

**VYHODNOCENÍ DLOUHODOBÝCH ZÁMĚRŮ UNIVERZITY KARLOVY A JEJÍCH FAKULT
NA LÉTA 2011-2015**

SHRNUTÍ

Předkládaná zpráva v základních liniích zkoumá, **zda, kde a nakolik aktuální strategické dokumenty fakult zapadají či nezapadají do rámce, který byl vytyčen Dlouhodobým záměrem Univerzity Karlovy** na období let 2011–2015. Zabývá se jak formální stránkou dlouhodobých záměrů (též DZ), tak zejména jejich obsahem, aniž by si činila nárok na hodnocení.

Aktuální dlouhodobé záměry fakult z hlediska časové osy pokrývají léta 2011–2015, tj. stejné období, jako DZ Univerzity Karlovy. **Formální zpracování dlouhodobých záměrů se mezi fakultami odlišuje z hlediska rozsahu, tematického členění i výskytu prvků** (současný stav, cíle, záměry, nástroje, indikátory) **a praktik strategického plánování** (četnost a zpracování aktualizací, hodnocení plnění, návaznost na výroční zprávy). Tyto rozdíly přinášejí v prostředí Univerzity Karlovy **koexistenci více typů dokumentů a více přístupů k dalšímu rozvoji** (od dokumentů se základními liniemi rozvoje klíčových oblastí až po dokumenty připodobněné rozvojovým plánům; od těch, jež se zabývají velkým množstvím témat ve všech oblastech, až po ty, které si vybírají pouze několik priorit či některým oblastem věnují méně prostoru) a podmiňují jejich srovnatelnost a v budoucnu i hodnotitelnost.

Pro rozšíření možností analýzy by bylo zapotřebí zkoumat další kroky ve strategickém plánování, tj. **pracovat se všemi strategickými dokumenty, které fakulta v určitém období zpracuje, jakož i profily jednotlivých součástí, jež by umožnily zkoumat význam jednotlivých priorit**, neboť i přes jejich podobnou formulaci mohou ve výsledku znamenat odlišné věci jak co do intenzity, tak i ve vztahu k výchozí situaci té které součásti.

Z formálního hlediska lze zlepšení kvality oproti předchozím letům spatřovat v tom, že se **v řadě fakultních dokumentů explicitně objevují prvky strategického plánování**, a to analýza současného stavu, cíle, strategické záměry, nástroje využitelné pro jejich dosažení, výjimečně též indikátory, **nicméně v různém rozsahu a různé úrovni propracovanosti**. Toto členění se však nevyskytuje vždy, není podobně důsledné a propracované, v některých případech **jsou zaměňovány pojmy záměr a cíl, resp. záměr a nástroj**, některé „nástroje“ nedosahují potřebné konkrétnosti, jedná se proto spíše o záměry. **V řadě případů jsou výsledky**, ať již v dokumentu figurují jako cíle či jako záměry, **stanoveny tak, že pokud v budoucnu nedojde k jejich konkretizaci v aktualizacích, nelze jejich naplňování hlouběji hodnotit** (například když je formulace omezena na konstatování „budeme usilovat o...“ apod.).

Ve vztahu ke zkoumání obsahu analýza na obecné rovině dospívá k závěru, že v dlouhodobých záměrech fakult i přes rozdílné přístupy ke zpracování neexistuje příliš mnoho témat, která by šla nad rámec vymezený DZ Univerzity Karlovy. Rozdíly nicméně existují v zastoupení témat a sdílení priorit. **K největšímu souznění mezi osmnácti strategickými dokumenty dochází v kapitolách věda a výzkum, doktorské studium a kvalifikační růst a rozvoj a infrastruktura. Větší rozdíly naopak zasahují do kapitol vnější vztahy a komunikace**, zejména jde o různou propracovanost či rozdílné nástroje naplňování, **a zabezpečení činností**. Toto téma je ve fakultních DZ charakterizováno nižší rozpracovaností finanční udržitelnosti i priorit v rámci tématu směřování, jež zahrnuje práci se strategickými dokumenty, komplexní vnitřní hodnocení kvality činností a uspořádání pracovišť. Naopak vyšší provázanost lze nalézt v oblasti věnované například zázemí.

Konkrétními sdílenými tématy dlouhodobých záměrů, aniž je posuzován důraz, který jednotlivé fakulty na dané sdružené či dílčí téma kladou, **jsou především projekty a granty, centra, týmy a spolupráce a publikační činnost** (kapitola věda), **akreditace, kurikula a programy v cizích jazycích** (studium), **vzdělávání a vědecká činnost doktorských studentek a studentů a obecně kvalifikační růst** (doktorské studium a kvalifikační růst), **získávání odborníků a odborníků ze zahraničí a dvojí vedení závěrečných prací, resp. společné studijní**

programy (mezinárodní spolupráce), **rekonstrukce a materiální základna** (rozvoj a infrastruktura), **kvalita zaměstnaneckého života, knihovnické a informační služby a informační technologie** (zabezpečení činností).

Dosavadní zkušenosti, které Univerzita Karlova má s hodnocením některé z oblastí svých činností (např. při přípravě Vlastní hodnotící zprávy 2004–2008 nebo s hodnocením třetí role), potvrdily, že **zkvalitňování sdíleného rámce tvořeného strategickými dokumenty a výročními zprávami** vytvoří lepší základ pro zpětnou vazbu o jednotlivých oblastech činností na Univerzitě Karlově i jejích součástech. Na základě analýzy aktuálních dlouhodobých záměrů a srovnání s předchozím obdobím je zřejmé, že došlo k výraznému zlepšení. Zpráva proto **doporučuje, aby Univerzita Karlova a její součásti pokračovaly ve zkvalitňování sdíleného rámce**, jenž posílí vnitrouniverzitní spolupráci a výměnu informací v oblasti rozvoje.

Dalším krokem by mělo být **posílení provázanosti strategických dokumentů a výročních zpráv**. Výroční zprávy o činnosti by měly přinést informaci, jaké kroky byly v daném roce uskutečněny směrem k naplňování rozvojových priorit, případně vyhodnotit dosažené výsledky. Za tímto účelem by si jednotlivé součásti, resp. Univerzita jako celek, stanovily vhodné kvalitativní či kvantitativní indikátory. Zpětnou vazbu i hodnocení činností také výrazně zkvalitní **srovnatelnost vnitřního uspořádání dlouhodobých záměrů, popř. i jejich aktualizací**. Možnou cestou je přijetí společné struktury jednotlivých témat a podtémat, tj. aby strategické dokumenty vyšly z analýzy současného stavu, poté byly stanoveny cíle, strategické záměry, nástroje, jimiž bude cílů dosaženo, a indikátory, které umožní průběžné sledování, zda a do jaké míry se Univerzitě Karlově a jejím součástí daří vytyčené priority naplňovat.

