

---

# Dlouhodobý záměr UK 2004-2010

---

## Dlouhodobý záměr Univerzity Karlovy v Praze 2004-2010

- Projednáno v rozšířeném kolegiu rektora dne 29. března 2004
- Projednáno ve Vědecké radě UK dne 1. dubna 2004
- Projednáno ve Správní radě UK dne 5. dubna 2004
- Schváleno Akademickým senátem UK dne 16. dubna 2004
  
- [Aktualizace DZ pro rok 2010](#)
- [Aktualizace DZ pro rok 2008/2009](#)
- [Aktualizace DZ pro rok 2007/2008](#)
- [Aktualizace DZ pro rok 2006/2007](#)
- [Aktualizace DZ pro rok 2005/2006](#)
- [Aktualizace DZ pro rok 2004/2005](#)

### 1. Dlouhodobý záměr Univerzity Karlovy v Praze

Univerzita Karlova je jednou z nejvýznamnějších vzdělávacích a vědeckých institucí v České republice uznávanou v kontextu evropském i světovém. Její vědecký a pedagogický výkon i unikátní historická tradice z ní činí významnou kulturní instituci.

Univerzita má v současnosti 17 fakult, 3 vysokoškolské ústavy, 6 dalších pracovišť pro vzdělávací, vědeckou, výzkumnou a vývojovou nebo další tvůrčí činnost nebo pro poskytování informačních služeb, 5 celouniverzitních účelových zařízení a rektorát jako výkonné pracoviště řízení UK. V r. 2003/04 na univerzitě studuje přes 40 000 studentů a její vědecký výkon měřený objemem finančních prostředků institucionálního výzkumu poskytovaných vysokým školám v České republice představuje zhruba třetinu těchto prostředků (*přesné údaje o UK jsou obsaženy ve Výročních zprávách o činnosti a ve Výročních zprávách o hospodaření*).

Nedávný vnitřní vývoj univerzity byl ovlivněn především přijetím nového vysokoškolského zákona. Od 1. ledna 1999 působíme jako veřejná vysoká škola. Autonomie, kterou jsme tím získali, je ovšem spojena s mimořádnou odpovědností. Sami rozhodujeme o své cestě, o strategii rozvoje, o svých partnerech ve vědě, výuce i v dalších činnostech. Tato situace si vynutila vypracování celé řady nových vnitřních legislativních předpisů, které jsou tak v souladu se současnou právní úpravou. Základní orientace rozvoje UK byla deklarována již před čtyřmi lety. Chceme ji důsledně naplnit a vyrovnat se i s novými výzvami, které jsou navíc o to naléhavější, že od května 2004 se stáváme členy EU.

Období, které můžeme nazvat obdobím rekonstrukce a stabilizace, je již za námi. V 90. letech minulého století jsme usilovali především o obnovu pedagogických sborů, o potvrzení kvality našich studijních programů akreditacemi, o nastolování rigorózních kritérií vědecké práce, o rozvoj soutěžního systému financování vědy a výzkumu, o obnovování sítě zahraničních kontaktů a rozvoj mobility atd. Začalo období nové. Legislativní změna navozující naši plnou autonomii nám dala do ruky nástroj jak vzdělávací, tak vědecko-výzkumné integrace univerzity. Sami chceme, aby nejbližší roky byly léty rozvoje a strategického budování moderní univerzity vstupující do mezinárodního vzdělávacího a výzkumného prostoru. To se týká všech oborů, fakult a součástí univerzity.

Uvnitř tohoto prostoru pokračují změny, které byly zahájeny v předcházejících letech. Deklarace představitelů evropských univerzit opakovaně podtrhují, že výrazné zvýšení konkurenceschopnosti evropských ekonomik vyžaduje udržení nejvyšší kvality mladých lidí představujících intelektuální potenciál Evropy, a vybízejí ke změně dosavadního chování tradičních evropských univerzit. Znamená to imperativ vytvářet ty nejlepší materiální, sociální i organizační podmínky pro rozvoj opravdu špičkového výzkumu, pro ještě větší podporu studentů doktorských studijních programů i pro účinný výběr těch nejlepších pro akademickou kariéru již na úrovni kvalitních magisterských studijních programů.

