



**Univerzita
obraný**

**Dlouhodobý záměr vzdělávací
a vědecké, výzkumné, vývojové
a inovační a další tvůrčí činnosti
Univerzity obrany
na období 2016 – 2020**

Brno 2015

Univerzita obrany (dále jen UO) k naplnění potřeb zřizovatele a partnerů předkládá svůj strategický dokument v podobě Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační a další tvůrčí činnosti Univerzity obrany na období 2016 – 2020 (dále jen Dlouhodobý záměr). UO definovaná vize odráží vzdělávací trendy a doporučení na úrovni NATO a European Security Defence College.

Univerzita obrany jako státní vysoká škola a nedílná součást českého vzdělávacího systému definicí svého poslání naplňuje požadavky vycházející z Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2016 – 2020.

Jedinečná role UO při realizování své vize a poslání je naplňována v jejích čtyřech základních funkcích (vzdělávací, tvůrčí, výchovné a podpůrné¹). Ke každé z nich je přiřazen prioritní cíl. Pátý prioritní cíl Dlouhodobého záměru je zaměřen na finanční a věcně zdrojové zajištění fungování UO a vytvoření podmínek pro realizaci stanovených prioritních cílů č. 1 – 4. Opatření k naplnění prioritních cílů respektují principy řízení efektivní instituce. Při dosahování těchto cílů působí UO ve dvou směrech – směrem ke státní správě a samosprávě s důrazem na Ministerstvo obrany (dále jen MO) a směrem k zahraničí.

Dlouhodobý záměr bude realizován v jednotlivých etapách a v návaznosti na vytvoření podmínek jak ze strany zřizovatele, tak i ze strany UO.

Naplněním Dlouhodobého záměru dojde ke zjednodušení, zefektivnění a komplexní adaptaci UO na skutečné potřeby zřizovatele, zejména při přípravě personálu pro ozbrojené síly ČR a dalších partnerů. Posílením zejména profesní části přípravy a výchovným působením prostředí UO se bude dále rozvíjet osobnostní a kompetenční profil budoucích vojenských profesionálů a obránců demokratických hodnot.

¹ Funkce podpůrná je specificky pojímána v kontextu třetí role definované DZ MŠMT ve smyslu „přímého společenského a odborného působení“ dané vysoké školy (*Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2016 – 2020, MŠMT, 25. 2. 2015*), pojímaného UO v regionálním, národním a mezinárodním rozměru.

Rozhodujícími výchozími dokumenty, na nichž je založena perspektiva UO, jsou na mezinárodní úrovni zejména tyto koncepční dokumenty:

- Generic Officer Professional Military Education Reference Curriculum²,
- Partnership Action Plan on Defence Institution Building Reference Curriculum³,
- European Education and Training for Young Officers. The European Initiative for the Exchange of Young Officers. Inspired by Erasmus⁴.

Na národní úrovni jsou rozhodujícími výchozími koncepčními dokumenty:

- Dlouhodobý výhled pro obranu 2030,
- Směrnice ministra obrany pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO na roky 2016 – 2020,
- Soustava cílů rezortu MO na období 2016 – 2020,
- Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2016 – 2020 Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen DZ MŠMT).

Při přípravě Dlouhodobého záměru je zohledněn taktéž Projekt rozvoje Univerzity obrany ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.

Východiskem pro formulaci prioritních cílů UO je i vyhodnocení Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační a další tvůrčí činnosti Univerzity obrany na období 2011 – 2015. Při současném zohlednění výstupů dalších analytických materiálů UO lze konstatovat následující:

- ke strategickým výhodám UO patří její jedinečnost ve vzdělávání, v bezpečnostní komunitě ČR, v rezortu MO a NATO, upevňující se postavení ve vzdělávání, výzkumu, vývoji, inovacích a expertní činnosti v oblasti obrany a bezpečnosti ČR a vysoká míra schopnosti akreditovat studijní programy ve všech typech studia, a to i v anglickém jazyce,
- slabinou UO jsou nízká úroveň efektivního řízení založeného na realistickém plánování, hodnocení a vymahatelném dosahování požadovaných výsledků, nepostačující úroveň vnitřní integrity UO a přetrvávající nižší míra sebeidentifikace součástí se zodpovědností za svůj rozvoj,
- svůj strategický rozvoj zakládá UO na prohlubování významu a rozvoje spolupráce s vnějšími aktéry, na respektování rostoucích požadavků na kvalitu vykazovaných činností a zvyšování závažnosti vícezdrojového financování,

² http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_topics/20111202_Generic-Officer-PME-RC.pdf

³ http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2009_09/20090908_PAB-DIB_en.pdf

⁴ <http://www.emilyo.eu/filedepot?cid=11&fid=247>

- perspektiva UO může být ohrožena zejména nenaplňováním politiky výchozích rezortních dokumentů, na nichž je založena budoucnost UO, systémovými změnami v terciárním vzdělávání v ČR a nestabilitou jejího zdrojového rámce.

