



Univerzita obrany

**Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné,
vývojové a inovační a další tvůrčí činnosti
Univerzity obrany na období 2011 – 2015
upravený pro období 2014 – 2015**

Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační a další tvůrčí činnosti Univerzity obrany na období 2011 – 2015, upravený pro období 2014 – 2015 byl projednán Vědeckou radou Univerzity obrany dne 23. října 2013 a schválen Akademickým senátem Univerzity obrany dne 14. listopadu 2013.

Úvod

Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a další tvůrčí činnosti Univerzity obrany pro období 2011 – 2015 upravený pro období 2014 - 2015 (dále DZ UO) je pojímán jako koncepční a strategický dokument pro celou akademickou obec UO a stanoví, kterým směrem se bude činnost Univerzity obrany (dále UO) orientovat pro uvedené období. Dokument, jehož základ tvoří DZ na období 2011 - 2015, je reakcí na analýzu změn vnějšího a vnitřního prostředí pro UO. Specifikuje hlavní kroky potřebné k dosažení cílů vyvolaných těmito změnami, způsob jejich naplňování v prostředí jednotlivých součástí je formulován jako doporučení, přičemž se očekává jejich proaktivní přístup.

Kvalitativní změny navržené v DZ UO budou realizovány v jednotlivých etapách, a to v návaznosti na vytvoření podmínek jak ze strany UO, tak i jejího zřizovatele – rezortu MO. V některých případech se bude jednat i o delší časový rámec převyšující období DZ, kdy se budou vytvářet předpoklady pro jeho následnou realizaci.

V návaznosti na probíhající vývoj situace v rezortu MO a skutečné potřeby ozbrojených sil ČR v oblasti přípravy personálu změnila UO v roce 2013 svou strategii vzdělávání. Tento fakt, jakož i nutnost implementace pravidel kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání do všech realizovaných i nově připravovaných vzdělávacích programů UO a jejich jednotlivých součástí, vyvolal potřebu novelizace stávajícího DZ pro období 2011 - 2015 pro léta 2014 - 2015. Novelizovaný DZ reaguje rovněž na diskutovaná východiska pro novelizaci vysokoškolského zákona.

Z výše uvedeného důvodu se vytvořily na UO v roce 2013 rovněž předpoklady pro optimalizaci organizační struktury, správy nemovité infrastruktury a hospodaření s majetkem. Prohloubilo se využívání prvků zajišťování kvality a započalo se s vnitřním hodnocením kvality UO podle standardů EFQM.

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

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

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

1) V působnosti Univerzity obrany:

- budou na základě nově definované politiky UO a v souladu se změněnými podmínkami nově vymezeny její cíle a specifikovány role jednotlivých řídicích prvků a součástí UO, přičemž ze strany velení UO se posílí koordinační a kontrolní úloha, a ze strany součástí odpovědnost za naplňování cílů;
- budou patřit mezi důležité nástroje systémového charakteru především výsledky realizace individuálních projektů národních (IPn) pro oblast vysokoškolského vzdělávání, výzkumu, vývoje a inovací, které se realizují v rámci operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (dále jen OP VK), prioritní osa 4.2 (Systémový rámec terciárního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve VaV). Jedná se o následující projekty:
 - *Reforma terciárního vzdělávání;*
 - *Národní kvalifikační rámec terciárního vzdělávání (Q-RAM);*
 - *Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných a vývojových organizací (EFIN);*
 - *Podpora technických a přírodovědných oborů (PTTO);*
 - *Efektivní transfer znalostí a poznatků z výzkumu a vývoje do praxe a jejich následné využití (EFTRANS);*
 - *Mezinárodní audit výzkumu, vývoje a inovací v ČR a implementace jeho výsledků do strategických dokumentů (Audit VaVal);*
 - *Zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání (KVALITA);*
 - *Kvalita, relevance, efektivita, diverzifikace a otevřenost vysokého školství v ČR (KREDO);*
- bude v návaznosti na předpokládanou různorodost UO a pro udržení celkové vnitřní integrity a zamezení kolizí aplikován princip jednotné tvorby a struktury vnitřních norem. Veškeré vnitřní normy budou seřazeny do předem dané hierarchické struktury podřízené nejvyšší vnitřní normě – Organizačnímu řádu UO;
- budou využívány výlučně nástroje, které jsou obvyklé pro celou sféru terciárního vzdělávání, přičemž bude velice citlivě reflektována deklarovaná jedinečnost UO v oblasti vzdělávání, výzkumné, vývojové a inovační činnosti a její třetí specifická role¹.

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

2) V působnosti součástí:

- se očekává **samostatnost** jejich vedení **při naplňování cílů UO** s deklarovanou zodpovědností za nalezená řešení u svých součástí;
- se jako reakce na změněné podmínky očekává schopnost vyvažování nalezených řešení mezi změnami a celkovou potřebou stability uvnitř součástí;
- se zřetelem k jejich zamýšlené dlouhodobé profilaci **verifikovat výstupy komplexní analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb;**
- stanovit na základě výstupů této komplexní analýzy dílčí cíle pro jednotlivé etapy a současně identifikovat konkrétní nástroje a prostředky, které lze pro jejich naplňování využít.

I. Východiska pro formulaci priorit

Potřeba novelizace DZ UO vychází z verifikované komplexní analýzy vnitřního a vnějšího prostředí UO a z prognózy budoucích vzdělávacích potřeb v oblastech obrany a bezpečnosti ČR. Rozhodujícími výchozími dokumenty, které jsou výrazem hodnot, na nichž je založena perspektiva UO, jsou Bílá kniha o obraně a Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012 - 2018. Nadále přitom respektuje *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2011 – 2015*. Předkládaný dokument současně reaguje na nově formulované strategie UO v oblasti vzdělávání, v oblasti vědy, výzkumu a inovací, v oblasti marketingu a vnějších vztahů a v oblasti personálního rozvoje, které jsou předmětem celouniverzitní shody a naplňující požadavky strategického partnera AČR, jakož i na Koncepci obranného aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací.