Klasický humboldtovský model univerzity je však pod stále větším tlakem na změnu. Tradiční uzavřenost univerzitních disciplín a výzkumu, který byl určen jen pro vlastní vzdělávací činnost, je nadále neudržitelná. Požadavek konkurenceschopnosti a dosahování co nejvyšší kvality vyvolává nejen potřebu diferenciací a specializací uvnitř univerzity, ale i nutnost posílit spolupráci napříč obory. Dostat se na špičku v jednotlivých oborech však už dnes není

možné v izolaci. Proto jde ruku v ruce s důrazem na vědu a výzkum nezbytnost posílit zahraniční spolupráci univerzit, zejména ve vědě a ve výměnách doktorandů, tj. internacionalizace jak výzkumu, tak vzdělávání.

Evropské univerzity si také uvědomují, že užší spolupráce s odběrateli výsledků vědy a výzkumu z praxe, stírání hranic mezi základním a aplikovaným výzkumem, reorganizace znalostí směrem k interdisciplinaritě je dosud nedostatečná a přitom pro další rozvoj univerzit životně potřebná. Požadavkem je větší otevřenost univerzit. Zdá se, že bez vzájemného propojení vědecko-výzkumné činnosti, zahraniční spolupráce a spolupráce s praxí není možný budoucí rozvoj.

Vzhledem k uvedeným skutečnostem našeho vnitřního vývoje i k proměnám vnějšího rámce bude univerzita pokračovat ve sledování následujících priorit, které se systémově promítají do kvality vzdělávací činnosti:

- První prioritou je pro nás i nadále rozvoj vědecké a výzkumné činnosti. Chceme se vymezit jako špičková výzkumná univerzita. Kvalita výuky je totiž do značné míry závislá právě na kvalitě vědecko-výzkumné práce na každém pracovišti. Považujeme za svůj cíl, aby se zejména doktorské a magisterské studijní programy v co největší míře opíraly o vlastní vědeckou a výzkumnou činnost. K tomu, abychom obstáli, je třeba další stimulace vědecké činnosti a ještě důraznější podpora výchově mladých badatelů na univerzitě. Naším cílem je, aby vysoká kvalita vědy a její propojení s výukou bylo samozřejmým standardem v každém oboru.
- Druhou prioritou je kvalitativní proměna zahraničních kooperací spojená s důrazem na jejich vazbu na vědu. Významným rysem této nové vývojové etapy je především internacionalizace vzdělávání a výzkumu. Představuje základní podmínku rozvoje univerzity. I přes dosažený pokrok jsou naše výsledky na tomto poli stále ještě nedostatečné. Mobilita studentů roste pomalu, výměny učitelů spíše stagnují, multilaterálních projektů výzkumné spolupráce není stále dost a rezervy máme i ve využívání evropských fondů. Naším cílem je dosáhnout vysokého standardu ve vytváření společných mezinárodních vědeckých projektů.
- Třetí prioritou je větší otevřenost univerzity. Znalostní společnost (a ekonomika) vyžaduje, abychom více reagovali na její požadavky. Projevuje se to nejen tlakem na zvýšení počtu studentů a na vytváření nových studijních programů a oborů. Musíme také daleko aktivněji vstupovat do společenské praxe. To znamená fungovat mnohem více na průsečíku výzkumu (získávání poznatků v základním výzkumu a vytváření svobodného prostoru pro jejich další využívání), vzdělávání (předávání poznatků a jejich další šíření) a inovací (jejich aktivní využívání ve společenských aplikacích). Předpokladem je ovšem současně větší otevřenost uvnitř univerzity projevující se spoluprací mezi obory a společným zájmem na dlouhodobém rozvoji vědy.