Pro tvorbu tohoto strategického dokumentu a jeho realizaci jsou jako nástroje použity zejména výstupy individuálních projektů národních KREDO, KVALITA, EF-TRANS a EFIN. Výstupy projektu KREDO jsou UO vnímány jako nástroj tvorby její strategie, projektu KVALITA jako nástroj jejího rozvoje prostřednictvím zajišťování a hodnocení kvality, projektu EF-TRANS jako nástroj komercializace výsledků vzdělávací a tvůrčí činnosti a projektu EFIN jako nástroj podpory a rozvoje efektivních principů řízení.

Současně bude Dlouhodobý záměr naplňován podle prioritních cílů plynoucích z požadavků zřizovatele a DZ MŠMT, který zohlednil výstupy uvedených jednotlivých individuálních projektů národních jako nástrojů rozvoje prioritních oblastí vysokých škol a určil pěti základních ukazatelů: kvalita, relevance, efektivita, diverzifikace a otevřenost jako obecné hodnoty určující směry rozvoje vysokoškolských institucí, tedy i UO:

- **kvalita** – nastavení a udržování vysokých standardů kvality všech činností, včetně nároků na kvalitu tvůrčích výstupů a na znalosti, dovednosti a kompetence absolventů studijních programů,
- **relevance** – vzdělávání a související tvůrčí činnosti jsou realizovány v souladu s požadavky a vývojovými tendencemi společnosti a zároveň zohledňují přední světové trendy v aktivitách vysokoškolských institucí,
- **efektivita** – dosažení výsledného užitku a jeho kvality při hospodárném vynakládání finančních prostředků s tím spojených,
- **diverzifikace** – diverzifikované vzdělání umožňuje dosažení přidané hodnoty pro znalosti, dovednosti a kompetence všech studentů,
- **otevřenost** – vzdělávání a související tvůrčí činnosti realizované jak v národním, tak mezinárodním rozměru.

Tyto obecné hodnoty jsou v prostředí UO rozšířené o další ukazatel:

- **jedinečnost** – při respektování záměru zřizovatele UO nezastupitelným způsobem rozvíjí především ty činnosti, které nejsou poskytovány ostatními institucemi.

Principy

Dlouhodobý záměr bude naplňován v souladu s hlavními principy řízení efektivní instituce (IPN EFIN) rozčleněnými do jednotlivých oblastí jejího fungování:

1. strategické a dlouhodobé řízení
 - posuzování všech významných rozhodnutí z pohledu jejich přínosu k naplnění dlouhodobého záměru,
 - seznamování relevantních partnerů ve vnitřním i vnějším prostředí se stanovenými dlouhodobými cíli,
2. standardizace vnitřních pravidel
 - aktualizace kodifikovaných vnitřních pravidel pro výkon hlavních činností,
3. operativní řízení
 - dodržování pravidel regulujících formu, rozsah a obsah interní a externí komunikace, včetně průběžného dohledu nad plněním stanovených úkolů,
4. kontrola a řízení rizik
 - pojmání kontroly jako účinného nástroje dosažení efektivnosti a hospodárnosti,
 - průběžné sledování, hodnocení a dokumentace rizik na projektové i operativní úrovni a přijímání opatření k jejich eliminaci,
5. projektové řízení
 - nastavení, dokumentace a dodržování pravidel projektového řízení při zajišťování a výkonu hlavních činností,
6. řízení agend hlavních činností
 - zdokonalování rozhodujících agend pro výkon hlavních činností na základě znalosti aktuálního stavu,
7. účelné a efektivní využívání finančních zdrojů
 - vícezdrojové financování (diverzifikace zdrojů), sledování struktury výdajů a příjmů a vyhledávání příležitostí pro snížení závislosti na rozpočtu zřizovatele,
 - standardizace pravidel pro tvorbu a plnění rozpočtu a pro postup v případě odchylek mezi plánem a skutečností,
8. účelné a efektivní hospodaření s majetkem
 - nastavení pravidel v oblasti správy majetku,
 - optimalizace nemovité infrastruktury, udržování a revitalizace perspektivních objektů v souladu se záměry rozvoje,
9. komplexní využití a rozvoj informačních technologií
 - standardizace a aktualizace informačních a komunikačních technologií a systémů tak, aby poskytovaly studentům a zaměstnancům potřebné informace,
 - průběžné monitorování funkčnosti poskytovaných informačních a komunikačních služeb,

10. řízení a rozvoj lidských zdrojů

- rozvoj a udržování motivačního a stabilizačního systému pro zaměstnance, pozornost pracovnímu prostředí a péči o zaměstnance.

Vize

V souladu s východisky a skutečnými potřebami ozbrojených sil je vizí UO působit jako mezinárodně uznávaná vojenská univerzita primárně orientovaná podle požadavků a potřeb zřizovatele na přípravu vysokoškolsky kvalifikovaného personálu ozbrojených sil prostřednictvím akreditovaných studijních programů a programů celoživotního vzdělávání umožňujících rozvoj klíčových vědních oblastí a dlouhodobě se rozvíjející jako nejvyšší vzdělávací zařízení v oblasti obrany a bezpečnosti a směřující k podobě významné středoevropské vojenské vzdělávací instituce.