Ačkoli v dlouhodobých záměrech na období let 2011–2015 existuje řada sdílených témat, není možné pominout, že součásti Univerzity Karlovy se odlišují jak z hlediska poslání, velikosti či možností, tak i z hlediska důrazu, který tomu kterému tématu přikládají. **Zmapování profilů jednotlivých fakult z hlediska jejich zaměření na jednotlivé tématické celky** by umožnilo lépe popsat odlišnosti, jež se promítají i do strategického plánování. Zároveň by profily sloužily všem součástem Univerzity Karlovy k lepšímu definování jejich dalšího rozvoje a celouniverzitní úrovni k jeho lepšímu porozumění.

ÚVOD

Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti (též DZ) představuje v českém vysokém školství **důležitý rozvojový dokument**. Vysoké školy a fakulty v něm vymezují svou pozici v prostoru, předkládají svou vizi a definují své priority v širokém spektru oblastí.

Současný vývoj ve vnějším prostředí naznačuje, že **v následujících letech by význam strategického plánování mohl dále narůstat**. Spolu s tím se zvýší nároky na zpracování rozvojových dokumentů, na koordinaci mezi celkem a částmi a na jejich podložené a odpovědné směřování.

Do roku 2010 bylo zpracovávání základních rozvojových dokumentů v prostředí Univerzity Karlovy značně nesystematické: spíše výjimkou byly fakulty, jejichž dlouhodobý záměr se časově překrýval s obdobným dokumentem Univerzity Karlovy. Většina fakult plánovala v jiných letech, někdy v kratším, jindy v delším období, než pro jaké byl univerzitní záměr zpracován. Podobně se lišilo zpracovávání aktualizací: v některých případech byly pravidelné, jinde se nevyskytovaly vůbec, popř. byly na delší než roční období. V některých případech také v dostupných dokumentech chyběl základní údaj, jímž je délka platnosti, až na výjimky se nevyskytovalo hodnocení plnění deklarovaných priorit apod.

Na období let 2011–2015 si Univerzita Karlova vytyčila úkoly „*důsledně provázat dlouhodobé záměry součástí UK na dlouhodobý záměr a další strategické dokumenty UK, systematicky uplatňovat kontrolu jejich plnění*“ a „*zavést pravidelné vnitřní hodnocení kvality všech hlavních činností univerzity*“.

Tato zpráva předkládá – tam, kde je to možné – výsledky analýzy dlouhodobých záměrů Univerzity Karlovy a jejích součástí. Jejím úkolem je poskytnout **základní představu o zpracování, provázanosti a obsahu příslušných dokumentů, nikoli tyto aspekty hodnotit**. Její smysl spočívá v poskytnutí podkladu pro diskusi o pojetí a významu rozvoje Univerzity Karlovy, resp. o dosahování vytyčených priorit. Zpráva se v přehledné podobě snaží nabídnout informace o širokospektrálním a (nikoli ve všech případech nutně) provázaném univerzitním prostoru.

ANALÝZA

Za referenční bod analýzy je vzat dlouhodobý záměr Univerzity Karlovy, neboť vznikl na základě důkladné celouniverzitní diskuse a předkládá priority, které se týkají všech součástí. Tento předpoklad nicméně neznamená, že by univerzitní dokument byl ve všech případech brán jako jediné měřidlo pro fakultní dokumenty, neboť nelze například pominout samosprávnou působnost, rozdílné podmínky a priority fakult, odlišnosti ve strategickém plánování, podobně jako možné nedostatky obecného dokumentu apod.

Pro zpracování analýzy bylo všech **osmnáct dlouhodobých záměrů rozděleno tak, aby bylo možné srovnávat sevřené a přitom dostatečně členité tematické oblasti**. Vodítkem pro toto členění byl DZ Univerzity Karlovy, jež se dotýká sedmi hlavních kapitol: věda a výzkum, studium, doktorské studium a kvalifikační růst, mezinárodní spolupráce, rozvoj a infrastruktura, vnější vztahy a komunikace a zabezpečení činností.

DZ jednotlivých fakult byly přeskupeny tak, aby se vztahovaly k příslušnému tématu a k příslušné kapitole univerzitního dokumentu. **Výsledné setřídění přitom není ve všech případech přísně disjunktí, neboť vychází jednak z činností, které se vzájemně, v některých případech neodlučitelně prolínají, a jednak z dokumentů dosahujících různé míry konkrétnosti a provázanosti**, ať již celkové či v rámci určité oblasti. Vedle kapitol zpráva podle míry konkrétnosti pracuje se seskupenými a dílčími tématy, například: studium – studijní programy – akreditace či věda a výzkum – výsledky – komercializace výzkumu a vývoje atd.).

TABULKA 1: TRŽDĚNÍ DLOUHODOBÝCH ZÁMĚRŮ	
KAPITOLY DZ UK 2011–2015	SESKUPENÁ TÉMATA DZ UK A FAKULT
Věda a výzkum	<i>rozvoj</i> <i>výsledky vědecké činnosti</i>
Studium	<i>studijní programy</i>
	<i>studium</i>
	<i>zázemi</i> <i>další vzdělávání</i>
Doktorské studium a kvalifikační růst	<i>doktorské studium</i> <i>kvalifikační růst</i>
Mezinárodní spolupráce	<i>internacionalizace</i> <i>mobilita</i>
Rozvoj a infrastruktura	
Vnější vztahy a komunikace	<i>vnější vztahy</i> <i>komunikace</i>
Zabezpečení činností	<i>směrování</i>
	<i>finanční udržitelnost</i>
	<i>administrativa</i> <i>zázemi</i>

A. Formální stránka

I když **formální stránka** strategických dokumentů není ve vztahu k úkolům této zprávy stránkou zásadní, je nutné ji do analýzy zařadit, aby byly **ukázány odlišnosti, jež v prostředí Univerzity Karlovy ve vztahu ke strategickému plánování existují**. Zpráva si neklade za cíl tyto odlišnosti hodnotit – nastavení těchto procesů musí být záležitostí vnitrouniverzitní diskuse –, pracuje s formální stránkou pouze jako s faktorem, jež podmiňuje možnosti analýzy obsahu dlouhodobých záměrů.