Z aktualizované analýzy SWOT vyplývají skutečnosti podstatné pro formulaci priorit UO jako státní vysoké školy univerzitního typu.

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

Ke slabým stránkám UO patří nízká míra dodržování zásad efektivního řízení založeného na realistickém plánování, hodnocení a vymahatelném dosahování požadovaných výsledků. Významná je nízká míra vnitřní integrity UO. V současné době lze registrovat relativně nízkou schopnost provádět expertní činnost součástí UO směrem k potřebám rezortu MO i požadavkům a výzvám v oblasti obrany a bezpečnosti ČR. Přetrvává nízká míra sebeidentifikace součástí se zodpovědností za svůj rozvoj. Dlouhodobě se projevuje nepoměr v celkovém hodnocení práce akademických pracovníků vycházející ze snižování váhy výukové a výchovné činnosti.

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

UO musí být připravena reagovat na hrozby vyplývající zejména z nenaplňování politiky výchozích rezortních dokumentů, na nichž je založena perspektiva UO, a systémových změn v terciárním vzdělávání v ČR. Dalším limitujícím faktorem rozvoje UO je současná podoba jejího systému financování a nestabilita zdrojového rámce. Všeobecnou hrozbou je pak klesající zdroj uchazečů o studium na vysokých školách, který je odrazem demografického vývoje v ČR.

II. Dlouhodobý cíl UO a priority Dlouhodobého záměru

Dlouhodobým cílem UO je rozvíjet se jako vysoká vojenská škola univerzitního typu, prioritně rozvíjející doktorské studijní programy, která je jedinečným centrem kritického myšlení, vytvářejícím a šířícím vědění založené na teoreticky a metodologicky zdůvodněných analýzách, respektující psaná i nepsaná etická pravidla, akademické svobody a zodpovědnost projevující se ve všech procesech vzdělávání, poznání a tvůrčí činnosti.

Úsilí UO bude směřovat na prohlubování výchovy a rozvoje osobnosti studentů ve prospěch AČR a dále na prohlubování odpovědnosti za zaměstnatelnost a uplatnitelnost absolventů UO v rámci ozbrojených sil ČR a následně i po ukončení aktivní vojenské služby.

Primárním úsilím UO a jejich jednotlivých součástí UO zůstává příprava na výkon vojenského povolání, kde bude UO především **reagovat na specifické požadavky** rezortu MO, NATO a bezpečnostní komunity, což se může odrazit v nabízeném počtu studijních programů. Za hlavního partnera UO při naplňování úsilí UO je považována AČR.

Součástí poslání UO je i její **třetí specifická role** jako služba státní správě a samosprávě v oblasti obrany a bezpečnosti ČR.

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

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

1. Kvalita a relevance

Výchozími trendy DZ UO je zásadní **změna orientace rozvoje UO směrem ke kvalitě a podpora účelné a efektivní diverzifikace jednotlivých součástí směrem k rezortu MO a státu**. Základním předpokladem pro provádění kvalitativních změn bude **diverzifikace UO, resp. jednotlivých součástí**.

UO předpokládá, že se bude rozvíjet jako vysoká škola univerzitního typu. Klíčovým předpokladem pro získání takového postavení je rozvoj doktorských studijních programů u všech jejích součástí. Současně se předpokládá, že jednotlivé součásti budou v souladu se svou samosprávnou funkcí rozvíjet různé profily bakalářských a magisterských studijních programů zaměřených především na úroveň profesní a akademickou. Tyto klíčové aktivity budou v přiměřeném rozsahu i kvalitě determinovány na jednotlivých součástech UO rozdílnými aspiracemi, vizemi a cíli, přičemž každá součást bude takto naplňovat odlišným způsobem svoje poslání – v oblasti vzdělávání, výzkumu, vývoje a inovací dle potřeb ozbrojených sil a státu.

Tento různorodý systém přizpůsobený odlišnému poslání součástí bude **zapojovat externí aktéry** (tzn. budoucí zaměstnavatele, aplikační sféru i další partnery) **a více orientovat součásti na odpovědnost za zajišťování kvality**.

Zajištění kvality vytvoří nezbytné předpoklady pro institucionální akreditaci UO, a tím i dlouhodobou perspektivu pro její rozvoj. Vzdělávání, výzkumná, vývojová a inovační činnost bude i nadále v návaznosti na jedinečnost UO nedílnou součástí naplňování jejího poslání a stane se tak katalyzátorem prohlubování **výchovy a rozvoje osobnosti studentů**. Současně je však nutné zdůraznit, že řízení kvality se stane praxí všech stupňů řízení na UO i jejích jednotlivých součástech.

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

Relativně široká autonomie pak poskytne těmto součástem prostor k vlastní iniciativě. To znamená, že na součástech samých zůstane odpovědnost, v jaké míře se DZ UO podaří naplnit. **Na základě vymezení a nastavení centrálně řízených procesů ze strany UO** se bude modifikovat stávající organizační struktura UO. Tato bude vycházet hlavně z aktuálních požadavků a zdrojových možností rezortu MO. S přihlédnutím k reálným možnostem UO jako celku bude využívat konkrétní podmínky vícezdrojového financování k zabezpečení procesů naplňujících primární poslání UO. V uvedeném kontextu se předpokládá detailní posouzení stávající organizační struktury UO, kvality řídicích a komunikačních vztahů v rámci UO, sladění rozhodovacích pravomocí a výkonných kompetencí s odpovědnostmi. Organizační struktura UO - a s ní související distribuce odpovědností a pravomocí - se bude opírat především o perspektivní studijní programy a o vypracované strategie v oblasti vzdělávání, v oblasti vědy, výzkumu a inovací, v oblasti marketingu a vnějších vztahů a v oblasti personálního rozvoje, které jsou předmětem celouniverzitní shody.