Poslání

Posláním UO je rozvíjet se v jejích funkcích jako státní vysoká škola, jedinečné centrum kritického myšlení vytvářející a šířící vědění založené na teoreticky a metodologicky podepřených ověřených analýzách, respektující psaná i nepsaná etická pravidla, akademické svobody, zodpovědnost a prezentující se svými výsledky na národní a mezinárodní úrovni. Těžiště rozvoje je orientováno na přípravu vojenských profesionálů a dalších odborníků působících ve sféře obrany a bezpečnosti státu podle potřeb partnerů, zejména ozbrojených sil a smluvních závazků s jinými státy.

Prioritní cíle Dlouhodobého záměru

Prioritní cíle Dlouhodobého záměru jsou definovány takto:

1. Veškeré činnosti spojené se vzděláváním uskutečňovat s cílem získat a udržet institucionální akreditaci v příslušné oblasti vzdělávání.
2. Tvůrčí činnost zaměřit a provádět tak, aby její výsledky byly relevantní ve vztahu ke vzdělávání, byly konkurenceschopné na národní a mezinárodní úrovni, přenositelné do aplikační sféry a zejména v souladu s potřebami Ministerstva obrany.
3. Výchovnou činností rozvíjet osobnostní a kompetenční profil studentů a účastníků celoživotního vzdělávání, budoucích vojenských profesionálů a obránců demokratických hodnot, kteří dodržují morální a etické hodnoty příslušníka ozbrojených sil.
4. Podpůrnou činností rozvíjet třetí roli, která reflektuje potřeby Ministerstva obrany, partnerů a odráží aktuální společenský vývoj.
5. Při naplňování poslání Univerzity obrany rozvíjet její vnitřní prostředí a k tomu ve spolupráci s Ministerstvem obrany zabezpečit dostatečné finanční prostředky.

Prioritní cíle jsou vnímány jako vícerozměrná kategorie rozlišující obecné a specifické cílové stavy:

- a) obecné cílové stavy a související opatření celouniverzitního charakteru, u kterých bude vedení UO usilovat o jejich plošné naplňování,
- b) specifické cílové stavy, a s nimi spojená opatření považované za dílčí priority, které budou projevem žádoucí diverzifikace součástí UO.

Prioritní cíle jsou vtěleny do hlavních tezí a jejich popis je obvykle vymezen:

- právním rámcem,
- potřebami zřizovatele, partnerů a dalšího okolí,
- nástroji,
- zdroji.

Prioritní cíl 1

Veškeré činnosti spojené se vzděláváním uskutečňovat s cílem získat a udržet institucionální akreditaci v příslušné oblasti vzdělávání.

Teze k naplnění prioritního cíle:

- **Univerzita obrany má upřesněny strategické cíle a mechanismy v oblasti spolupráce s ozbrojenými silami a přínosy pro společnost, s vazbou na celkovou strategii vysoké školy odpovídající charakteru uskutečňované vzdělávací činnosti.**

Cílový stav:

Jsou stanoveny strategické cíle a nastaveny mechanismy spolupráce s ozbrojenými silami.

Opatření:

- stanovit, průběžně kontrolovat plnění a aktualizovat pro spolupráci s ozbrojenými silami strategické cíle, které budou v souladu se strategií UO jako vojenské vysokoškolské instituce,
 - sdílet společný hodnotový systém s ozbrojenými silami v oblasti přípravy personálu,
 - nastavit a rozvinout mechanismy komunikace a spolupráce umožňující oboustranně ovlivňovat naplňování požadavků zřizovatele.
-
- **Univerzita obrany a její součásti mají strategické dokumenty, na které budou navazovat jejich každoroční plány realizace reflektující dikci vnitřních předpisů UO a jejích součástí a dalších dokumentů UO, které budou směřovat k získání institucionální akreditace a udržení vysoké kvality kariérového vzdělávání vojáků.**

Cílový stav:

Univerzita obrany má systém vnitřních předpisů a dalších doplňujících dokumentů vedoucích k získání a udržení institucionální akreditace a udržení vysoké kvality kariérového vzdělávání vojáků.

Opatření:

- zpracovat, vyhodnocovat a aktualizovat strategické dokumenty UO a jejich součástí směřující k získání institucionální akreditace a udržení vysoké kvality kariérového vzdělávání vojáků,
 - novelizovat vnitřní předpisy a vytvořit případné další doplňující dokumenty související se získáním a udržením institucionální akreditace.
- **Univerzita obrany má nastaveny mechanismy v oblasti spolupráce s ozbrojenými silami, které umožňují na základě realizace cyklu vzdělávání a upřesnění požadavků OS a partnerů vytvářet podmínky pro modifikaci vzdělávací strategie 2020 – 2025.**

• *Cílový stav:*

Existuje spolu s ozbrojenými silami odladěný a vzájemně odsouhlasený soubor klíčových indikátorů výkonu UO v oblasti přípravy personálu.