A.1 Období platnosti

Až na tři případy zpracovaly všechny fakulty své dlouhodobé záměry v souladu se záměrem univerzitním, tj. s obdobím platnosti na roky 2011–2015. **Z tohoto hlediska došlo oproti předchozímu období k posunu, neboť v letech 2004–2010 ani jeden fakultní dokument se svým časovým ukotvením neshodoval s DZ UK.** I tak existují výjimky, jsou jimi FF, jejíž DZ sahá až do roku 2021, HTF, která svůj platný základní rozvojový dokument zpracovala již v roce 2008 (jeho konec je však vymezen rokem 2015), a 2. LF, jejíž dlouhodobý záměr je datován rokem 2010, není v něm však uvedeno období platnosti.

SLOŽKA	ROK														
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
UK															
KTF															
ETF															
HTF															
PF															
1. LF															
2. LF			?												
3. LF															
LFP															
LFHK															
FaF															
FF															
PřF															
MFF															
PedF															
FSV															
FTVS															
FHS															

A.2 Rozsah

Dlouhodobé záměry jednotlivých součástí se svým rozsahem odlišují, počet normostran dosahuje od pěti (FF) do třiceti šesti (PedF). Tento ukazatel nedokáže nic sdělit například o obsahu, konzistenci či závažnosti dokumentu, nicméně ilustruje různé přístupy k jeho zpracování, zejména míru konkrétnosti či rozsah priorit.

Dlouhodobé záměry se tak pohybují na spektru, jež sahá od dokumentů se základními liniemi rozvoje klíčových oblastí až po dokumenty připodobněné rozvojovým plánům; od dokumentů, jež se zabývají, podobně jako DZ UK, velkým množstvím témat ve všech sedmi kapitolách (např. MFF, PedF, FSV, FTVS a FHS) až po ty, které si vybírají pouze několik priorit (např. KTF, HTF) či některým oblastem věnují méně prostoru (např. 3. LF v oblasti mezinárodní spolupráce a zabezpečení činností). Tyto odlišnosti nelze v dané chvíli hodnotit, neboť abstraktnější dokumenty mohou být konkretizovány v aktualizacích (například FF zpracovává aktualizaci na každý rok, podobně jako hodnocení jejího plnění).

SOUČÁST	POČET NORMOSTRAN
UK	40

KTF	8
ETF	11
HTF	6
PF	29
1. LF	8
2. LF	6
3. LF	12
LFP	15
LFHK	7
FaF	11
FF	5
PřF	15
MFF	17
PedF	36
FSV	25
FTVS	22
FHS	20

A.3 Tematické členění

Obsah sedmi hlavních tematických oblastí, jichž se dotýká dlouhodobý záměr UK, lze nalézt ve všech fakultních dokumentech. Členění těchto oblastí se však ve většině případů odlišuje, identické názvy a pořadí se objevují pouze u ETF, LF HK a LF PLZ; obdobně i MFF, která však nevyčleňuje jako samostatnou kapitolu mezinárodní spolupráci, podobně jako 1. LF a 3. LF.

V ostatních případech některá z kapitol DZ UK buď nestojí samostatně, což se týká kapitol mezinárodní spolupráce, doktorské studium a kvalifikační růst, nebo je rozdělena do více částí, například u FTVS je zabezpečení činností rozčleněno na čtyři kapitoly: organizace, hospodaření, mimorozpočtové zdroje a provoz.

A.4 Uspořádanost z hlediska strategického plánování

V rámci tematických oblastí se v dlouhodobých záměrech UK a jejich součástí oproti předcházejícím obdobím (1999–2010) objevuje pět prvků, jež představují důležitý posun (od výchozí pozice až po evaluaci plnění) a indikují míru abstraktnosti celého dokumentu. Konkrétně jde o:

- ☐ **současný stav**, v němž se organizace nachází;
- ☐ **strategické záměry**, tj. obecněji formulované potřebné proměny současného stavu;
- ☐ **nástroje**, čili prostředky, skrze něž mají být realizovány strategické záměry;
- ☐ **cíle**, tzn. výsledné stavy, jichž má být dosaženo prostřednictvím synergie různých strategických záměrů a jim odpovídajících nástrojů;
- ☐ **indikátory**, tj. kvalitativní či kvantitativní prostředky, jimiž je zkoumána míra dosažení zamýšlených cílů.

Přítomnost uvedených prvků přitom ve většině případů činí rozvojový dokument propracovanější, provázanější či snadněji hodnotitelný (lze například předpokládat, že ukazatele vybrané jako indikátory budou standardizovány a soustavně sledovány).

Zpracování rozvojových dokumentů se i v tomto případě u fakult odlišuje z hlediska výskytu těchto prvků: například u šesti fakult se ve strukturované podobě neobjevuje ani jeden

z nich, jsou přítomny implicitně. **Kvalitativní i kvantitativní indikátory lze nalézt pouze v jednom případě (PřF).**

Podobně jako v předchozím období (2004–2010) **ani v aktuálních dlouhodobých záměrech v některých případech nedochází k dostatečnému odlišování pojmů** záměr a cíl, některé „cíle“ jsou formulovány jako záměry, resp. záměr a nástroj, některé „nástroje“ nedosahují potřebné konkrétnosti, jedná se proto spíše o záměry. Některé „nástroje“ pouze jinými slovy opisují odpovídající záměr.

V řadě případů jsou výsledky, ať již v dokumentu figurují jako cíle či jako záměry, stanoveny tak, že je nelze nesplnit, resp. že nelze jejich plnění hlouběji hodnotit, pokud v budoucnu nedojde k jejich konkretizaci v aktualizacích (například když je prioritou uvozena slovy „budeme usilovat o...“ apod.).

TABULKA 4: EXPLICITNÍ VÝSKYT PRVKŮ STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ V DZ					
SOUČÁST	PRVEK				
	současný stav	cíl	strategické záměry	nástroje	indikátory
UK					
KTF					
ETF					
HTF					
PF					
1. LF					
2. LF					
3. LF					
LFP					
LFHK					
FaF					
FF					
PřF					
MFF					
PedF					
FSV					
FTVS					
FHS					

B. Obsahová stránka

Předpoklady pro hlubší analýzu obsahové stránky jsou **vyšší míra srovnatelnosti zpracování jednotlivých dokumentů** (prvky strategického plánování, míra konkrétnosti) a **též spřízněnost jednotlivých fakult**, a to jak z hlediska jejich poslání, tak velikosti, možností, tradic apod. Jelikož jsou tyto předpoklady v prostředí Univerzity Karlovy naplněny v omezené míře, **je nutné přistoupit k níže uvedeným výsledkům s vědomím odlišností, které se nacházejí v pozadí**; část z nich byla popsána v oddílu A.