Realizace těchto priorit je závislá na komunikaci uvnitř univerzity a na kvalitě sdílení a spravování informací. V této souvislosti považuje univerzita za klíčový úkol vybudování celouniverzitního informačního systému. Tento projekt, jehož první etapa byla po ukončení přípravných prací zahájena na začátku roku 2004, bude dokončen v roce 2006. Informační systém UK bude zahrnovat všechny oblasti činnosti univerzity (vědecká a vzdělávací činnost, zahraniční spolupráce, sociální oblast), podporu pro řídicí a administrativní činnost (personalistika, hospodaření, oběh dokumentů apod.) a v neposlední řadě umožní využití dalších technických prvků, jako jsou např. univerzitní průkazy. Počítáme s tím, že v mnoha agendách dojde v rámci univerzity k jejich sjednocení, bez kterého není efektivní správa univerzity, ani fakult a dalších součástí nadále možná. Primárním cílem informačního systému je umožnit členům akademické obce přístup k informacím, které pro vzdělávací, vědeckou i pedagogickou činnost potřebují a současně jim usnadnit mnohé administrativní úkony dnes zatížené neúměrně velkou byrokracií a v mnoha případech zbytečným dublováním.

Pro úspěšné naplnění deklarovaných priorit univerzity je zapotřebí mít možnost pravidelné či jednorázové evaluace jejich činností. Aktuální data pro takovéto hodnocení budou poskytována informačním systémem, nicméně zásadním úkolem je shoda na transparentních pravidlech pro interpretaci výsledků a na mechanismech zpětné vazby.

Pokud jde o vzdělávací činnost, platí, že i přes demografický pokles lze také v budoucnosti předpokládat v mnoha oborech zájem o studium na UK převyšující její stávající kapacity. Budeme se i nadále snažit o co nejvyšší kvalitu studijních programů, aby se prestiž univerzity udržela nebo ještě zvýšila. Chceme-li však naplnit naše záměry a důstojně začlenit univerzitu do znalostní Evropy, nelze podlehnout tlaku na kvantitu. Naplnit naše cíle totiž můžeme jen nastavením náročných kritérií ve všech hlavních činnostech univerzity: od přijímacího řízení, přes studijní nároky v bakalářském, magisterském i doktorském studiu, kritéria vědecké činnosti a graduování učitelů, až po podporu inovačních projektů spolupráce s praxí.

Klíčovým prvkem rozvoje UK zůstává vědecká a výzkumná činnost, což potvrzují i změny ve financování univerzity - dochází k vyrovnávání podílu financování na vzdělávací činnost a na vědu a výzkum; současně se zvyšuje váha dalších finančních zdrojů.

V nejbližším období nelze očekávat radikální vyřešení otázky financování vysokých škol, která se týká i UK. I nadále chceme vyvíjet tlak na zvyšování prostředků ze státního rozpočtu, abychom odstranili chronické podfinancování univerzity vedoucí k jejímu narůstajícímu vnitřnímu zadlužení znemožňujícímu zásadnější kvalitativní rozvoj. Naším cílem je i snížení míry nejistoty při rozvrhování záměrů univerzity stanovením víceletého finančního výhledu a dosažení podílu financování vysokých škol na hrubém domácím produktu srovnatelného s průměrem Evropské unie.

Kromě základní dotace ze státního rozpočtu se bude stále více prosazovat vícezdrojové financování. I když podíl prostředků z doplňkové činnosti v našem rozpočtu neustále roste, musíme podniknout kroky k získávání dalších zdrojů. Jedním z nich by nepochybně mělo být i využívání našich vědecko-výzkumných výsledků v podobě technologických, inovačních a společenských aplikací. V této oblasti chceme aktivně vyhledávat domácí i zahraniční partnery.

Univerzita tedy vstupuje do období, kdy se musí naučit žít v poměrně turbulentním prostředí: rozšiřuje se základní referenční rámec naší činnosti (od národního k mezinárodnímu); vzrůstá význam pružného reagování na problémy vědy, vzdělávání i společenské praxe; diverzifikuje se financování univerzity. Proto je nezbytné dosavadní model činnosti univerzity přizpůsobit těmto novým podmínkám.