V návaznosti na podporovaný **klientsky orientovaný a aktivní přístup** budou ozbrojené síly i do budoucna hlavním objektem zájmu UO jako celku. Tomu musí odpovídat schopnost součástí UO přizpůsobovat se dynamicky měnícím se okolnostem vnějšího i vnitřního prostředí a mít pro každou z těchto stránek odpovídající nabídku služeb. Objektem zvýšeného zájmu se stanou ozbrojené síly a studenti **i v oblasti zajištění kvality** a hodnocení úrovně poskytnutého vysokoškolského vzdělání. Vyjádření spokojenosti odběratele a studentů bude pro vedení UO přínosné z hlediska zjišťování směrů dalšího rozvoje a zkvalitňování poskytovaných služeb. V důsledku opatření přijatých na základě těchto hodnocení mohou součástí UO docílit vyšší efektivity a atraktivnosti nabízených služeb pro ozbrojené síly a studenty, a tím i lepšího využití svých kapacitních možností stejně jako zvýšení objemu budoucích disponibilních finančních zdrojů.

Nedílnou součástí aktivního přístupu UO k ozbrojeným silám i studentům bude stále **naplňování odpovědnosti za jejich zaměstnatelnost a uplatnitelnost na trhu práce v ozbrojených silách i civilním sektoru v časovém horizontu po ukončení aktivní služby v AČR** a v souladu se získanou kvalifikací. K tomu musí rozhodující měrou přispět kvalita a úroveň jejich vysokoškolské přípravy.

Pro naplňování DZ UO mají rovněž zásadní význam i pracovníci univerzity, které je nutné vnímat jako nezbytný předpoklad dosažení stanovených dlouhodobých cílů. Z tohoto pohledu je **DZ UO vnímán jako aktivní činitel personálního rozvoje**. UO bude usilovat nejen o zabezpečení trvalého získávání kvalitního personálu v souladu s diferencovanými potřebami jednotlivých součástí, ale i o dlouhodobé vzdělávání a osobní rozvoj všech zaměstnanců v souladu s potřebami univerzity. Ke zvýšení výkonnosti a zainteresovanosti při naplňování stanovených cílů bude UO rozvíjet adekvátní motivační systém a způsob odměňování. Současně bude od svých zaměstnanců vyžadovat sdílení společného hodnotového systému, plnou loajalitu a respektování dlouhodobě budované „firemní kultury“. Významným činitelem, podporujícím kvalitní rozvoj kmenového personálu UO, se stane i systematické zapojování do výuky a odborné činnosti UO významných odborníků z praxe přinášejících aktuální poznatky a zkušenosti ze života ozbrojených sil i mimo ně. UO předpokládá, že tito externí aktéři budou poskytovat reflexi a zpětnou vazbu k procesům probíhajícím na UO v oblasti jejich klíčových aktivit.

1.1 Počet studentů

Cíl: Univerzitu reprezentují zejména studenti, proto je nezbytné na všech úrovních vytvořit předpoklady pro přijetí potřebného množství studentů na UO v souladu s dlouhodobými požadavky a potřebami ozbrojených sil a bezpečnosti ČR.

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- bude vytvářet předpoklady pro splnění požadavků rezortu MO, pokud se jedná o počty absolventů UO podle jednotlivých odborností odpovídající směrným číslům při výstupu ze studia při zabezpečení odpovídající kvality přijatých studentů;
- bude při zachování jejího jedinečného charakteru a respektování odpovědnosti za zaměstnanost a uplatnitelnost svých absolventů na trhu práce vytvářet podmínky pro umožnění studia v komplementárních studijních programech primárně orientovaných na potřeby a požadavky zajištění obrany a bezpečnosti ČR.

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- modifikovat a průběžně aktualizovat studijní nabídku v souladu s aktuálními požadavky rezortu MO a potenciálních zaměstnavatelů absolventů UO z oblasti obrany a bezpečnosti ČR.

- **Nástroje:**

- IPn: Reforma terciárního vzdělávání;
- Strategie marketingu a vnějších vztahů UO na období let 2014 – 2020;
- změna pravidel a podmínek přijímání studentů;
- novelizace vnitřních předpisů a vnitřních norem UO.

1.2 Struktura Univerzity obrany

Cíl: Optimalizovat organizační strukturu UO a podporovat diverzifikaci součástí s ohledem na očekávané podoby expertní činnosti v rámci rezortu MO a státu, které respektují nejen aktuální potřeby, ale i strategické záměry v této oblasti.

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- se bude rozvíjet jako centrálně řízená a servisně zabezpečovaná univerzita, k čemuž vymezí nástroje řízení a ústředně řízené procesy za účelem zvýšení racionálnosti poskytovaných služeb ve prospěch jednotlivých součástí a dosažení větší účinnosti vynakládaných prostředků;
- vymezí pravidla a bude podporovat diverzifikaci svých součástí s ohledem na různé možné podoby jejich schopností provádět expertní činnost (ve vzdělávání, výzkumu, vývoji a inovacích, ve spolupráci s aplikační sférou, v mezinárodní spolupráci apod.);

- rozpracuje třetí specifickou roli UO představující službu veřejnosti v oblasti obrany a bezpečnosti ČR jako přidanou hodnotu UO.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - jasně definovat své poslání a obecné cíle a zohlednit je při vytváření dlouhodobých strategií svého rozvoje, které budou na základě důkladné analýzy silných a slabých stránek podporovat jasnou profilaci součásti z hlediska jejího poslání, cílů a dosahování schopnosti provádět expertní činnost;
 - vymezit třetí specifické role jednotlivých součástí odpovídají záměru UO a primárně odrážející přijaté závazky ozbrojených sil v oblasti obrany a bezpečnosti ČR.
- **Nástroje:**
 - IPn: Q-RAM, EFIN, Reforma terciárního vzdělávání, KVALITA, KREDO;
 - Koncepce přípravy občanů k obraně státu;
 - novelizace vnitřních předpisů a vnitřních norem UO;
 - Nařízení k OMDZ.