Opatření:

- navrhnout a odsouhlasit mechanismy spolupráce UO a ozbrojených sil v oblasti přípravy personálu,
 - společně vymezovat klíčové indikátory výkonu UO v oblasti přípravy personálu,
 - vytvářet předpoklady pro splnění požadavků rezortu MO v oblasti stanovení počtů absolventů UO podle jednotlivých odborností odpovídající směrným číslům při výstupu ze studia při zabezpečení odpovídající kvality přijatých studentů,
 - zpracovat a schválit návrh na modifikaci vzdělávací strategie UO v letech 2020 – 2025,
 - vytvořit podmínky pro udržení vysoké kvality kariérového vzdělávání vojáků.
- **Univerzita obrany společně s partnery sdílí základní informace o svém fungování, včetně pravidelných zpráv o přijatých opatřeních a dosažených výsledcích, pravidelně zveřejňuje aktuální údaje o své činnosti.**

Cílový stav:

Univerzita obrany má vytvořen transparentní systém poskytování informací o své činnosti.

Opatření:

- přezkoumávat způsoby poskytování informací na UO a analyzovat tyto způsoby na obdobných vzdělávacích institucích,

- v prostředí Informačního systému UO vytvořit prostor pro sdílení základních dat o UO externím partnerům,
 - zvat externí partnery na důležitá jednání či významné události pro UO,
 - zapojovat členy partnerských institucí do činnosti v orgánech UO,
 - umožňovat zapojení příslušníků UO v orgánech partnerských institucí.
- **Povaha, rozsah a struktura vzdělávací činnosti, uskutečňované UO v dané oblasti vzdělávání, budou svým zaměřením odpovídat prováděcí vyhlášce o oblastech vzdělávání, a to jak z hlediska stěžejních tematických okruhů, tak vymezených typických studijních programů a rámcového profilu absolventů.**

Cílový stav:

Vzdělávání poskytované UO je v souladu s vyhláškou MŠMT o standardech pro akreditace.

Opatření:

- implementovat opatření ke vzdělávací činnosti na UO pro dosažení souladu s připravovanou vyhláškou MŠMT o standardech pro akreditace,
 - pravidelně vyhodnocovat povahu, rozsah a strukturu vzdělávací činnosti uskutečňované na UO ve vztahu k vyhlášce MŠMT o standardech pro akreditace a přijímat nezbytná opatření.
- **Ve Statutu UO a Organizačním řádu UO je vymezeno organizační uspořádání univerzity, je stanovena působnost, pravomoci a odpovědnosti orgánů, vedoucích zaměstnanců a členů orgánů UO a jejích součástí.**

Cílový stav:

Univerzita obrany a její součásti mají jednoduchou a akceschopnou organizační strukturu s jednoznačným vymezením působnosti, pravomoci a odpovědnosti všech svých segmentů.

Opatření:

- optimalizovat organizační strukturu UO a jejích součástí dle aktuálních potřeb UO a jejího zřizovatele,
- optimalizovat působnost, pravomoci a odpovědnosti orgánů, vedoucích zaměstnanců UO a jejích součástí,
- na základě přijatých změn novelizovat Statut UO a Organizační řád UO.

- **Ve vnitřních předpisech UO je ukotven a srozumitelně popsán systém zajišťování a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, související tvůrčí a další činnosti. Závazek trvalého zvyšování kvality bude projednán se všemi relevantními partnery a stane se nedílnou součástí strategických dokumentů UO.**

Cílový stav:

Univerzita obrany má institucionalizovaný a zdrojově krytý systém zajišťování a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, související tvůrčí a dalších činností, založený na modelu excelence vycházející z European Foundation for Quality Management (EFQM).

Opatření:

- stanovit zásady, nastavit procesy rozvoje a kontrolní mechanismy systému zajišťování a vnitřního hodnocení kvality, včetně způsobů implementace změn,
 - personálně, finančně a materiálně zabezpečit systém zajišťování a vnitřního hodnocení kvality a cestou zdrojů motivovat UO, její součásti a jejich management k odpovědnosti za kvalitní naplňování jeho poslání a rozvoj,
 - vytvořit vnitřní předpis a další navazující dokumenty vymezující systém zajišťování a vnitřního hodnocení kvality a zabezpečující jeho provázanost se strategickým plánováním UO,
 - zřídit Radu pro vnitřní hodnocení (kvality) UO,
 - stanovit a rozvíjet pravidla informování partnerů UO o fungování systému zajišťování a vnitřního hodnocení kvality na univerzitě, pravidelně tuto komunikaci revidovat a navrhopat opatření ke zvýšení její transparentnosti.
- **Vnitřním předpisem UO jsou upraveny procesy životního cyklu studijního programu a definovány standardy jeho garantů.**

Cílový stav:

Problematika studijních programů je řízena novým vnitřním předpisem UO s názvem *Studijní programy UO*.