Univerzita Karlova proto v tomto Dlouhodobém záměru konkretizuje priority svého vývoje v hlavních oblastech své činnosti takto:

## 2. Věda a výzkum

Zmínili jsme již klíčovou roli vědy, výzkumu, vývoje a další tvůrčí činnosti na UK pro kvalitu vzdělávací činnosti i pro další rozvoj univerzity vůbec. V uplynulém období leželo těžiště vědecké činnosti především v teoretickém a experimentálním badatelském výzkumu. Významnou složkou byl ovšem i výzkum aplikační a klinický (zejména v medicínských oborech). Na většině fakult se podařilo rozšířit objem vědecké a výzkumné činnosti stabilním zapojením do výzkumných záměrů a grantových projektů. Byla zformulována náročná rámcová kritéria habilitačních a jmenovacích řízení. Ustanovily se nové oborové rady doktorských studijních programů a také představy o pojetí a řízení doktorských studií se ustálily.

V nadcházejícím období se ocitáme před úkolem dokončit náročnou kvalitativní proměnu vědeckovýzkumné práce. Jde o již zmíněnou potřebu diferenciaci a specializace, koncentrace kapacit a větší implementace výsledků vědy do praxe. Jinak se nelze s tlakem na internacionalizaci a s nezbytností získávat finanční prostředky na vědu z více zdrojů vyrovnat. Změněná situace ve financování tzv. specifického výzkumu navíc nahrává významné změně v koncepci vědecké práce. Ta umožňuje, ba si vynucuje, důslednější propojení vědeckovýzkumné práce se vzdělávací činností a s přípravou mladých vědeckých pracovníků. Předpokladem úspěšnosti je však nejprve důkladné zhodnocení našeho současného stavu.

Vědecká spolupráce s ústavu Akademie věd ČR, s jinými vysokými školami a s resortními výzkumnými ústavu je samozřejmostí a bude i nadále rozvíjena. Zveřejňováním dobrých zkušeností s ní chceme motivovat i další pracoviště k této formě kooperace. Chceme více využívat možností, které poskytuje rámcová dohoda UK s AV ČR a podporovat vytváření společných oborových rad doktorských studijních programů.

Hlavní úkoly v následujícím období vidíme ve čtyřech oblastech:

A) Dokončit novou evaluaci fakult a dalších součástí v oblasti vědy a výzkumu. Cílem tohoto procesu je identifikovat slabá místa ve srovnání se špičkovými zahraničními univerzitami, zjistit dynamiku vývoje a na základě toho přijmout kvalifikovaná a podle oborů diferencovaná opatření. Společným jmenovatelem evaluace, která se musí stát pravidelnou, zůstávají následující kritéria: vědecký výkon (především počet a kvalita publikací a úspěšnost v grantových soutěžích), přínos jednotlivých pracovišť k rozvoji vědy u nás a zejména v zahraničním srovnání (účast na mezinárodních projektech, mezinárodní spolupráce ve vědě i mimo grantové projekty, bilaterální spolupráce, atd.) a v neposlední řadě počet doktorandů a jejich úspěšnost a participace na vědecké činnosti pracovišť, prezentace jejich výsledků na vědeckých konferencích. Cílem je nastartovat žádoucí změny, to znamená:

- podpořit kvalifikační růst mladých vědeckých a pedagogických pracovníků. Při zachování náročných kritérií pro habilitační a profesorská jmenovací řízení je nutné usnadnit zahajování těchto řízení u mladších pracovníků. Věkový průměr docentů a profesorů je stále příliš vysoký a v řadě oborů (zejména humanitních) lze hovořit o krizové situaci. Ve větší míře než dosud chceme vytvářet podmínky prograduaci využíváním tvůrčího volna a motivačními pobídkami. Hlavním kritériem graduačních řízení přitom musí stále být úroveň pedagogické a vědecké činnosti. V pedagogické činnosti bude kladen ještě větší důraz než dosud na počet vedených a zejména úspěšně ukončených doktorských prací, případně prací diplomových. V případě doktorských prací podpoříme kritérium zapojení doktoranda do spolupráce se zahraničními odborníky - partnery školitele či školícího pracoviště. Ve vědecké činnosti chceme kromě dosud vyžadovaných kritérií klást větší důraz na aktivní roli kandidáta (vedoucí řešitel, garant) v koncipování a řešení výzkumných úkolů ve spolupráci se zahraničními partnery;
- dále zvýšit úspěšnost doktorského studia. Poté, co byly vytvořeny podmínky pro hmotnou stimulaci školitelů za úspěšně ukončené studium jejich doktorandů v řádném termínu, je nutno přistoupit k dalším opatřením. Situace ve včasném ukončování studia není totiž přes výrazné zlepšení v minulých letech stále uspokojivá.
  - a. Zkvalitnit je nutno již přijímací řízení. Jeho součástí musí být zařazení uchazečova projektu do konkrétní výzkumné práce školitele (pracoviště), včetně naplánování stáže na zahraničním pracovišti;
  - b. je nezbytné i nadále vyvozovat důsledně závěry z nedostatečného plnění studijních povinností doktorandů;