1.3 Vnitřní zajišťování kvality a její hodnocení

Cíl: V rámci přípravy UO na institucionální akreditaci je nezbytné rozvíjet systém vnitřního zajištění kvality UO jako systém instituce terciárního vzdělávání a jejího komplexního hodnocení tak, aby byl v souladu s mezinárodními, národními a rezortními standardy, posílit jeho význam a zajistit zpětné vazby z hodnocení do činnosti UO a jejich součástí promítnutím do aktualizace strategie, cílů, opatření a úkolů.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - pokračovat v uplatňování modelu excelence vycházející z European Foundation for Quality Management (EFQM) a jeho provázanosti se strategickým plánováním univerzity;
 - pokračovat v motivaci a orientaci jednotlivých součástí a jejich managementu k odpovědnosti za kvalitní naplňování jejich poslání;
 - bude vymezovat směry rozvoje, přičemž jednotlivé součásti ponесou přímou odpovědnost za naplnění a zajištění kvality svých akademických činností využívající přitom odpovídající nástroje pro usměrňování obsahu akademických činností;
 - zajišťovat celku a jeho součástí odpovídající vnější pozici a hospodaření s jejími zdroji;
 - v návaznosti na další rozvoj a profilaci jednotlivých součástí pokračovat v nastavení multikriteriálně pojatého hodnocení kvality UO, které zohlední specifické zaměření, funkce a výkon součástí spolu s vazbou na jejich financování;

- nadále rozvíjet vnitřní systém zajištění kvality tak, aby byl kompatibilní s hodnocením vnějším, tj. s národním systémem pro komplexní vnější hodnocení kvality.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - rozvíjet odpovědnost za vnitřní řízení a zajištění kvality součástí v rámci univerzitních referenčních kritérií a ukazatelů;
 - zajišťovat vyváženou a rozdílnou roli jednotlivých skupin aktérů (akademičtí pracovníci, management součástí, studenti, absolventi, budoucí zaměstnavatelé, aplikační sféra i další partneři) ve vnitřním zajišťování kvality.
- **Nástroje:**
 - IPn: KVALITA, EFIN, KREDO;
 - novelizace vnitřních předpisů a vnitřních norem UO;
 - vnitřní hodnocení kvality UO;
 - vnitřní hodnocení efektivnosti podpůrných ekonomických a administrativních procesů.

1.4 Národní kvalifikační rámec jako prostředek zajišťování kvality

Cíl: Bezvýhradně implementovat pravidla kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání do všech realizovaných i nově připravovaných perspektivních vzdělávacích programů UO a jednotlivých součástí UO.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - po vyhodnocení pilotní implementace podpoří plošné zavedení kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání do všech realizovaných i nově připravovaných perspektivních vzdělávacích programů UO a jednotlivých součástí UO);
 - při realizaci vysokoškolského vzdělávání zajistí tzv. sebecertifikaci kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání vůči zastřešujícímu Národnímu kvalifikačnímu rámci.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - bezvýhradně provést implementaci kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání do všech realizovaných i nově připravovaných perspektivních vzdělávacích programů v návaznosti na jeho zavedení do procesu akreditací v souladu s platnou legislativou;
 - uplatňovat kvalifikační rámec terciárního vzdělávání ve všech realizovaných i nově připravovaných vzdělávacích programech především s ohledem na stanovení jejich profilů a výstupů z učení v oblasti odborných znalostí, odborných dovedností a obecných způsobilostí v souladu s národními deskriptory a deskriptory příslušné oblasti vzdělávání.

- **Nástroje:**
 - komunitární programy EU;
 - IPn: Q-RAM, Reforma terciárního vzdělávání, KVALITA;
 - Strategie studia a vzdělávací UO;
 - vlastní prostředky UO²;
 - novelizace vnitřních předpisů a vnitřních norem UO.

1.5 Progresivní formy a metody vzdělávání

Cíl: Diverzifikovat formy studia a metody vzdělávání s důrazem na vyvážení formálního, neformálního a informálního učení v průběhu studia, výrazně rozšířit část praktické výuky studentů v rámci jejich vysokoškolského studia a význam samostatné práce studentů, a to v těsné vazbě na profil UO a jejich jednotlivých součástí, na charakter studovaného programu, očekávané výstupy z učení a na charakteristiku cílové skupiny studentů.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude podporovat podle svých možností materiální a technické zázemí pro výuku odpovídající nejnovějším trendům;
 - bude i nadále rozvíjet podmínky pro pedagogické vzdělávání akademických pracovníků UO;
 - bude podporovat systematické zapojování významných odborníků z praxe do výuky a odborné činnosti UO;
 - bude podporovat další propojování akreditovaného i neakreditovaného vzdělávání s praxí;
 - bude podporovat další rozvoj moderních metod ve vzdělávání tak, aby odpovídaly také potřebám specifických cílových skupin studentů (studenti studující v kombinovaných studijních programech, studenti působící v misích nebo studenti sociálně znevýhodnění).
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - prohloubit systém propojování vzdělávání s výzkumem, vývojem, inovační a další tvůrčí činností s aplikační sférou;
 - zahrnout další vzdělávání (pedagogické, odborné apod.) akademických pracovníků do jejich plánů zvyšování kvalifikace;

² Pod pojmem „vlastní prostředky UO“ se pro účely tohoto DZ UO rozumí prostředky státního rozpočtu kapitoly MO, které byly UO přiděleny limitem rozpočtových prostředků na příslušný rozpočtový rok.

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

1.6 Odpovědnost za zaměstnatelnost a uplatnitelnost absolventů Univerzity obrany

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

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

1.7 Lidské zdroje pro vzdělávání, výzkum, vývoj a inovace

Cíl: Zajistit pro UO kvalitní lidské zdroje pro vzdělávání, výzkum, vývoj a inovace, zvláštní pozornost věnovat zapojení odborníků z praxe, pro které působení na UO bude součástí jejich plánovaného kariérního rozvoje.