Opatření:

- definovat požadavky na studijní programy v českém a anglickém jazyce – jejich obsahovou náplň, vazbu na MO, vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační a další tvůrčí činnost na UO, návaznost na jiné studijní programy, garance atd.,
- definovat komplex standardů, pravidel a postupů pro pracoviště a osoby garantující tyto studijní programy.

- **Prostřednictvím Rady pro vnitřní hodnocení studijních programů UO je uplatňován systém periodického zajišťování a hodnocení kvality studijních programů, do něž jsou zapojeni jak akademičtí pracovníci a studenti, tak relevantní vnější aktéři.**

Cílový stav:

Univerzita obrany disponuje funkční a akceschopnou Radou pro vnitřní hodnocení studijních programů UO.

Opatření:

- zřídit Radu pro vnitřní hodnocení studijních programů UO (dále jen Rada),
 - definovat strukturu systému periodického zajišťování a hodnocení kvality studijních programů,
 - definovat způsob zapojení akademických pracovníků, studentů i vnějších aktérů do činnosti Rady,
 - nastavit kontrolní mechanismy pro systém periodického zajišťování a hodnocení kvality studijních programů a způsob implementace nezbytných změn.
- **Ve vazbě na MO a ozbrojené síly jsou UO vymezena prioritní cílová teritoria pro přijímání zahraničních studentů i pracovníků, partnerů pro výzkumné, vývojové projekty a společně poskytované studijní programy.**

Cílový stav:

Na UO probíhá studium zahraničních studentů z prioritních cílových teritorií a existuje na to navázaná spolupráce v oblasti výzkumných a vývojových projektů v rámci mobilitních programů UO.

Opatření:

- definovat cílová teritoria pro přijímání zahraničních studentů i pracovníků,
 - definovat standardy a postupy přijímání pracovníků/partnerů pro výzkumné a vývojové projekty,
 - vytvořit standardizovaný rámec zahraničních pracovišť k realizaci mobilitních programů v návaznosti na zdrojové možnosti UO,
- **Mezinárodní působení UO se vztahem k dané oblasti vzdělávání odpovídá charakteru uskutečňované vzdělávací činnosti.**

Cílový stav:

Veškeré činnosti UO na mezinárodním poli naplňují kritéria vyžadovaná pro úspěšnou institucionální akreditaci.

Opatření:

- rozvíjet spektrum mobilit podporujících oblast vzdělávání,
- rozšířit spolupráci v mezinárodních projektech podporujících oblast vzdělávání,
- vytvářet podmínky pro aplikaci výsledků internacionalizace na UO,
- vytvořit vnitřní podmínky pro realizaci internacionalizace a podpory studia zahraničních studentů.

- **Univerzita obrany bude mít vytvořenou komplexní nabídku poradenských služeb.**

Cílový stav:

Univerzita obrany má fungující poradenské služby.

Opatření:

- institucionalizací Poradenského a rozvojového centra UO vytvořit předpoklady pro komplexní poskytování poradenských služeb,
- pravidelně vyhodnocovat systém poradenské služby a pružně přizpůsobovat poskytované služby aktuálním potřebám cílových skupin.

- **Univerzita obrany má zajištěné dostatečné a dostupné služby knihovny a elektronických zdrojů pro výuku studentů a umožňuje jim přístup k nejvýznamnějším elektronickým databázím.**

Cílový stav:

Univerzita obrany disponuje dostatečnými a dostupnými službami knihoven a elektronických zdrojů pro výuku.

Opatření:

- definovat potřeby UO na služby knihoven a elektronické zdroje v oblasti vzdělávání a tvůrčí činnosti,
- zvýšit podíl využití elektronických verzí publikací a elektronických informačních zdrojů, včetně využívání externích elektronických databází partnerů,
- kontinuálně sledovat stav služeb knihoven a elektronických zdrojů v oblasti vzdělávání a tvůrčí činnosti a přizpůsobovat ho aktuálním potřebám.

Prioritní cíl 2

Tvůrčí činnost zaměřit a provádět tak, aby její výsledky byly relevantní ve vztahu ke vzdělávání, byly konkurenceschopné na národní a mezinárodní úrovni, přenositelné do aplikační sféry a zejména v souladu s potřebami Ministerstva obrany.

Teze k naplnění prioritního cíle:

- **Univerzita obrany uskutečňuje tvůrčí činnost související s danou oblastí vzdělávání.**

Cílový stav:

Univerzita obrany rozvíjí tvůrčí činnost zejména v oblastech, ve kterých se předpokládá získat institucionální akreditaci, příp. získat programovou akreditaci v souladu s požadavky MO.