- c. u příbuzných oborů je zapotřebí sjednotit požadavky na průběh a ukončení studia s větším důrazem na výzkumnou práci než na absolvování jednotlivých kursů. V této oblasti stojíme před dvěma úkoly: srovnat výchozí úroveň studentů oborově příbuzných doktorských studijních programů formou vstupní intenzivní výuky a dosáhnout výrazně vyššího podílu uchazečů o studium na UK, kteří přicházejí z jiných – domácích i zahraničních – univerzit. Chceme také usilovat o prosazení náročných kritérií doktorského studia, jejichž plnění by se na UK stalo standardem, i kdyby to mělo vést v rámci České republiky ke kvalitativně odstupňované akreditaci doktorských studijních programů.

Brzdou motivace doktorandů však stále zůstává příliš nízká úroveň stipendií, která řadě z nich neumožňuje plnou koncentraci na studium nebo vede dokonce k jeho předčasnému ukončení. I nadále budeme vyvíjet tlak na přímé navýšení stipendií ze státního rozpočtu a současně na větší využívání možnosti odměňovat doktorandy z grantových aj. zdrojů. Vhodnou cestu, jak řešit tuto otázku, představuje také intenzivnější zapojení doktorandů do výuky umožňující jejich platové ohodnocení;

- zvýšit podíl mezinárodní vědecké spolupráce, zejména v rámci EU. Klíčovým úkolem je zapojení do nových forem vědecké spolupráce se zahraničními partnery. Jednak přípravou komplexních projektů v rámci 6. Rámcového programu EU se zapojením většího počtu pracovišť než dosud a také aktivnějším vyhledáváním špičkových partnerů v rámci dvoustranné spolupráce. Perspektivní cestu pro nás představuje vytváření společných center badatelského výzkumu a doktorských studií se zahraničními partnery, což kromě kvality výsledků zaručuje i reálnou šanci na publicitu a zvyšování renomé univerzity v zahraničí. Při větším zapojení doktorandů lze pak očekávat dobrou investici do budoucího pozitivního vývoje univerzity.

B) Propojit a koncentrovat výzkumné kapacity pracovišť UK zejména v souvislosti s přípravou nových výzkumných záměrů a výzkumných center. Neznamená to, že by si univerzita neuvědomovala význam úspěšnosti svých pracovišť v grantových soutěžích. Bude proto i nadále podporovat kvalitní grantové projekty podávané u národních, resortních či dalších agentur.

Páteř vědecko-výzkumné činnosti UK však představují výzkumné záměry. Výzkumné záměry pro období 2005 – 2009 (resp. 2011) jsou totiž příležitostí k propojení výzkumných kapacit univerzity. UK využila nových legislativních podmínek institucionálního financování vědy tak, aby byla posílena integrující funkce univerzity v její vědecké a výzkumné činnosti. Výzkumné záměry představují širěji koncipované úkoly základního badatelského výzkumu, jehož uskutečňování posílí institucionální prvky (nové výzkumné týmy, laboratoře atd.) a prohloubí žádoucí interdisciplinaritu. Objevují se tak příklady intenzivnější spolupráce více fakult na řešení záměrů. Jejich podpora ovšem vyžaduje novou organizační strukturu a způsob řízení vědecké činnosti (rady výzkumných záměrů, koordinace řešitelských týmů, distribuované financování v rámci univerzity).