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- bude usilovat o vytvoření a prosazení strategie podpory lidských zdrojů, která umožní stálý příliv kvalitního personálu a pomůže udržet a upevnit jedinečné postavení UO;
- rozpracuje a bude prosazovat jednotný hodnotový systém v rámci celé univerzity;
- bude usilovat o vytvoření vnitřního komplexního a strukturovaného motivačního programu na bázi kvality, výkonů a kvalifikace;
- bude podporovat dlouhodobé pobyty a integraci špičkových akademických pracovníků nebo odborníků z praxe;
- bude vyhlašovat programy na podporu činnosti výzkumných pracovníků (zejména absolventů doktorských studijních programů) k absolvování studijních pobytů na UO s možností následného dlouhodobého působení na UO.

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- rozčlenit akademické profesní dráhy a vytvářet si své systémy standardů v oblasti zaměstnávání a kvalifikací v souladu s platnou legislativou;
- vytvořit systém míst hostujících profesorů obsazovaných prostřednictvím veřejných soutěží.

- **Nástroje:**

- IPn: EFIN, Reforma terciárního vzdělávání;
- vlastní prostředky UO;
- novelizace vnitřních předpisů a vnitřních norem UO.

1.8 Výchova studentů

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

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- bude rozvíjet ucelený výchovný systém respektující hodnotový systém UO a zahrnující specifické výchovné programy pro jednotlivé kategorie studentů UO;
- přijme spoluzodpovědnost za výchovu svých studentů;
- vytvořením bloků vojensko-humanitních předmětů bude usilovat o to, aby se výchovné působení stalo neoddelitelnou součástí výuky ve všech uskutečňovaných studijních programech;

- bude podporovat širší zapojení studentů do volnočasových aktivit a vytvoří příznivé prostředí pro jejich další sebevzdělávání.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - rozpracovat a realizovat výchovné programy pro podmínky jednotlivých součástí;
 - rozpracovat a realizovat bloky vojensko-humanitních předmětů v uskutečňovaných studijních programech od společné části až do úrovně jednotlivých odborností;
 - formovat pozitivní vzory chování;
 - aktivně zapojit studenty do činnosti jednotlivých součástí.
- **Nástroje:**
 - vlastní prostředky UO;
 - spolupráce s Vojenským historickým ústavem;
 - novelizace vnitřních předpisů a vnitřních norem UO.

2. Otevřenost

Zkušenosti UO, vycházející z dosahování cílů vymezených DZ UO na období 2011 – 2015 potvrzují, že otevřenost vysokých škol je a bude jedním ze základních atributů vzdělávacích institucí působících v oblasti terciárního vzdělávání. V tomto směru lze konstatovat, že: „**Univerzitu 21. století charakterizuje otevřenost a široké partnerství, včetně těsné spolupráce se sektorem zaměstnavatelů.**“ Toto zůstává mottem UO v oblasti její otevřenosti i pro období 2014 – 2015.

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

O celou řadu konkrétních výsledků a získaných zkušeností se bude možné opřít v oblasti internacionalizace, a to platí především pro část týkající se vzdělávání. Zkušenosti, získané v letech 2008 – 2013 při implementaci vzdělávacího programu Erasmus, staví před UO **další výzvy**, které bude třeba v nastávajícím období postupně uvádět do každodenního života univerzity. O podstatně méně zkušeností a poznatků se bude možné opřít v oblasti mezinárodní spolupráce UO v oblasti výzkumu, vývoje a inovací a oblasti spolupráce s uživateli aplikovaných výsledků výzkumu a vývoje, jakož i dalšími subjekty transferu výsledku výzkumu a vývoje do praktické sféry. O to větší pozornost a úsilí bude proto třeba věnovat obecným a specifickým cílům v těchto oblastech, jež si na následující období vytyčujeme.

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

Pro otevřenost, široké partnerství, včetně těsné spolupráce se sektorem zaměstnavatelů, je v zásadě nejdůležitější **sdílení společných hodnot a sdílení představy o společné budoucnosti**. Je zřejmé, že v této oblasti se proto stává klíčovou právě představa o společné budoucnosti UO a jejího zřizovatele MO. Tato společná vize je deklarována v odpovídajících strategických dokumentech rezortu MO, které vymezují koncepci přípravy personálu AČR na období jedné dekády, včetně naplňování **role UO jako státní vysoké vojenské školy univerzitního typu**. UO je připravena na základě svých výsledků a zkušeností, získaných od doby svého založení v roce 2004, tuto představu o společné budoucnosti s rezortem MO sdílet. Současně je zřejmé, že jen touto

cestou bude možné se vyrovnat se zřejmým rozporem mezi vysokou mírou otevřenosti UO, jako státní vysoké školy, a preferencemi krátkodobých či okamžitých cílů rezortu před cíli strategickými v oblasti přípravy vysoce kvalifikovaného personálu.

2.1 Internacionalizace

2.1.1 Internacionalizace ve vzdělávání

Cíl: Implementovat Boloňský proces v podmínkách UO tak, aby se UO stala plnoprávným členem Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání, a tím zvýšila svou konkurenceschopnost v mezinárodním prostředí. Primárně v tomto směru věnovat pozornost kooperaci s obdobnými vojenskými vysokoškolskými institucemi s cílem sdílet případně sloučit schopnosti s vybranými strategickými partnery.

• UNIVERZITA OBRANY:

- se zaměří na správné zavedení a maximální využívání kreditního systému ECTS založeného na výstupech z učení a na tomto základě bude usilovat o získání ECTS Label udělované Evropskou komisí;
- se zaměří na komplexní přípravu podkladů a podmínek umožňujících finalizaci Dohody mezi ČR a SR v oblasti slučování přípravy personálu ve vybraných vojenských odbornostech;
- podporou studentských mobilit systémem komplexního hodnocení studentů a dalšími nástroji vytvoří podmínky k navyšování počtů vyjíždějících studentů na studijní pobyty a na praxe do zahraničí);
- bude precizovat podmínky kariérního postupu akademických i ostatních pracovníků UO směrem k jejich dlouhodobé mobilitě (získávání zkušeností v průběhu praxe na obdobných zahraničních pracovištích se bude považovat za samozřejmost);
- vytvoří podmínky pro důslednou evidenci vyjíždějících a přijíždějících studentů v matrice studentů;
- bude v souladu s platnou legislativou uznávat studium absolvované v zahraničí, tyto záležitosti zakotví ve svých vnitřních předpisech a vnitřních normách, jakož i u jejích jednotlivých součástí.

• DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:

- mobilita studentů se musí stát běžnou součástí studia, cílem bude umožnit všem zájemcům absolvovat alespoň část studia na zahraniční instituci;
- rozšířením nabídky studia v cizích jazycích, jeho propagací a přípravou podmínek pro studium zahraničních studentů a působení zahraničních odborníků na jednotlivých pracovištích navýšit počet zahraničních studentů v akreditovaných i neakreditovaných formách vzdělávání;

- rozšiřovat nabídku především magisterských a doktorských studijních programů akreditovaných v cizích jazycích s cílem vytvořit ucelený systém nabídky studia na UO pro zahraniční partnery a zájemce.
- **Nástroje:**
 - komunitární programy EU;
 - OP VK: oblast podpory 2.2;
 - Dohoda mezi ČR a SR v oblasti přípravy personálu;
 - vlastní prostředky UO;
 - marketingové aktivity;
 - mezinárodní dohody;
 - novelizace vnitřních předpisů a vnitřních norem UO.

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

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

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude vytvářet podmínky k podpoře obousměrné mezinárodní mobility výzkumných pracovníků UO a partnerských vysokých škol;
 - bude vytvářet podmínky pro efektivní organizační, materiální, informační a finanční systém podpory v oblasti výzkumu, vývoje a inovací s očekávaným vlivem na zvýšení aktivní účasti součástí UO na programech mezinárodní spolupráce;
 - zaměří se na podporu jedinečných vědních oborů a budování expertních pracovišť a jejich propojení s výzkumnými pracovišti ČR a Evropy, zejména V-4;
 - v oblasti výzkumu, vývoje a inovací bude důsledně prosazovat společnou strategii s MO a pro AČR;
 - bude usilovat o zjednodušení administrativního prostředí uvnitř UO pro realizaci aktivit v oblasti výzkumu, vývoje a inovací.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - vytvořit podmínky pro možnou realizaci projektů v rámci programu European Research Council CZ (ERC CZ) na příslušné součásti UO jako „hostitelské instituci“;
 - usilovat o vstupy do vědecko-technologických parků, auto transferu technologií a inkubátorů;

- v rámci pracovišť systematicky rozvíjet systém vyhledávání a podpory mladých talentů;
 - z hlediska dlouhodobé perspektivy oblasti výzkumu, vývoje a inovací na jednotlivých součástech určit výzkumné priority a tyto začít systematicky rozvíjet.
- **Nástroje:**
 - OP VK: oblast podpory 2.3;
 - IPn: EFTRANS;
 - finanční prostředky na program ERC CZ;
 - časopisy UO;
 - vlastní prostředky UO.

2. 2 Spolupráce s praxí

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

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude podporovat další růst role vnějších aktérů v řízení UO při realizaci vzdělávání, výzkumu, vývoje a inovací, jakožto i při uskutečňování a hodnocení činností UO;
 - bude vytvářet efektivnější propojení vědecko-výzkumných týmů UO se složkami rezortu MO, institucemi a firmami obranného průmyslu ČR.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - vytvářet studijní programy a obory s ohledem na požadavky rezortu MO a dalších potenciálních zaměstnavatelů našich absolventů, systematické zapojování odborníků z praxe do přípravy akreditačních materiálů a hodnocení vzdělávání na úrovni jednotlivých součástí;
 - zařazovat odborníky z praxe do výuky, tvorby studijních programů, akademických orgánů součástí UO, do přípravy strategických záměrů součástí apod.;
 - podporovat stáže/praxe studentů a pracovníků součástí UO.
- **Nástroje:**
 - OP VK: oblast podpory 2.2, 2.3, 2.4;
 - IPn: Reforma terciárního vzdělávání;
 - OP Výzkum a vývoj pro inovace: oblast podpory 3.1 a 3.2;
 - vlastní prostředky UO;
 - novelizace vnitřních předpisů a vnitřních norem UO.

2.3 Celoživotní vzdělávání

Cíl: Zvýraznit úlohu UO v systému celoživotního vzdělávání příslušníků rezortu MO a dalších zaměstnanců a pracovníků působících v oblasti obrany a bezpečnosti ČR.

• UNIVERZITA OBRANY:

- bude usilovat o rozšiřování nabídky akreditovaných rekvalifikačních kurzů pro potřeby rezortu MO;
- bude podporovat vytváření kurzů celoživotního vzdělávání (v návaznosti na páteřní předměty perspektivních studijních programů) ve spolupráci se sekci personální MO (SP MO), Generálním štábem AČR, regionálními zaměstnavateli a úřady práce v souladu s požadavky praxe;
- bude uplatňovat vhodnou marketingovou politiku směrem k cílovým skupinám (uchazeči o další vzdělávání, zaměstnavatelé);
- ve spolupráci se SP MO bude precizovat transparentní mechanismus nostrifikace výsledků studia na jiných vzdělávacích institucích;
- bude inovovat současný informační systém UO v oblasti celoživotního vzdělávání s ohledem na jeho propojitelnost s daty studijní agendy.

• DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:

- vyvíjet vhodné studijní opory a multimediální učební pomůcky pro kombinovanou a distanční formu studia;
- prostřednictvím akademických pracovníků zvyšovat podíl využití prostředků informačních a komunikačních technologií ve výuce a na prohloubení pedagogických kompetencí s ohledem na výuku zejména studentů kombinovaného studia a frekventantů kurzů celoživotního vzdělávání;
- inovovat kurzy celoživotního vzdělávání v souladu s existujícím kreditním systémem;
- začlenit kurzy celoživotního vzdělávání do systému vnitřního hodnocení vzdělávacích činností součástí;
- posílit propagaci a poradenství pro zájemce a účastníky celoživotního vzdělávání (vč. zahrnutí hodnocení kvality poradenských služeb do systému vnitřního hodnocení součástí).