Opatření:

- usměrňovat aktivity v oblasti tvůrčí činnosti do vědních oborů podporujících rozvoj oblastí vzdělávání v souladu s požadavky MO,
 - vymezené oblasti tvůrčí činnosti rozvíjet nejen jako podmínku nutnou pro podporu akreditací studijních programů UO, ale zároveň i jako obory, které jiné vysoké školy v oblasti bezpečnosti a obrany ke studiu nenabízejí, či je nerozvíjejí,
 - vyhodnocovat výsledky vzdělávací a tvůrčí činnosti a přijímat opatření v návaznosti na udržení a rozvoj garančního potenciálu i plánované tvůrčí činnosti,
 - motivovat akademické pracovníky a studenty k zapojení do tvůrčích aktivit na UO podle druhu, typu a charakteru vzdělávací aktivity.
- **Univerzita obrany nadále rozvíjí tvůrčí činnost v souladu s požadavky ozbrojených sil a dalších partnerů.**

Cílový stav:

Univerzita obrany realizuje tvůrčí činnost v souladu s potřebami rezortu obrany, a tím reaguje na aktuální i budoucí potřeby zřizovatele a dalších partnerů.

Opatření:

- na základě identifikovaných trendů UO aktivně spolupracovat se zřizovatelem a dalšími partnery při naplňování jejich požadavků,

- definovat a využívat monitorovací indikátory ve vztahu k naplňování potřeb zřizovatele a dalších partnerů.

- **Výsledky tvůrčí činnosti jsou přenášeny do aplikační sféry.**

Cílový stav:

Univerzita obrany představuje pro zřizovatele významnou výzkumnou organizaci, která je schopna samostatně (prostřednictvím Centra transferu technologií) nebo prostřednictvím rezortu, transferu výsledků do aplikační sféry s prioritní orientací na Vojenský technický ústav, s.p. (dále jen „VTÚ“), Vojenský výzkumný ústav, s. p. (dále jen „VVÚ“) a vojenské opravárenské podniky (dále jen „VOP“).

Opatření:

- trvalým ověřováním cílů a potřeb zřizovatele a partnerů usměrňovat tvůrčí činnost UO tak, aby její výsledky byly aplikovatelné v praxi,
- ve spolupráci se zřizovatelem postupně vytvářet a rozvíjet Centrum transferu technologií s primární úlohou formalizovat procesy nezbytné pro uplatnění výsledků tvůrčí činnosti UO v aplikační sféře s prioritní orientací na VTÚ, VVÚ a VOP.

- **Je posílena podpora řešitelských týmů a řešitelů v tvůrčí činnosti.**

Cílový stav:

Univerzita obrany má nastavenou strukturu i mechanismy umožňující komplexní podporu řešitelských týmů v celém životním cyklu tvůrčí činnosti.

Opatření:

- nadále rozvíjet, optimalizovat a institucionalizací *Projektové kanceláře* posílit poradenskou, administrativně-technickou a informační podporu ve prospěch řešitelů a dalšího na této činnosti se podílejícího personálu UO.

- **Univerzita obrany se rozvíjí jako atraktivní místo pro realizaci tvůrčí činnosti s mezinárodním přesahem, s důrazem na získání zahraničních partnerů pro spolupráci a řešení mezinárodních vědecko-výzkumných projektů.**

Cílový stav:

Univerzita obrany úspěšně spolupracuje se zahraničními partnery při řešení vědecko-výzkumných projektů, při výměně zkušeností a vědecko-technických poznatků, které umožňují vzájemně výhodnou oboustrannou mobilitu vědeckých a akademických pracovníků.

Opatření:

- vytvářet legislativní, organizační a materiální podmínky pro účast zahraničních odborníků na vědecko-výzkumných projektech UO, pro zapojení akademických pracovníků UO do řešení mezinárodních vědecko-výzkumných projektů i pro oboustrannou vzájemně výhodnou výměnu akademických pracovníků realizujících tvůrčí činnosti,
- vytvářet legislativní, organizační a materiální podmínky budování společných expertních pracovišť mezinárodního rozměru.

- **Univerzita obrany motivačně rozvíjí a usměrňuje akademický personál a zabezpečuje nezbytnou mezigenerační obměnu.**

Cílový stav:

Univerzita obrany motivačně rozvíjí a usměrňuje činnost akademického personálu s ohledem na mezigenerační obměnu.

Opatření:

- rozpracovat metody a formy motivace tak, aby se staly účinným nástrojem ke zvyšování vědecké způsobilosti akademických pracovníků a zároveň působily jako akcelerator přirozené obměny příslušníků UO.

- **Univerzita obrany podporuje vzájemnou spolupráci s partnery.**

Cílový stav:

Univerzita obrany sdílí jedinečné schopnosti se svými partnery umožňující její vlastní rozvoj.

Opatření:

- definovat a rozvíjet vlastní jedinečné schopnosti,
- identifikovat jedinečné schopnosti partnerů a v nich podporovat vzájemnou spolupráci.

Prioritní cíl 3

Výchovnou činností rozvíjet osobnostní a kompetenční profil studentů a účastníků celoživotního vzdělávání, budoucích vojenských profesionálů a obránců demokratických hodnot, kteří dodržují morální a etické hodnoty příslušníka ozbrojených sil.