Pro rozšíření možností analýzy by bylo zapotřebí zkoumat další kroky ve strategickém plánování, tzn. jak případné aktualizace konkretizují formulace DZ, což v danou chvíli není možné, **jakož i profily jednotlivých součástí**, které by umožnily zkoumat význam jednotlivých priorit, neboť i přes jejich podobnou formulaci mohou ve výsledku znamenat odlišné věci jak co do intenzity, tak i ve vztahu k výchozí situaci té které součásti.

Tematické kapitoly

Dlouhodobý záměr Univerzity Karlovy pokrývá nejširší spektrum oblastí, nejen protože se vztahuje k celku a vzniká na základě celouniverzitní diskuse, ale také **aby nabídl všem fakultám prostor pro výběr priorit, které jsou pro ně relevantní** (například prioritou DZ UK „trvale se zasazovat o zmírňování problémů vyplývajících ze souběhu doktorského studia a předatestační přípravy v lékařských oborech“ se dotýká pouze některých součástí), **důležité** (není nutné, aby se všechny fakulty soustředily na všechny oblasti a se stejnou intenzitou) a **dosazitelné** (možnosti některých fakult jsou v určitých oblastech limitované například vzhledem k jejich zaměření, finančním zdrojům, velikosti apod.).

Vzhledem k poměrně vysoké míře koordinace při přípravě DZ UK a DZ většiny fakult na období 2011–2015 existuje pouze minimum dílčích témat, která se nacházejí ve fakultních DZ, ale nevyskytují se v DZ UK (navíc ani u součástí nejsou zastoupeny příliš často, viz níže například rigorózní řízení) **vůbec nebo v jiné míře konkrétnosti** (například zapojování studentek a studentů pregraduálních programů do vědy a výzkumu či zájmově orientované celoživotní vzdělávání). Stranou lze ponechat témata, která nejsou z podstaty věci pro DZ přímo relevantní (například konkrétní počet akreditovaných studijních programů).

Dlouhodobé záměry společně pokrývají především kapitoly věda a výzkum, doktorské studium a kvalifikační růst a rozvoj a infrastruktura; rozdílů naopak zasahují do kapitol *vnější vztahy a komunikace* (různá propracovanost, rozdílné nástroje) a *zabezpečení činností* (nižší rozpracovanost seskupeného tématu finanční udržitelnost ve fakultních záměrech, vyšší míra absence priorit v rámci tématu směřování, jež zahrnuje práci se strategickými dokumenty, komplexní vnitřní hodnocení kvality činností a uspořádání pracovišť; naopak vyšší provázanost například v oblasti zázemí), jemuž je v DZ UK je poskytnut významnější prostor, neboť právě zde může RUK součástí UK nabídnout spolupráci a pomocnou ruku (například formou koordinace, asistence, konzultace, metodické podpory, reprezentace Univerzity navenek apod.).

a. Věda a výzkum

TABULKA 5: VĚDA A VÝZKUM V DZ 2011–2015																			
TÉMA	INSTITUCE																		
	UK	KTF	ETF	HTF	PF	1. LF	2. LF	3. LF	LFP	LFHK	FaF	FF	PfF	MFf	PedF	FSV	FTVS	FHS	
Rozvoj																			
směřování																			
rozdělování prostředků																			
projekty a granty																			
centra, týmy, spolupráce																			
publikační činnost																			
vědecká činnost studentek a studentů																			
Výsledky																			
komercializace výzkumu a vývoje																			
hodnocení																			

V kapitole věda a výzkum náleží mezi společná témata dlouhodobých záměrů především projekty a granty, resp. centra, týmy a spolupráce a publikační činnost. Kroky v této oblasti jsou až na výjimky rozpracovány u všech fakult. Úsilí o získávání nenárokových prostředků na rozvoj vědecké a výzkumné činnosti je v DZ UK i DZ fakult konkretizováno zejména ve vztahu k mezinárodnímu prostředí – rámcové programy EU, vytváření mezinárodních vědeckých týmů; mezi nástroji, pokud jsou uvedeny, nejčastěji figurují administrativní a motivační podpora žadatelů.

Rozvoj center, týmů a spoluprací naznačuje rozdíly mezi fakultami: priority 1. LF, 2. LF, 3. LF, LFP, LF HK, FaF, PŘF a MFF se oproti ostatním fakultám více zaměřují na kvalitu této aktivity než na její „pouhé“ rozšiřování; toto zaměření lze nalézt i u PF, PedF, FSV, FTVS a FHS, avšak nejen ve vztahu k vědě a výzkumu (viz níže kapitola *mezinárodní spolupráce*, dílčí téma *partnerství*). Fakultní priority v oblasti publikační činnosti se dotýkají zvyšování dopadu výstupů v návaznosti na domácí (vztahující se k databázi RIV) i zahraniční (opírající se zejména o databázi Web of Science) metody hodnocení a vydavatelské činnosti, a to buď obecně, nebo ve vztahu k získání IF pro fakultou vydávaný časopis.

Rozvoj vědecké, výzkumné a tvůrčí činnosti ve vztahu ke studiu, jak je pojat v DZ UK (orientace na magisterská a zejména doktorská studia), je na fakultní úrovni podpořen tím, že **dvě třetiny fakultních strategických dokumentů kladou důraz na intenzivnější zapojování pregraduálních**, zejména magisterských studentů, v případě některých fakult (LFHK a PŘF, jež se ve svých strategických dokumentech opakovaně soustředí na talent) explicitně i bakalářských, *studujících do tvůrčích aktivit*.

Obdobný podíl fakult sdílí s DZ UK záměr participovat v oblasti **komercializace vědy a výzkumu**. V tomto ohledu došlo oproti předchozímu období k posunu, neboť v letech 2004–2010 nebylo toto téma uvedeno v záměrech deseti fakult; **nově se objevilo v DZ PedF, FSV, FTVS a FHS. Priority těchto fakult se přitom zaměřují na oblast, která byla v minulých letech v komercializaci vědy a výzkumu v prostředí Univerzity Karlovy opomíjená.** Toto je reflektováno ve zprávě *Hodnocení činností Univerzity Karlovy v letech 2004–2010: Třetí role* (2011, str. 8): „[z]cela stranou intenzivního a koordinovaného zájmu zůstala oblast společných výzkumných projektů, výzkumu na zakázku a komerčně orientované konzultační či poradenské činnosti. To zapříčiňuje, že se aktivity v oblasti komercializace stávají méně atraktivními a přístupnými pro fakulty, které jsou zaměřeny společenskovedně, humanitně či teologicky, i když platí, že řada z nich se orientuje na současné společenské problémy a výsledky jejich výzkumné činnosti mají nezanedbatelný aplikační potenciál.“ **Fakultní aktivity v oblasti komercializace vědy a výzkumu proto představují příležitost, jež by měla být z univerzitní úrovně podpořena.**