• Nástroje:

- OP VK: oblast podpory 2.2;
- IPn: Q-RAM, KVALITA;
- vlastní prostředky UO;
- novelizace vnitřních předpisů a vnitřních norem UO.

2.4 Dostupnost vysokoškolského vzdělání

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

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- bude podporovat vytváření přípravných kurzů pro zájemce o studium na UO;
- bude podporovat sociálně znevýhodněné studenty formou sociálních stipendií;
- bude vytvářet podmínky pro studium zdravotně znevýhodněných civilních studentů a studentů se specifickými vzdělávacími potřebami.

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- systematicky zjednodušovat přístup ke studijním materiálům a pomůckám v uskutečňovaných studijních programech;
- spolupracovat se základními a středními školami při zvyšování motivace žáků a jejich přípravě pro studium na příslušné součásti UO;
- podporovat zapojování studentů do vlastní tvůrčí činnosti.

- **Nástroje:**

- OP VK: oblast podpory 2.2;
- IPn: Reforma terciárního vzdělávání, KVALITA;
- vlastní prostředky UO.

2.5 Poradenství na Univerzitě obrany

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

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- bude vytvářet organizační a informační systém pro poskytování poradenských služeb studentům;
- pro potřeby jednotlivých součástí UO bude zajišťovat metodickou podporu v oblasti poradenství a systematicky zveřejňovat příklady dobré praxe;
- bude nabízet, popř. zprostředkovávat poradenské služby psychologické, sociální a právní studentům i pracovníkům UO.

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

- zajišťovat, popř. zprostředkovávat poradenské služby zájemcům o studium, studentům, účastníkům celoživotního vzdělávání u akreditovaných i neakreditovaných forem studia zabezpečovaných příslušnou součástí;

- podle okolností umožňovat přístup k dalšímu vzdělávání akademických a ostatních pracovníků jednotlivých součástí UO v oblasti poradenství s cílem zlepšit úspěšnost v získávání zájemců o studium, snížit studijní neúspěšnost a přispět k lepšímu uplatnění absolventů na trhu práce.
- **Nástroje:**
 - vlastní prostředky UO.

2.6 Propagace a marketing

Cíl: Prezentovat zájmy UO ve vzdělávání a výzkumu na rezortní, národní i mezinárodní úrovni.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude zkoumat rozvojové trendy a provede průzkum trhu vzdělávání;
 - bude podporovat rozvoj mezinárodní spolupráce v rámci stanovených prioritních oblastí;
 - bude dále rozvíjet a uplatňovat přijatou strategii marketingu a vnějších vztahů s využitím všech jeho forem, včetně zavedení jednotného vizuálního stylu UO, s cílem zajistit dostatečný počet uchazečů o studium a posílit identifikaci a prezentaci UO navenek i směrem dovnitř;
 - zaměří se na propagační aktivity určené potenciálním zájemcům o spolupráci, studium/celoživotní vzdělávání (spolupráce se středními školami, vojenskými útvary apod.).
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - systematicky propagovat a zvyšovat prestiž jednotlivých součástí u široké veřejnosti a vytvořit vlastní rámec prezentačních aktivit s cílem oslovit co nejširší počet zájemců o studium dle požadavků rezortu obrany;
 - systematicky monitorovat situaci na trhu práce (regionální, celostátní), dlouhodobě analyzovat poptávku a uplatnění absolventů studia UO.
- **Nástroje:**
 - IPn: KVALITA,
 - Strategie marketingu a vnějších vztahů UO na období let 2014 – 2020;
 - vlastní prostředky UO.

3. Efektivita a financování

Oblast financování bude determinována **přechodem od kvantity ke kvalitě a podporou efektivní diverzifikace**, musí být podepřena **efektivními principy řízení a finančními mechanismy** souběžně s tím, jak budou vytvářeny další podmínky pro diverzifikaci jednotlivých součástí UO. Zavedení **principu efektivního řízení** bude mít za cíl naplnit nejen strategické záměry UO, ale **zvýšit účelnost poskytovaných činností a služeb a dosáhnout větší účinnosti vynakládaných prostředků**. V kontextu stanovených priorit bude provedena analýza a zhodnocena efektivnost využívané majetkové základny UO, zejména v oblasti nemovité infrastruktury. Finanční mechanismy mnohem více podpoří charakteristiky výstupu a kvality jednotlivých součástí, které se ve vyšší míře stanou **plně zodpovědné za výsledky ve vzdělávání, výzkumné, vývojové a inovační činnosti**.

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

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

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

V oblasti investičního řízení a hospodaření UO bude na základě provedeného **zmapování a vyhodnocení kapacity majetku UO optimálně sladěn jejich rozsah a struktura** s posláním a prioritami UO, jakož i se záměry investičního rozvoje jednotlivých součástí.

V oblasti informačních a komunikačních technologií bude nutným předpokladem dalšího rozvoje vyhodnocení způsobu řízení a organizace informačních toků na UO a nalezení takových řešení a opatření, která v rámci UO povedou ke **zlepšení informační podpory jednotlivých procesů**, zkvalitnění systému podkladových informací pro rozhodování managementu UO.

V neposlední řadě se bude klást větší důraz na **posílení informační schopnosti UO, další prohloubení komunikace uvnitř instituce, jakož i směrem k veřejnosti**. Z důvodu sjednocení a mobilizace akademické bude její vedení nadále na všech úrovních efektivněji vysvětlovat, co dělá a proč.

3.1 Efektivně řízený systém Univerzity obrany

Cíl: Zkvalitnit a precizovat rozložení pravomocí a odpovědností mezi klíčovými aktéry zodpovědnými za činnost univerzity.