Dalším příkladem žádoucí spolupráce a navíc příležitostí ke vzniku nových kvalitních pracovišť jsou výzkumná centra. Ta propojují naše výzkumné kapacity s kapacitami dalších vysokých škol, ústavů AV ČR nebo jiných výzkumných institucí. Univerzita hodlá vypsané soutěže na financování výzkumných center využít k podpoře rozvoje nových oborů a perspektivních výzkumných témat.

C) Posílit vazbu vědy a výzkumu na vzdělávací činnost. Na základě nové legislativy se změnilo pojetí tzv. specifického výzkumu i způsob jeho financování. Spočívá v těsnější vazbě na akreditované magisterské a zejména doktorské studijní programy. Je proto nezbytné přizpůsobit obsah studia tak, aby byla umožněna širší účast studentů na výzkumné činnosti pracovišť. Prostor pro výzkumnou činnost musí být ve studijních programech jasně a konkrétně specifikován. Posílí se tak individuální, profilovaná činnost studentů jako skutečných partnerů ve vědecké činnosti.

S prosazováním nového pojetí specifického výzkumu úzce souvisí změny ve fungování vnitrouniverzitní instituce podpory výzkumu - Grantové agentury UK. Po doladění jejího nového pojetí hodláme posílit prostředky, které jsou pro ni každoročně vyčleňovány.

D) Podpořit další rozvoj systému vědeckých informací jako základní služby vědecko-výzkumné činnosti. Předpokladem je dokončení virtuální knihovny UK integrací knihovnicko-informačních služeb fakult a dalších součástí, které je nutné nadále zkvalitňovat tak, aby se staly moderními centry vědeckých informací. Cílem je umožnit snadný přístup k vědecko-informačním zdrojům všem členům akademické obce bez ohledu na to, na které fakultě studují nebo pracují. Nezbytnou podmínkou pro realizaci tohoto cíle je sjednocení a modernizace knihovnických a příbuzných systémů v rámci univerzity. Pro zajištění kvalitní výzkumné práce s aktuálními informacemi a plnohodnotné začlenění do mezinárodního rámce budeme průběžně obnovovat licence ke stávajícím databázím a získávat přístup k databázím dalším. Knihovny a střediska vědeckých informací musí představovat komplexní integrované celky umožňující vyhledávání a inovování informací, jejich flexibilní používání i šíření výsledků vlastní výzkumné činnosti. Nezanedbatelnou bude i nadále podpora vlastní ediční činnosti univerzity v ekonomicky únosném rozsahu. Pokračovat chceme v rozšiřování činnosti Nakladatelství Karolinum, které hraje nezastupitelnou roli v propagaci výsledků vědecké činnosti dosažených na pracovištích UK. Zveřejňování výsledků bádání a popularizaci vědy hodláme výrazně zlepšit posílením důrazu na propagaci univerzity s využitím všech moderních mediálních prostředků.

### **3. Studium (vzdělávací činnost)**

Uplynulé období bylo charakterizováno především stabilizací většiny studijních programů a studijních oborů vyjádřenou jejich úspěšnou reakreditací. V souladu s boloňským procesem byla také zahájena jejich strukturace. Na UK se

realizují všechny typy studijních programů - bakalářské, navazující magisterské, magisterské a doktorské, které jsou uskutečňovány v prezenční nebo kombinované formě.

Byli ustaveni garanti a rady garantů studijních programů. Byl také zahájen proces implementace mezinárodního kreditního systému studia (ECTS) usnadňujícího mobilitu studentů a vzájemné uznávání splněných studijních povinností.

Rozvíjela se zahraniční mobilita studentů. Zvyšuje se počet těch, kteří odjíždějí na delší pobyty (jeden až dva semestry) a výsledky studia jim jsou po návratu uznávány.

V nejbližším období se prioritou stává důsledné dokončení zahájených změn a aktivnější role univerzity a jejích fakult v modernizaci vzdělávací činnosti, tj. v přibližování se nejnáročnějším evropským standardům.