Nížší zastoupení se týká dvou souvisejících témat, konkrétně jde o model **rozdělování prostředků** ve vnějším (institucionální financování) i vnitřním prostředí (výkonové ukazatele v DZ 1. LF, FaF, FF, PŘF, FSV, resp. solidarita v DZ FSV a FHS) a **hodnocení vědy a výzkumu**, opět na ose vnější (vnitrostátní metodika hodnocení v DZ UK, ETF, MFF, PedF, FHS, resp. mezinárodní srovnávací hodnocení v DZ UK) a vnitřní (DZ 1. LF, 3. LF, FaF, PedF, FSV, zejména ve vztahu k publikační činnosti, resp. obecněji ve vztahu k vypracování interní metodiky).

b. Studium

První seskupenou oblastí, jež náleží do kapitoly studium, jsou **studijní programy**. Mezi dílčí témata, která se objevují ve většině dlouhodobých záměrů, náleží především směřování, akreditace, kurikula, resp. programy v cizích jazycích a mezinárodní spolupráce, ať již uvedené v rámci kapitoly studium či v kapitolách doktorské studium a kvalifikační růst, nebo mezinárodní spolupráce.

DZ UK ve vztahu k dalšímu **směřování** klade – s odkazem na rozvoj vědecké činnosti – důraz na magisterské a doktorské studijní programy; tuto orientaci explicitně přejímají pouze DZ FF, MFF, PedF a FHS, nepřímou se však, přinejmenším ve vztahu k doktorskému studiu (viz níže) dotýká všech strategických dokumentů. Řada fakult se na tomto místě zabývá počtem studujících, ať již jeho zvyšováním (HTF obecně, 2. LF ve vztahu k MD/PhD, LFP vzhledem k doktorskému, FaF a FHS k magisterskému studiu), či stabilizací, případně snižováním (PF a FF obecně, MFF, PedF a FHS ve vztahu k bakalářským studijním programům). Ostatní priority DZ UK, konkrétně

zachování malých oborů, podpora profesních bakalářských studijních programů na základě zájmu a jedinečnosti, jsou ve fakultních dokumentech reflektovány minimálně.

Propojená dílčí témata **akreditace a kurikula** se u fakult, vyjma MFF, která zde doslovně přejímá DZ UK, neprolínají s univerzitním dlouhodobým záměrem, což je z podstaty věci dáno odlišnými úrovněmi, na nichž se strategické dokumenty pohybují, a tím, že vysokoškolská politika je v této oblasti ve vývoji. DZ UK se zabývá vnějším prostředím, tj. možným zavedením institucionální akreditace, kvalifikačními rámci a s nimi spojenými výstupy z učení, DZ fakult se dotýkají jimi plánovaných či realizovaných studijních programů. Kromě zabezpečení akreditací stávajících či nových programů se fakultní dokumenty ve více případech zabývají víceoborovostí a spoluprací (HTF, 1. LF, FaF, FF, PedF, FSV, FTVS, FHS) nebo úpravou skladby studijních programů tak, aby byly více propojeny a navázány na aktuální vědecké poznatky (1. LF, LF HK, FaF), či potřeby a požadavky praxe (ETF, PF, 1. LF, 2. LF, 3. LF, LF HK, FaF, FF, PedF, FTVS).

Strukturace a prostupnost studia částečně doznaly oproti předchozímu období změny: jestliže v letech 2004–2010 se DZ a jejich aktualizace zabývaly implementací, pak v současnosti (a v návaznosti na ADZ UK 2010) je důraz kladen na hodnocení celého procesu, zejména dopady restrukturalizace, kreditní systém, posilování se týká prostupnosti mezi obory a fakultami. Záměry všech devíti fakult, jež tomuto tématu poskytují ve svých strategických dokumentech prostor, se s DZ UK shodují, FF a PedF navíc na základě provedené analýzy a hodnocení explicitně nevylučují, že by se v některých případech vrátily k nestrukturovanému studiu, nebo že by těsněji provázaly bakalářské a magisterské programy, případně paralelně nabízely strukturované i nestrukturované studium.

TABULKA 6: STUDIUM V DZ 2011–2015																		
TÉMA	INSTITUTE																	
	UK	KTF	ETF	HTF	PF	1. LF	2. LF	3. LF	LFP	LFHK	FaF	FF	PfF	MFF	PedF	FSV	FTVS	FHS
Studijní programy																		
směřování																		
akreditace																		
kurikula																		
strukturace a prostupnost																		
programy v cizích jazycích																		
mezinárodní spolupráce																		
Studium																		
uchazečky a uchazeči																		
nároky																		
formy výuky																		
hodnocení																		
Zázemí																		
kvalita studentského života																		
inkluze studujících se SVP																		
Další vzdělávání																		
rozvoj																		
zájmové vzdělávání																		
profesní vzdělávání																		
rigorózní řízení																		

Téma **programy v cizích jazycích a studující ze zahraničí** se v DZ UK objevuje nejen u studia, ale také v kapitolách doktorské studium a kvalifikační růst a mezinárodní spolupráce. Pro potřeby analýzy je tato distribuce na tomto místě sdružena. **Kromě DZ KTF se tohoto tématu v různé míře rozpracovanosti dotýkají všechny strategické dokumenty fakult**, avšak nikoli bez odlišností. Těmi – v souladu s DZ UK – jsou záměr aktivně přitahovat studentky a studenty

(1. LF, FaF, PŘF, MFF, PedF, FSV, FTVS a FHS konkrétně ve vztahu k doktorskému studiu, FSV bez rozlišení pregraduálních a postgraduálních programů), resp. snaha získávat talentované uchazečky a uchazeče (2. LF, MFF, PedF, FHS ve vztahu k doktorskému studiu) ze zahraničí. I zde je však nutné počítat s rozdíly ve zpracování dokumentů.

Dílčí téma **mezinárodní spolupráce** je popsáno ve stejnojmenné kapitole, DZ UK jej v kapitole studium pojímá pouze obecně („rozšiřovat a zkvalitňovat zahraniční spolupráci ve studijních programech [mobilita studentů, společné programy, společné vedení závěrečných prací atd.]“) a několik fakult tuto formulaci přebírá (PF, FaF, MFF, PedF, FSV, FTVS).

