti směrem k zahraničním institucím
- Vytvoření a implementace **koncepce interního vzdělávání zaměstnanců**
- Založení a rozvoj činnosti **celouniverzitního pracoviště** podporujícího rozvoj pedagogických a dalších kompetencí akademických pracovníků i studentů doktorského studia a **zajišťujícího vzdělávání** neakademických pracovníků
- Zajištění odpovídajícího **poradenství a servisu pro vyučující** při zavádění technologických inovací do výuky
- **Vzdělávání zaměstnanců** v zajišťování kvality vzdělávacích činností a v dalších **problematikách vysokého školství**
- Zavádění nástrojů na podporu **sladování kariéry na univerzitě s rodinným životem** a podpora jejich zavedení do praxe (pružná pracovní doba a práce z domova u vhodných profesí, příspěvek na předškolní péči, podpora zajištění předškolní péče u provozovatelů těchto zařízení apod.)
- Poskytování systematické podpory a **asistence zahraničním pracovníkům a jejich rodinám** v začleňování do běžného života v ČR a regionu
- Vytvoření **ucelené nabídky zaměstnaneckých a studentských benefitů** i zvýhodněných nabídek od univerzitních partnerů a její efektivní zprostředkování

Decentralizovaná opatření a aktivity:

- **Systemizace pracovních míst** klíčových akademických pracovníků
- Motivace pracovníků ke **kvalifikačnímu růstu** s cílem zvyšování podílu vysoce kvalifikovaných, zejména habilitovaných, akademických pracovníků
- Implementace **kritérií mimouniverzitního pracovního angažmá** nebo studijního pobytu do výběrových řízení
- Realizace **mezinárodních výběrových řízení** při obsazování pozic akademických a vědeckých pracovníků a inzerování pracovních pozic směrem k zahraniční cílové skupině
- Zajištění dostatečných **finančních zdrojů pro vznik postdoktorských pozic**
- Podpora **získávání mezinárodních pracovních zkušeností** a posilování **jazykových kompetencí** akademických i neakademických pracovníků

- Zpřístupňování pracovního prostředí **zaměstnancům se změněnou pracovní schopností**

Strategická priorita:

10 Infrastruktura a správa instituce

Strategické cíle:

10.1 Dobudovat potřebné infrastrukturní zázemí pro výuku a výzkum

10.2 Zvýšit efektivitu provozování i správy budov a jejich bezpečnost

10.3 Optimalizovat dělbu kompetencí mezi součástmi univerzity a zefektivnit vnitřní fungování

10.4 Zajistit ekonomickou stabilitu a výkonové rozpočtování univerzity s prvky solidarity

Klíčové indikátory:

- Vybudované a rekonstruované plochy v m²
- Počet objektů se sníženou energetickou náročností v důsledku rekonstrukce
- Využití vlastních prostor v %
- Míra sdílení prostor s jinými pracovišti v rámci univerzity v %
- Analýza efektivnosti služeb zajišťovaných univerzitou a jejími součástmi
- Celkové provozní náklady na 1 m²
- Celkové neinvestiční výnosy na jednoho zaměstnance

Nástroje pro naplnění strategických cílů

Institucionální opatření a aktivity:

- Vybudování a vybavení univerzitního **simulačního centra** v Univerzitním kampusu Bohunice a realizace stavebních úprav a pořízení technologií pro simulace a praktickou výuku na fakultách
- Dobudování a vybavení univerzitního **centra ICT** v areálu v ulici Botanická pro aktivity Fakulty informatiky MU a Ústavu výpočetní techniky MU, včetně CERIT Science Park
- Rozšíření **Centra pro výzkum toxických látek v prostředí (RECETOX)**, zejména o laboratorní kapacity a centrální banku vzorků
- Stavební úpravy **areálu Přírodovědecké fakulty MU** za účelem optimalizace výzkumných kapacit areálu včetně instalace přístrojového a technologického vybavení pro základní i aplikovaný výzkum
- **Snížení energetické náročnosti budov a technologických zařízení** v rámci MU
- Dořešení majetkoprávních náležitostí pozemků v Univerzitním kampusu Bohunice a ostatních nemovitostí MU a realizace pozemkových operací vedoucích ke konsolidaci pozemkové agendy