• UNIVERZITA OBRANY:

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

• DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:

- implementací metod řízení „efektivní instituce“ uplatňovat nové prvky řízení;

- po přijetí strategických dokumentů je rozpracovat do konkrétních akčních plánů na kratší časová období, přenášet odpovědnost za jejich plnění do kompetence nižší řídicí úrovně.
- **Nástroje:**
 - IPn: EFIN;
 - vlastní prostředky UO;
 - novelizace vnitřních předpisů a vnitřních norem UO;
 - vnitřní hodnocení efektivnost podpůrných ekonomických a administrativních procesů.

3.2 Odpovědně řízená Univerzita obrany, vzdělaný management

Cíl: Systematicky usilovat o lepší fungování mechanismů řízení UO na institucionální úrovni zejména formou pravidelných hodnocení naplňování cílů a jejich projednávání s jednotlivými součástmi. Posílit význam vnitřní kontrolní činnosti jako funkce řízení.

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude prosazovat vyšší podíl odpovědnosti řídicích pracovníků na všech stupních řízení za přijatá rozhodnutí;
 - bude usilovat o vytváření systému sledování a vyhodnocování naplňování cílů UO jednotlivými součástmi s důrazem na přínos jednotlivých součástí univerzitě;
 - bude realizovat procesní členění a řízení agend, v jejichž rámci budou řídicí a podpůrné činnosti sledovány a pravidelně vyhodnocovány;
 - bude posilovat manažerské dovednosti vedoucích akademických pracovníků a provádět pravidelné vzdělávání ostatních zaměstnanců, které bude probíhat v různých formách na základě plánů osobního rozvoje každého zaměstnance;
 - bude usilovat o rozšiřování informačního systému a vytvoření rámce pro integraci informačních a komunikačních technologií pro široké spektrum uživatelů, vzájemně integrovat dílčí informační systémy, jejichž data jsou důležitá pro akademické a manažerské rozhodování;
 - rozpracuje strategii řízení informací, které podporují celkovou politiku a strategii UO ve vztahu k interním i externím aktérům za účelem zajišťování a zlepšování validity informací, jejich úplnosti a důvěryhodnosti.
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - rozvíjet procesní modely řízení propojené s vizemi a strategiemi UO;
 - zvýšit osobní zodpovědnost vedoucích součástí a organizačních celků UO za efektivnost a fungování řízení jimi řízených prvků;

- provádět pravidelné vzdělávání svých zaměstnanců v souladu s aktualizovanými plány osobního rozvoje.
- **Nástroje:**
 - IPn: EFIN, Reforma terciárního vzdělávání;
 - vlastní prostředky UO;
 - novelizace vnitřních předpisů a vnitřních norem UO.

3.3 Neinvestiční financování

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

- **UNIVERZITA OBRANY:**
 - bude posilovat schopnost koncentrace zdrojů do rozhodujících oblastí a klíčových aktivit podporujících rozvoj univerzity a jednotlivých součástí u jednotlivých plánovacích cyklů střednědobého plánování a střednědobého rozpočtového výhledu UO;
 - bude posilovat systém provázanosti věcného a finančního plánování UO na základě aktivit se zohledněním úplných nákladů, který bude sloužit nejen pro plánovací, ale i pro operativní činnost a kontrolu dosahovaných výkonů;
 - standardizuje a zefektivní postupy zaměřené na centrálně řízení procesy a vytvoří mechanismy sledování rozhodujících ukazatelů vnitřní efektivnosti a využívání majetku (např. budov, učeben, přístrojů, apod.).
- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - zajistit efektivní správu a využívání přidělených finančních prostředků k naplnění cílů svých součástí.
- **Nástroje:**
 - dotace z MŠMT;
 - finanční zdroje z evropských strukturálních fondů;
 - vlastní prostředky UO;
 - novelizace vnitřních předpisů a vnitřních norem UO.

3.4 Investiční financování

Cíl: Obnovovat a rozvíjet infrastrukturu UO podporující zkvalitnění vzdělávání, výzkumu, vývoje a inovací jakož i kultury akademického prostředí prostřednictvím zavedení dlouhodobých plánů investičního rozvoje a obnovy infrastruktury ve vztahu k profilaci jednotlivých součástí. Pro naplnění ambicí UO využívat všechny dostupné zdroje financování (rozpočtové prostředky státního rozpočtu, prostředky ESF, NATO aj.).

- **UNIVERZITA OBRANY:**

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

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**

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

- **Nástroje:**

- dotace z mimorezortních zdrojů (např. MŠMT);
- finanční zdroje z evropských strukturálních fondů, prostředků NATO aj.;
- vlastní prostředky UO.

3.5 Financování výzkumu, vývoje a inovací z prostředků veřejné podpory

Cíl: Zvýšit rozsah a objem využití prostředků veřejné podpory na výzkum, vývoj a inovace na UO v oblasti institucionální podpory ve vazbě na posílení schopností jednotlivých součástí provádět expertní činnost a na dosažené výsledky ve výzkumu, vývoji a inovacích.

- **UNIVERZITA OBRANY:**

- vyhodnotí stav vědních oborů rozvíjených na UO;
- identifikuje prioritní vědní obory schopné provádět výzkum v souladu s Konceptí obranného aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací a směřující k podpoře vzdělávání;
- zajistí plynulost a včasnost podpory řešitelům vědeckých projektů;
- zajistí vznik a provoz center expertní činnosti na UO.

- **DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ SOUČÁSTI:**
 - analyzovat stav vědních oborů rozvíjených v rámci jednotlivých součástí;
 - zpracovat plán rozvoje laboratorní základny jednotlivé součásti v návaznosti na rozvíjené vědní obory v souladu s cíli Konceptí obranného aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací a směřující k podpoře vzdělávání;
 - připravit a podávat návrhy projektů v různých programech veřejné podpory výzkumu, vývoje a inovací pro zajištění rozvoje vědních oborů a vybraných expertních pracovišť.

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