Další seskupenou oblastí je **studium** (částečně tematizované též v kapitolách doktorské studium a kvalifikační růst, resp. vnější vztahy). **Vyjma nároků kladených na samotné studium** (vědecká práce u UK, MFF a FSV, jazyková vybavenost u KTF, ETF) **se ostatní dílčí témata (uchazečky a uchazeči, formy výuky a hodnocení) nacházejí ve značné míře úplnosti u všech fakult.**

DZ UK se ve vztahu k **uchazečkám a uchazečům** soustředí na posilování výběrovosti a získávání nadaných absolventek a absolventů bakalářských studijních programů a využitelností státních maturit (dále pak ještě v kapitole vnější vztahy zvyšováním přitažlivosti UK) v souladu s cílem „být pro kvalitní uchazeče o studium první volbou zejména v doktorských a magisterských studijních programech.“ DZ fakult tyto priority z velké části přebírají, avšak v rozdílném složení, kromě nich ještě zdůrazňují organizační úpravy přijímacího řízení. **Snaha získávat nadané uchazečky a uchazeče je deklarována pouze v DZ 1. LF, 3. LF, LF HK, PŘF a MFF**, tj. u fakult, které v rámci kapitoly věda a výzkum kladou důraz na kvalitu center, týmů a spoluprací, spíše než na jejich prosté rozšiřování, a na zapojování studujících bakalářských a magisterských programů do vědecké činnosti. PedF sice přebírá znění DZ UK, vynechává z něj však odkaz k talentu, posilování výběrovosti akcentují pouze ETF a MFF, další fakulty se soustředí na problematiku státních maturit (PF, FaF, PedF, FSV, FTVS, kromě nich opět i 1. LF a MFF), resp. na organizaci přijímacího řízení (ETF, LFP, FF, PedF, FTVS, FHS, kromě nich i 1. LF).

Společnou prioritou v rámci dílčího tématu hodnocení je další zkvalitňování zpětné vazby ze strany studujících, resp. absolventek a absolventů, pouze u menšiny fakult se pak objevují záměry komplexněji hodnotit vzdělávací činnost, resp. posilovat roli garantů studijních programů. Hodnocení podpůrných služeb pak není tematizováno vůbec.

Formy výuky se dotýkají opor pro studium (nakladatelská činnost), využití informačních technologií či dalšího rozvoje distančního vzdělávání.

Ve vztahu k **zázemi** se v dlouhodobých záměrech objevují dvě dílčí témata, **posilování kvality studentského života a podpora inkluze studujících se speciálními vzdělávacími potřebami** (infrastruktura, vybavenost, služby). První, obecnější téma, se rozprostírá do značné šíře, sahá od sladování studia a rodičovství, přes spolkový život, zkvalitňování bydlení, stipendia, poradenství až po jinou asistenci. Fakultní záměry však většinou zdůrazňují pouze některé oblasti, existuje zde tudíž velká diverzita. Druhé téma je možné chápat jako zvláštní případ posilování kvality studentského života. Celkem je zastoupeno v DZ UK a třinácti fakult, nevyskytuje se pouze v DZ KTF, HTF, FaF a FHS.

Kromě dvou případů (KTF a 2. LF) se všechny ostatní dlouhodobé záměry vztahují i k tématu dalšího vzdělávání, tj. vzdělávání mimo akreditované studijní programy, jejich zpracovanost se však liší. **DZ UK se na obecné rovině soustředí na koordinaci aktivit a na zpřístupňování celoživotního vzdělávání zdravotně znevýhodněným, konkrétně pak na profesní část celoživotního vzdělávání.** Ta je společným tématem dlouhodobých záměrů, kromě dvou výše uvedených součástí se k němu zvlášť nevyjadřuje pouze DZ FF, přestože fakulta je v této oblasti velmi činná. Priority většiny fakult směřují k nabídce profesního vzdělávání pro

cílové skupiny, které absolvovaly akreditovaný studijní program, k vytváření nabídky programů dalšího vzdělávání pro státní správu (což je uvedeno i v DZ UK) se přihlásily pouze DZ ETF a FHS. Pouze menšina strategických dokumentů se přímo zabývá *zájmovým vzděláváním*. Tak jako v předchozím období, i v současnosti se dílčí téma *rigorózní řízení* objevuje pouze u PF a FSV, zejména s ohledem na udržení prestiže tohoto profesního titulu. Za tímto účelem fakulty deklarují snahu o zpřísnění nároků.

c. Doktorské studium a kvalifikační růst

Oproti období 2004–2010 vyčlenil DZ UK 2011–2015 (a DZ ETF, LFP, LF HK a MFF) **doktorské studium a kvalifikační růst** jako samostatnou kapitolu s globálním cílem „být mezinárodně renomovanou školou doktorských studií a místem pro atraktivní akademickou dráhu“. **Strategické dokumenty zde nacházejí sdílený prostor.**

TABULKA 7: DOKTORSKÉ STUDIUM A KVALIFIKAČNÍ RŮST V DZ 2011–2015																		
TÉMA	INSTITUCE																	
	UK	KTF	ETF	HTF	PF	1. LF	2. LF	3. LF	LFP	LFHK	FaF	FF	PřF	MFF	PedF	FSV	FTVS	FHS
Doktorské studium																		
studijní programy																		
programy v cizích jazycích																		
studium																		
vědecká činnost studentek a studentů																		
pedagogická činnost																		
mobilita																		
absolvování																		
Kvalifikační růst																		
stabilita																		
rozvoj																		
podpora mladých																		
habilitační a profesorská řízení																		

U **doktorského studia** jsou široce zastoupenými a úzce propojenými dílčími tématy především vědecká činnost a vzdělávání studentek a studentů, v souladu se záměrem DZ UK „klást důraz na doktorské studijní programy jako prioritu vzdělávací činnosti univerzity, při jejich realizaci využívat potenciál plnohodnotné výzkumné univerzity“.

Fakultní dlouhodobé záměry ve vztahu k **vědecké činnosti** kromě univerzitních priorit (navázání doktorského studia na vědeckou činnost školicího pracoviště, mezinárodní spolupráce, podpora při získávání grantů) častěji zdůrazňují též publikační činnost, ať již v podobě samotných výstupů (ETF, FaF, FTVS a FHS), či v podobě vytváření podmínek pro jejich prezentaci (například konference, 2. LF, LFHK, FaF, PedF, FTVS a FHS). Tématem se nezabývá pouze DZ 3. LF. **Pedagogická činnost** doktorandek a doktorandů je prioritou, kterou s DZ UK sdílí pouze čtyři fakulty.