Teze k naplnění prioritního cíle:

- **Profesionální kompetence, úcta, příkladnost, obětavost ke službě a morální zásadovost jsou základními hodnotami (duchem) UO, které se prosazují a podporují v průběhu výchovného procesu.**

Cílový stav:

Základní hodnoty UO jsou osobním závazkem každého absolventa.

Opatření:

- dosáhnout u pracovníků na všech úrovních plnou odpovědnost za soustavné uplatňování trvalých hodnot UO,
 - cíleně prosazovat standardy osobního chování všemi kategoriemi pracovníků UO,
 - trvale sledovat a vyhodnocovat etické klima na všech pracovištích a podle potřeby přijímat pozitivní kroky ke zlepšení pracovního a tvůrčího ovzduší,
 - vést trvalý dialog se všemi zaměstnanci školy o způsobech vštěpování základních hodnot UO do celkové kultury školy,
 - vhodným způsobem motivovat a usměrňovat studenty k výběru pozitivních vzorů, k jejichž hodnotám a činům se budou hlásit a adekvátně se chovat při plnění svých služebních a studijních povinností.
- **V užší spolupráci se zřizovatelem rozvíjí UO osobnostní a kompetenční profil absolventa a současně tak dotváří výchovný potenciál školy.**

Cílový stav:

Komplexní příprava a výchova studentů UO je v souladu s požadavky a potřebami zřizovatele.

Opatření:

- ve spolupráci se zřizovatelem upřesnit požadavky na osobnostní a kompetenční profil absolventa,

- pro potřeby zřizovatele stanovit a pravidelně aktualizovat soubor ukazatelů výkonu UO v oblasti rozvoje osobnostního a kompetenčního profilu absolventa,
 - v průběhu studia ve spolupráci se zřizovatelem tyto ukazatele výkonu pravidelně vyhodnocovat,
 - přípravu studentů více orientovat na rozvoj soft skills (měkkých dovedností) a návyků se zaměřením na získávání schopností analytického myšlení,
 - cíleně využívat kulturní, sportovní, marketingové akce a pietní akty k prohlubování rozvoje osobnosti a formování morálních a etických postojů studentů.
- **Univerzita obrany rozvíjí a motivuje svůj personál ke schopnosti naplnit vize a poslání UO v oblasti výchovného působení na studenty.**

Cílový stav:

Univerzita obrany disponuje kompetentním personálem uplatňujícím efektivní výchovné formy a metody zohledňující podmínky, potřeby a představy mladé generace.

Opatření:

- programově rozvíjet výchovnou erudici zejména akademických pracovníků a velitelského sboru školního pluku,
 - cílevědomě vytvářet podmínky pro uplatňování komplexního výchovného působení,
 - vyhodnocovat účinnost výchovného působení zejména akademických pracovníků a velitelského sboru školního pluku na studenty UO.
- **Trvalým zlepšováním prostředí UO se dotvářejí podmínky pro všestranný osobnostní rozvoj studenta a rovněž pro kultivování mezilidských vztahů.**

Cílový stav:

Prostředí UO napomáhá rozvoji mravní kvality, kulturních zájmů, mezilidských vztahů a vytváří kladný vztah k vojenskému prostředí a k UO.

Opatření:

- zdokonalovat podmínky k naplňování požadavků kvality života vojenského profesionála, zahrnující komplex sociálních, psychologických, společenských, duchovních a výchovných aktivit, jimiž se dosahuje souladu mezi zájmy a potřebami UO a zájmy a potřebami studentů,
- v prostorách UO obrany a při výchovných a vzdělávacích aktivitách mimo UO prezentovat odkaz historického vývoje ozbrojených sil a českých dějin směřující k upevnování oddanosti příslušníků univerzity k demokratickým hodnotám a věrnosti státu.

- **Při práci se studenty je důsledně dlouhodobě uplatňován závazný vnitřní hodnotový systém školy.**

Cílový stav:

Vnitřní hodnotový systém je sdílen všemi zaměstnanci a uplatňuje se ve výchovném působení na studenty.

Opatření:

- soustavně uplatňovat vnitřní hodnotový systém školy, který spoluvytváří a podporuje žádoucí zásady chování a jednání,
- rozvíjet formy práce a komunikace se studenty,
- uplatňovat spravedlivý, rovný a individuální přístup ke studentovi,
- uplatňovat týmový charakter výchovy podtrhující ducha UO.

Prioritní cíl 4

Podpůrnou činností rozvíjet třetí roli, která reflektuje potřeby Ministerstva obrany, partnerů a odráží aktuální společenský vývoj.

Teze k naplnění prioritního cíle:

- **Univerzita obrany kromě naplňování svých primárních funkcí realizuje i tzv. třetí roli, v níž se jedná o širší poskytování schopností UO ve prospěch společnosti na národní úrovni.**

Cílový stav:

Univerzita obrany disponuje jedinečnými schopnostmi využitelnými při naplňování třetí role.