Především chceme:

- a. Aktivně vystupovat v přípravné fázi akreditačního procesu. Kvalitu našich programů musíme garantovat především my sami. V tomto procesu je třeba důsledně prosazovat strukturaci studijních programů na bakalářské a následné magisterské programy všude, kde neexistují závažné důvody mluvící v neprospěch těchto změn (např. požadavky harmonizace kvalifikačních standardů s evropskými normami). Hledání optimální podoby strukturovaného studia předpokládá průběžné hodnocení jeho kvality na základě mezinárodních standardů. Univerzita preferuje bakalářské studium jako předstupeň navazujícího magisterského studia. V odůvodněných případech by se měla aktivněji zapojit do přípravy a realizace samostatných (profesních) bakalářských programů, také formou spolupráce s kvalitními partnery. Důležitým prvkem zajištění kvality studia je pravidelné hodnocení výuky studenty a získávání zpětné vazby od absolventů.
- b. Odstraňovat bariéry, které z jednotlivých pracovišť i fakult vytvářejí uzavřené celky, při zachování oborové struktury. Prostupnost studia ovšem nesmí být jen vizí nebo přáním. Je-li základní podmínkou prostupnosti strukturované studium, pak je třeba vytvořit nástroje, které přestupy umožní bez zbytečných průtahů a komplikací. Jsou jimi přesné definování podmínek návaznosti mezi bakalářskými a různými navazujícími magisterskými programy; celouniverzitní kreditní systém platný na všech fakultách umožňující individuální přizpůsobení kurikula; aktualizované informace o výukové nabídce ve formě anotací a sylabů zpřístupněné na www stránkách; a především stanovení akceptovatelných kursů na základě spolupráce garantů studijních programů stvrzené dohodami mezi fakultami o vzájemném uznávání splnění studijních povinností.
- c. Učinit ze zahraniční mobility studentů samozřejmou součástí jejich studia. UK si klade za cíl podpořit v nejbližším období zejména s využitím projektů specifického výzkumu a spolupráce v rámci programu Erasmus–Socrates studijní pobyty na zahraničních univerzitách. Tato činnost je ve většině případů založena na reciprocitě. To pro nás znamená vytvářet podmínky pro přijetí studentů zahraničních u nás. Rozvoj mobility studentů se bude týkat především studentů magisterského a doktorského studia - 10% studentů pobývajících na zahraniční škole v daném semestru považujeme za optimální počet. Chceme, aby se počet studentů magisterského studia, kteří takový pobyt absolvují, stále zvyšoval. U doktorandů by taková minimálně semestrální stáž na partnerském pracovišti měla být povinná. Dokončení procesu vzájemného uznávání studijních povinností je pak předpokladem, že se tyto pobyty stanou integrální součástí studia, které nebude o tuto dobu prodlouženo. Výrazně by se pak rozvoj této dimenze studia měl projevit v nárůstu společně vedených diplomových a doktorských prací. Účinnost přenosu informací o možnostech a přínosu zahraničních stáží zvýšíme také větším zapojením Informačně poradenského centra UK.
- d. Jedním z indikátorů špičkové úrovně studia na univerzitě je i počet zahraničních studentů. Pro jejich nárůst považujeme za nezbytné podpořit studijní programy akreditované v cizím jazyce. Konkrétně vytvářením pobídkových nástrojů jak pro fakulty a další součásti, které takové studium nabízejí nebo se na něm podílejí (zejména odpovídající mzdovou politikou), tak pro potenciální zájemce o vysokoškolské studium v České republice.
- e. Rozšířit nabídku studia na UK také na další zájemce. Současná společenská potřeba, vyjádřená např. v tzv. Bílé knize MŠMT, vyžaduje výrazně rozšířit nabídku profesně orientovaných i zájmových kursů celoživotního vzdělávání. V současnosti studuje v těchto programech na UK téměř 10 000 frekventantů a řada fakult nabízí široké spektrum kurzů doplňujícího, rozšiřujícího a specializačního studia. Univerzita Karlova však musí vytvořit systém celoživotního vzdělávání pro jednotlivé cílové skupiny. V tomto systému by měly příbuzné fakulty spolupracovat a poskytovat kvalitní společnou nabídku vázanou ve vybraných profesích např. na kariérní řád (učitelé, pracovníci ve zdravotnictví, pracovníci v tzv. pomáhajících profesích apod.). Přednostně se zaměříme na vlastní absolventy a absolventy vysokých škol vůbec. Další skupinou zájemců o kurzy celoživotního vzdělávání jsou také uchazeči o studium, kteří nebyli přijati k řádnému studiu z kapacitních důvodů. Je snahou univerzity nabídnout jim možnost dále se vzdělávat a kvalitně se připravit na případné přijetí do řádného studia.
- f. Před univerzitou stojí v souvislosti s rozvojem a užitím moderních informačních technologií ve vzdělávání také úkol rozšiřovat prvky distanční formy vzdělávání. To předpokládá především zajistit materiální podmínky pro jeho fungování (zavádění prvků e-learningu, vytváření učebních materiálů, zpřístupnění nabídky studijní literatury, atd.).