Dílčí oblast **studium** – jeho personální zajištění, administrativní podpora, budování zázemí – je v různé míře úplnosti, jež se mj. odvíjí od formálního zpracování, zastoupena ve všech dlouhodobých záměrech, vyjma HTF a FF.

Pouze necelá polovina fakult si ve zkoumaných dokumentech vytyčuje priority, jež se týkají **absolvování** doktorského studia, převážně pak ve vztahu k jeho délce a úspěšnosti (ETF, 2. LF,

LFP, MFF, PedF, FSV, FHS), méně již v důrazu na srovnatelně vysokou úroveň absolventek a absolventů příbuzných oborů (FaF, FSV).

Mezinárodní rozměr doktorského studia je reprezentován tématy *programy v cizích jazycích* a *mobilita*, jež lze kromě KTF nalézt ve všech fakultních dokumentech; priority některých fakult se v *obou* případech konkrétně vztahují k doktorskému studiu (ETF, LFP, FaF, MFF, PedF, FHS), jiných nikoliv (2. LF a 3. LF). Dále do něj lze počítat i téma *dvojí vedení závěrečných prací a společné studijní programy* (viz níže, kapitola mezinárodní spolupráce), jež se vyjma KTF a 3. LF objevuje ve všech ostatních DZ a je konkrétně vztaženo zejména právě k doktorskému studiu (co-tutelle).

Kvalifikační růst je široce sdílenou oblastí. Dlouhodobé záměry naznačují, že *stabilita a rozvoj* akademických a vědeckých kvalifikací jsou důležitým tématem zejména pro ETF, HTF, KTF, PF a PedF, neboť jejich priority se intenzivně orientují nikoli na konkrétní podpůrná opatření (jako je tomu u 1. LF, 2. LF, 3. LF, LF HK, FF, PĚF či FSV), ale na celou tuto oblast. U dílčího tématu *podpora mladých začínajících badatelek a badatelů* není možné nalézt výrazné rozdíly mezi DZ fakult, které se jím zabývají, jedná se téma široce sdílené.

d. Mezinárodní spolupráce

Ve sdružené oblasti *internacionalizace* existuje více dílčích témat, jež se objevují takřka ve všech dlouhodobých záměrech (pouze KTF a 3. LF celou oblast mezinárodní spolupráce rozpracovávají méně).

TABULKA 8: MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE V DZ 2011–2015																			
TÉMA	INSTITUTE																		
	UK	KTF	ETF	HTF	PF	1. LF	2. LF	3. LF	LFP	LFHK	FaF	FF	PĚF	MFF	PedF	FSV	FTVS	FHS	
Internacionalizace																			
instituce v mezinárodním prostředí																			
partneři																			
odbornice a odborníci ze zahraničí																			
dvojí vedení a společné programy																			
programy v cizích jazycích																			
hodnocení																			
Mobilita																			
zabezpečení																			
zaměstnankyně a zaměstnanci																			
studentky a studenti																			

První z nich je obnova i další rozvoj mezinárodních *partnerství*. Důraz na významnost – spíše než na „pouhé“ další rozšiřování – zahraničních partnerů se v této kapitole vyskytuje ve strategických dokumentech PF, PedF, FSV, FTVS a FHS; pouze tyto fakulty si také vytyčily, že provedou hodnocení svých aktivit v dané oblasti. Obdobný důraz se v kapitole *věda a výzkum* vyskytoval u dílčího tématu *centra, týmy, spolupráce* v DZ 1. LF, 2. LF, 3. LF, LFP, LF HK, FaF, PĚF a MFF a LFP (viz výše), vyjma posledně jmenované se tomuto dílčímu tématu uvedené fakulty věnují pouze krátce. Univerzitní priorita v podobě členství v mezinárodních organizacích, asociacích a sítích je zastoupena pouze u čtyř fakult, konkrétně jde o KTF, PedF, FTVS a FHS.

Druhé je *působení odborníků a odborníků ze zahraničí* v prostředí Univerzity Karlovy, ať již v podobě jejich zaměstnávání či pouze formou delších pobytů (hostující profesorky a profesori). Pouze část fakult ji však pojímá konkrétně i ve vztahu ke kategorii postdoc (LFP, PĚF, MFF, PedF,

FSV a FHS, viz též dílčí téma podpora mladých začínajících badatelek a badatelů v kapitole doktorské studium a kvalifikační růst).

Třetí je **dvojí vedení závěrečných prací a společné studijní programy**, především ve vztahu k doktorskému studiu, čtvrté pak programy v cizích jazycích a zahraniční studující (viz kapitola Studium).

Relativně samostatnou oblastí mezinárodní spolupráce je sdružené téma **mobilita**. Dlouhodobé záměry se zabývají její podporou (další rozšiřování, méně již důraz na kvalitu) jak na straně **studentek a studentů**, tak i na straně **akademických a vědeckých pracovníků a pracovníků**, méně již jejím **zabezpečením** (mobility windows, získávání zdrojů). Výraznější rozdíly mezi fakultami zde nejsou patrné.

e. Rozvoj a infrastruktura

Zahrnutí dílčího tématu **velké investiční projekty** do dlouhodobého záměru se odvíjí od budování společných vědeckých center (Biocentrum a Globcentrum u 1. LF, PřF a MFF, Biomedicíncké centrum u LFP, MEPHARED u LF HK a FaF a Biocev u PřF) či rozsáhlé přestavby/dostavby existujících areálů (2. LF, 3. LF, MFF, FTVS a FHS). **Rekonstrukce a materiální základna** jsou tématem široce sdíleným.

TABULKA 9: ROZVOJ A INFRASTRUKTURA V DZ 2011–2015																			
TÉMA	INSTITUCE																		
	UK	KTF	ETF	HTF	PF	1. LF	2. LF	3. LF	LFP	LFHK	FaF	FF	PřF	MFF	PedF	FSV	FTVS	FHS	
Rozvoj a infrastruktura																			
velké investiční projekty																			
rekonstrukce a materiální základna																			

f. Vnější vztahy a komunikace

Kapitola vnější vztahy a komunikace náleží mezi průřezové, vztahuje se ke všem hlavním činnostem Univerzity. Priority dlouhodobých záměrů jsou v oblasti **vnějších vztahů** koncipovány šířeji a prolínají se s jinými kapitolami, viz cílové skupiny **uchazečky a uchazeči o studium, absolventky a absolventi a partneři**.