Opatření:

- identifikovat expertní schopnosti v rámci působnosti UO a tyto následně rozvíjet, kvalitativně posílit spoluprací se stávajícími i novými partnery na národní úrovni,
 - provádět transfer a sdílení znalostí jako služby společnosti,
 - moderovat branně-bezpečnostní témata, a tak prohlubovat vztah mezi odbornou a širokou veřejností, posilovat vztah občanů k demokratickým hodnotám společnosti.
-
- **V mezinárodním prostředí UO prohlubuje a rozšiřuje spolupráci v rámci NATO, EU a dalších partnerů.**

Cílový stav:

Univerzita obrany disponuje dostatečnými schopnostmi pro pokrytí potřeb partnerů na mezinárodní úrovni.

Opatření:

- udržovat schopnosti UO v rámci své působnosti a tyto kvalitativně rozvíjet,
- v rámci transferu know-how UO a zřizovatele se aktivně podílet na bezpečnostních aktivitách NATO a EU a dalších partnerů.

Prioritní cíl 5

Při naplňování poslání Univerzity obrany rozvíjet své vnitřní prostředí a k tomu ve spolupráci s Ministerstvem obrany zabezpečit dostatečné finanční prostředky.

Teze k naplnění prioritního cíle:

- **Pro zabezpečování a rozvoj UO ve vzdělávací, tvůrčí, výchovné a podpůrné funkci jsou zajištěny odpovídající lidské a finanční zdroje.**

Cílový stav:

Univerzita obrany disponuje odpovídajícími lidskými a finančními zdroji pro komplexní zajištění všech svých funkcí.

Opatření:

- ve spolupráci s MO zajistit stabilní rozpočtový rámec UO k pokrytí jím stanovených cílů,
 - optimalizovat systém rozvoje lidských zdrojů na UO,
 - při hledání a využívání zdrojů pro rozvoj movité i nemovité infrastruktury se prioritně zaměřovat na institucionální podporu rezortu MO, účelovou podporu domácích poskytovatelů, evropské strukturální a investiční fondy, programy výzkumu a vývoje NATO a V4, programy výzkumu a vývoje spolupracujících zahraničních partnerů – poskytovatelů a program Erasmus+.
- **Univerzita obrany vytváří podmínky pro své širší vícezdrojové financování.**

Cílový stav:

Univerzita obrany má vytvořeny podmínky a mechanismy umožňující vícezdrojové financování a směřuje jej do oblastí rozhodných z hlediska svého rozvoje.

Opatření:

- iniciovat vytvoření nezbytných legislativních podmínek pro UO k hospodaření s finančními prostředky vícezdrojového financování,
- finanční prostředky získané z různých zdrojů alokovat prioritně do perspektivních oblastí z hlediska rozvoje UO.

- **Prostřednictvím účinného řízení naplňuje UO požadavek na efektivní hospodaření.**

Cílový stav:

Univerzita obrany řídí své činnosti s důrazem na transparentnost, efektivnost, hospodárnost a účelnou centralizaci.

Opatření:

- snižovat provozní náklady a administrativní zátěž při výkonu všech činností UO a jejich součástí cestou jejich účelné centralizace a optimalizace,
- řídicí činnosti zaměřit na účelné a efektivní využívání movité i nemovité infrastruktury UO,
- transparentně rozdělovat prostředky uvnitř univerzity ve vazbě na dosažené výsledky ve vzdělávání a tvůrčí činnosti.

- **Finančními zdroji je zabezpečen provoz a rozvoj informačního a komunikačního systému UO zajišťujícího studentům a zaměstnancům přístup k potřebným informacím.**

Cílový stav:

Univerzita obrany zabezpečuje odpovídajícími finančními zdroji provoz informačního a komunikačního systému.

Opatření:

- kontinuálně sledovat stav informačního a komunikačního systému UO a přizpůsobovat ho aktuálním potřebám,
- na základě definovaných požadavků na nové databáze, aplikace, informační a komunikační technologie zajistit jejich pořízení.

- **Univerzita obrany disponuje pro výkon a rozvoj svých činností moderní nemovitou infrastrukturou, účelně a efektivně pořizuje a využívá odpovídající movitý majetek.**

Cílový stav:

Univerzita obrany má optimalizovanou moderní výukovou, laboratorní a přístrojovou základnu a tomu odpovídající nemovitou infrastrukturu.

Opatření:

- v úzké spolupráci s MO zpracovat investiční záměr UO deklarující rozsah potřebné nemovité infrastruktury UO a vytvářející podmínky pro její provoz, revitalizaci, modernizaci a případnou výstavbu v dalších letech; tento záměr pravidelně aktualizovat,
- definovat standardy pro zabezpečení provozu UO, pro výukovou, laboratorní a přístrojovou základnu a k tomu odpovídající nemovitou infrastrukturu,
- udržet optimalizovanou movitou a nemovitou infrastrukturu v souladu se záměry rozvoje.

Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační a další tvůrčí činnosti Univerzity obrany na období 2016 - 2020 byl projednán Vědeckou radou Univerzity obrany dne 21. října 2015 a schválen Akademickým senátem Univerzity obrany dne 18. listopadu 2015.