- Revitalizace **veslařského areálu MU** v ulici Veslařská pro sportovní a společenské využití
- Vybudování **krytého bazénu a víceúčelového areálu** v Univerzitním kampusu Bohunice ve spolupráci s partnery s možnostmi využití pro Fakultu sportovních studií MU
- Dobudování **univerzitních sportovišť** pro studenty a zaměstnance
- Rozvoj **vnitřního i vnějšího prostředí Univerzitního kampusu Bohunice** (např. prostřednictvím výsadby zeleně, rozšířením zázemí pro volný čas, poskytováním nových služeb)
- Rekonstrukce a dostavba **areálu Filozofické fakulty MU** s využitím investičního programu rozvoje infrastruktury vysokých škol a řešení užívání **objektů v ulici Veverí** pro potřeby fakulty i jiných pracovišť
- Realizace stavebních úprav zahrnujících **bezbariérové zpřístupnění prostor univerzity**
- Revize **ubytovacích zařízení pro studenty a hostující zaměstnance** zejména z hlediska prostorových kapacit a očekávaného standardu
- Optimalizace rozsahu a kvality služeb poskytovaných Správou kolejí a menz MU v oblasti **ubytování a stravování, příprava investiční strategie** a následná rekonstrukce či prodej vybraných objektů (např. koleje Vinařská blok A2, A3)
- Stanovení strategie dalšího využívání **školicího střediska Cikháj** a jeho případná rekonstrukce
- Stanovení strategie dalšího využívání **Univerzitního centra Telč a Univerzitního centra Šlapanice** a její realizace
- Revize prostorového a technologického zázemí **Archivu MU** a zajištění adekvátní dislokace
- Rozvoj zázemí a provozovaných služeb v **Univerzitním kině Scala** s cílem jeho víceúčelového využití
- Rekonstrukce stávajících objektů v souladu s aktuálními potřebami a možnostmi financování (např. objekt v ulici Tvrdeho atd.)
- Aktualizace pasportizace a dat pro **Building Information Model** (tzv. BIM) u vlastních i pronajatých objektů a aplikace metodik pro zpracování stavební a technologické pasportizace při tvorbě BIM
- Provozování a rozvoj **Building Management System MU** (tzv. BMS), zajištění odpovídajících technologií, infrastruktury, systémové podpory, technologické sítě a implementace koncepce BMS MU a metodiky nasazování a úprav BMS MU v rámci investiční výstavby a provádění oprav v objektech MU

- Zajištění sladění rozvrhování výukového času a celouniverzitní **on-line evidence výukových prostor** s cílem posílení jejich sdílení
- Rozvoj nástrojů a pobídek pro sdílení a **optimální využívání** vybudovaných **prostorových kapacit pro výzkumné účely**
- Revize zajištění **bezpečnosti v univerzitních budovách** včetně souvisejících interních předpisů, obnova a rozvoj nástrojů pro její posílení
- **Analýza služeb** zajišťovaných univerzitou a jejími součástmi s cílem identifikace vhodných agend pro **integraci, outsourcing, insourcing** nebo **efektivnější přerozdělení** mezi součásti univerzity
- Aktivní zapojení univerzity do **diskuzí o financování vysokých škol**
- Zajištění odpovídajícího servisu, zejména projektového, ekonomického, právního a v oblasti duševního vlastnictví, pro **posilování diference zdrojů financování**
- Revize vnitřních **mechanismů tvorby a rozdělování rozpočtu** se zohledněním **výkonnosti** univerzitních součástí a se zachováním prvků **solidarity**
- **Optimální využití dotačních zdrojů** z třetího programovacího období Evropských strukturálních a investičních fondů a dalších grantových příležitostí **pro strategický rozvoj univerzity**
- Vytváření podmínek pro rozvoj **fundraisingu** a posilování spolupráce s partnery ve formě **sponzoringu**
- Analýza a zpracování koncepce pro poskytování nové nabídky vzdělávání formou studijních programů a kurzů realizovaných v rámci institutu neziskového typu

Decentralizovaná opatření a aktivity:

- Rekonstrukce menšího rozsahu v objektech univerzity s cílem efektivnějšího využití vlastních prostor a snižování energetické náročnosti jejich provozu
- **Modernizace technologií, strojů a zařízení** (pro vybavení pracovišť i zajištění provozu budov) v návaznosti na potřebnost, závěry auditů, platné normy a požadavky efektivity
- Posilování kapacit pro **parkování** zaměstnanců a studentů v blízkosti univerzitních budov
- Zajišťování **cyklistické dostupnosti** stávajících i nových univerzitních objektů
- Přizpůsobování prostorového **zázemí a prostředí pro aktivity studentů** i mimo kontaktní výuku
- Postupné zavádění **jednotného standardu** pro vybavení i ovládání **technologií ve výukových prostorách**