TABULKA 10: VNĚJŠÍ VZTAHY A KOMUNIKACE V DZ 2011–2015																			
TÉMA	INSTITUCE																		
	UK	KTF	ETF	HTF	PF	1. LF	2. LF	3. LF	LFP	LFHK	FaF	FF	PřF	MFF	PedF	FSV	FTVS	FHS	
Vnější vztahy																			
uchazečky a uchazeči																			
absolventky a absolventi																			
partneři																			
společenská angažovanost																			
činnost pro veřejnost																			
Komunikace																			
prezentace																			
média																			
corporate identity																			
internetové stránky																			
propagační materiály																			

V rámci dílčího tématu **společenská angažovanost** existuje rozdílné zacílení, jež sahá od společenské angažovanosti obecně (KTF a FF), přes participaci na směřování vysokoškolské politiky (FTVS, FHS) či na rozvoj vědy a výzkumu (MFF), až po problematiku univerzitních nemocnic (2. LF a LFP). Pouze minoritně se dlouhodobé záměry soustřeďují na **činnost pro veřejnost**, tj. kulturní a vzdělávací aktivity, přestože řada fakult je v této oblasti velmi aktivní (viz např. zpráva *Hodnocení činností Univerzity Karlovy v letech 2004–2010: Třetí role* nebo webové stránky a výroční zprávy jednotlivých fakult). Pojetí **komunikace** nabývá různých podob, od **spolupráce s médii**, přes budování **corporate identity** (byť jde o dílčí téma, jeho idea směřuje k budování fakultní/univerzitní soudržnosti; v DZ fakult je však zastoupeno minimálně) a **rozvoj internetových stránek** až po **propagační materiály**.

g. Zabezpečení činností

Sevřenost sdružených témat náležejících do kapitoly zabezpečení činností je odlišná, v této kapitole se nabízí prostor pro podporu fakult ze strany RUK. **Pouze minoritně je v dlouhodobých záměrech fakult zastoupeno téma dalšího směřování.** Univerzitní záměr „důsledně provázat dlouhodobé záměry součástí UK na dlouhodobý záměr a další **strategické dokumenty** UK, systematicky uplatňovat kontrolu jejich plnění,“ tak nachází odezvu pouze u malé části fakult (LFP, PedF, FHS), podobně je tomu se zaváděním komplexního vnitřního **hodnocení** kvality (PedF, FHS; pouze tyto dvě fakulty tematizují hodnocení stejně jako DZ UK ve čtyřech kapitolách, tzn. věda a výzkum, studium, mezinárodní spolupráce i zabezpečení činností); je navíc nutné dodat, že se jedná o součásti, jejichž strategické dokumenty jako celek stojí DZ UK velmi blízko.

TABULKA 11: ZABEZPEČENÍ ČINNOSTÍ V DZ 2011–2015																		
TÉMA	INSTITUCE																	
	UK	KTF	ETF	HTF	PF	1. LF	2. LF	3. LF	LFP	LFHK	FaF	FF	PFF	MFF	PedF	FSV	FTVS	FHS
Směřování																		
strategické dokumenty																		
hodnocení																		
struktura pracovišť																		
Finanční udržitelnost																		
zdroje																		
rozdělování prostředků																		
hospodaření																		
nákupy																		
Administrativa																		
nastavení procesů																		
elektronizace agend																		
informační systém																		
informační technologie																		
Zázemí																		
kvalita zaměstnaneckého života																		
knihovnické a informační služby																		

Široce pokrytým sdruženým tématem je naopak **zázemí**, tzn. v tomto případě **kvalita zaměstnaneckého života** (další sociální a mzdová politika, vzdělávání, kariérní řád) a **knihovnické a informační služby** (evidenční publikační činnosti, elektronické informační zdroje a odborná literatura, digitalizace historických materiálů; některé dokumenty dokonce poskytují knihovně samostatnou podkapitolu).

Podobně je tomu u **administrativy**, jež skýtá spektrum témat, konkrétně **nastavení procesů, elektronizace agend, informační systém a informační technologie**.

Ve vztahu k **finanční udržitelnosti** stojí za zaznamenání problematika zdrojů, neboť s výjimkou **LFP absentuje** (v explicitní podobě) **priorita posílit vícezdrojové financování u lékařských fakult** (1. LF, 2. LF, 3. LF, LF HK a FaF).

DOPORUČENÍ

Dosavadní zkušenosti, které má Univerzita Karlova s hodnocením některé z oblastí svých činností (např. při přípravě Vlastní hodnotící zprávy 2004–2008 nebo z hodnocení třetí role), potvrdily, že **zkvalitňování sdíleného rámce tvořeného strategickými dokumenty a výročními zprávami** vytvoří lepší základ pro zpětnou vazbu o jednotlivých oblastech činností na Univerzitě Karlově i jejích součástech. Na základě analýzy aktuálních dlouhodobých záměrů a srovnání s předchozím obdobím je zřejmé, že došlo k výraznému zlepšení. **Doporučuje se, aby Univerzita Karlova a její součásti pokračovaly ve zkvalitňování tohoto procesu**, jenž posílí vnitrouniverzitní spolupráci a výměnu informací v oblasti rozvoje, například prostřednictvím těchto kroků:

- **Posílení provázanosti strategických dokumentů a výročních zpráv.** Výroční zprávy o činnosti by měly přinést informaci, jaké kroky byly v daném roce uskutečněny směrem k naplňování rozvojových priorit, případně je vyhodnotit dosažené výsledky. Za tímto účelem by si jednotlivé součásti, resp. Univerzita jako celek stanovily vhodné kvalitativní či kvantitativní indikátory.
- **Posílení srovnatelnosti vnitřního uspořádání dlouhodobých záměrů, popř. i jejich aktualizací.** Možnou cestou je přijetí společné struktury jednotlivých témat a podtémat, tj. aby strategické dokumenty vyšly z analýzy současného stavu, poté byly stanoveny cíle, strategické záměry, nástroje, jimiž bude cílů dosaženo, a indikátory, které umožní průběžné sledování, zda a do jaké míry se Univerzitě Karlově a jejím součástí daří vytyčené priority naplňovat.
- **Posílení propracovanosti celé oblasti rozvoje prostřednictvím zmapování profilů jednotlivých součástí.** Ačkoli v dlouhodobých záměrech na období let 2011–2015 existuje řada sdílených témat, není možné pominout, že součásti Univerzity Karlovy se odlišují jak například z hlediska poslání, velikosti či možností, tak i z hlediska důrazu, který tomu kterému tématu přikládají. Zmapování profilů jednotlivých fakult z hlediska jejich zaměření na jednotlivé tematické celky by umožnilo lépe popsat odlišnosti, jež se promítají i do strategického plánování. Zároveň by profily sloužily všem součástem Univerzity Karlovy k lepšímu definování jejich dalšího rozvoje a celouniverzitní úrovni k jeho lepšímu porozumění.