- Respektování **ekologických principů** ve všech činnostech s cílem snižování ekologické stopy, energetické náročnosti a důsledného třídění odpadů
- **Diverzifikace zdrojů financování** posilováním podílu neveřejných zdrojů, zdrojů z českých a zahraničních grantových schémat
- Zajišťování finančních prostředků pro rozvoj činnosti i **udržitelnost vybudovaných výzkumných infrastruktur** v dlouhodobém horizontu

Strategická priorita:

11 Informační systémy a IT podpora

Strategické cíle:

11.1 Rozvíjet integraci stávajících informačních systémů a pokračovat v jejich vývoji, a to i s cílem zvýšení jejich uživatelské přívětivosti a zajištění přístupu z mobilních zařízení

11.2 Implementovat uživatelsky komfortní platformu umožňující pružnou spolupráci a komunikaci v rámci pracovních skupin z řad zaměstnanců a studentů

11.3 Rozvinout nástroje pro efektivní práci s daty a pokračovat v elektronizaci vnitřních procesů a v digitalizaci informací

11.4 Optimalizovat univerzitní e-infrastrukturu a zajistit bezpečné kybernetické prostředí

Klíčové indikátory:

- Přehled nových funkcí a aplikací v informačních systémech
- Rozsah agend v informačních systémech dostupných v cizích jazycích
- Užívaná komunikační platforma pro spolupráci a interní komunikaci
- Implementované nové nástroje pro manažerské využívání dat
- Přehled agend s plnou elektronickou podporou
- Rozsah vědeckých dat dostupných v režimu Open Research Data
- Funkční Digitální archiv MU
- Výpočetní, úložná a přenosová kapacita optimalizovaná pro potřeby MU

Nástroje pro naplnění strategických cílů

Institucionální opatření a aktivity:

- **Centralizovaný sběr a vyhodnocování požadavků pro rozvoj stávajících informačních systémů** a určení týmu pro koordinaci integrovaného přístupu v rozvoji informačních systémů
- Rozvoj a inovace **Informačního systému MU** zejména ve studijních agendách, a to se zohledněním novely vysokoškolského zákona a potřeb instituce
- Rozvoj funkcionalit **ekonomicko-správních informačních systémů** v návaznosti na legislativní změny a potřeby uživatelů
- Identifikace požadavků, zpracování koncepce, volba a realizace postupu pro zajištění **platformy pro sdílenou práci a komunikaci**

- Vytvoření **funkčního intranetu** pro efektivní sdílení interních informací, postupů, závazných pravidel, událostí a dalšího relevantního obsahu
- Revize stávajících **dat** a inovace jejich struktur v informačních systémech **pro manažerské účely**, a to v požadované struktuře, formě a uživatelské přívětivosti
- Pokračování **elektronizace administrativy**, zefektivňování vnitřního oběhu dokumentů a směřování k tzv. **bezpapírové instituci**
- Zajištění **elektronizace vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality** i dalších agend vnitřní správy
- Rozvoj nástrojů pro efektivní ukládání, zpracování a zpřístupnění vědeckých dat (tzv. **Open Research Data**) a tvorba univerzitní politiky v této oblasti
- Analýza a zpracování **konceptu** dlouhodobého ukládání a ochrany dokumentů a vědeckých dat (tzv. **Long Term Preservation**) a pilotní ověření zvoleného postupu
- Příprava a získání akreditace pro **Digitální archiv MU**
- Optimalizace **univerzitní e-infrastruktury** (tj. vysokorychlostní síť, výpočetní prostředí, významné úložné kapacity apod.)
- Revize kapacit páteřní **datové sítě** a provozu **optických vláken**, stanovení další strategie jejich provozu a rozvoje
- Rozvoj prostředí pro **práci s citlivými daty** a identifikace kritických součástí IT infrastruktury

Decentralizovaná opatření a aktivity:

- Zajišťování **technologické adaptace** užívaných informačních systémů
- Posilování mezinárodního charakteru univerzitního prostředí **jazykovými mutacemi informačních systémů** (i zveřejňováním hlavních vnitřních norem, předpisů a užitečných informací v angličtině)
- **Digitalizace informací** a rozvoj digitálních knihoven jako způsobu organizace odborných a dalších informací
- Zajištění **konsolidované péče o IT zařízení** od fáze nákupu až po zajištění efektivního provozu a likvidace
- Rozvoj **výzkumného centra kybernetické bezpečnosti** a jeho spolupráce se silovými složkami státu