## 4. Zahraniční styky

Uplynulých čtrnáct let charakterizoval univerzitu výrazný kvantitativní nárůst zahraničních styků vyjádřených v bilaterálních dohodách o meziuniverzitní spolupráci a v zapojení do evropských programů typu Erasmus, Leonardo, Ceepus, Aktion a dalších. Univerzita se stala členem několika prestižních nevládních organizací a akademických sítí.

Narůstá počet studentů vyjíždějících na zahraniční studijní pobyt. Pozvolna roste také počet přijímaných studentů ze zahraničí. Počet přijíždějících představuje zhruba dvě třetiny počtu vyjíždějících. Jak již bylo uvedeno, situace v oblasti mobility i v nabídce kursů vyučovaných v cizím jazyce přesto není uspokojivá. Problémy přetrvávají nejen se zajištěním žádoucí kompatibility výuky, ale také se zabezpečením zahraniční spolupráce se špičkovými univerzitami.

V současné době skončilo v oblasti zahraničních styků období extenzivního rozvoje. Nová etapa je charakterizována důrazem na kvalitu. Řada bilaterálních dohod, které se ukázaly nefunkční, byla ukončena a aktivních tak dnes máme cca 150. Záměrem pro nejbližší období je aktivnější, více selektivní politika zahraničních styků. Hodláme se orientovat na rozvíjení spolupráce především s předními evropskými a světovými vysokými školami špičkovými v příslušných oborech. Budeme usilovat o spolupráci s těmi světovými univerzitami, které se v rámci ratingů umísťují na předních místech. Kromě toho se budeme snažit navazovat intenzivnější spolupráci se světovými centry a významnými nevládními organizacemi, které se podílejí na podpoře vědy a výzkumu.

Proto je potřebné pokračovat v průběžné analýze vývoje zahraničních styků na fakultách a dalších součástech. Na jejím základě budeme i nadále redukovat ty dohody, které se stanou neproduktivními a aktivně vyhledávat partnery nové. Kritériem kvalitativního posunu pak je pokračování smluv zahrnujících především společné projekty vědecko-výzkumné spolupráce a společné vědecké konference nebo publikace; umožňujících jedno- až dvousemestrální pobyty studentů, prosazování vzájemné kompatibility výuky, zavádění dvojího vedení diplomových a doktorských prací apod.

Pokud jde o zapojení do mezinárodních programů a univerzitních sítí, je vzhledem k našemu členství v EU jasné, že naši prioritou budou programy EU. Kromě cíle zlepšit využívání programu Erasmus/Socrates, tj. zvýšit počet vyjíždějících a zejména přijíždějících studentů, chceme využít také možnosti nabízené programem Erasmus Mundus, který podporuje multilaterální spolupráci několika univerzit z členských států EU a partnerů z třetích zemí. V rámci programu TACIS budeme také spolupracovat se špičkovými univerzitami ze zemí východní Evropy.

Tyto záměry vyžadují v krátkém čase rozšířit a zkvalitnit nabídku kursů v cizím jazyce. To ovšem vyžaduje zajištění odpovídajícího materiálního zázemí pro přijíždějící studenty a učitele – zejména kvalitního ubytování. Jde o jeden z kroků, jak zvýšit počet hostujících profesorů. Finanční zabezpečení výměn lze řešit např. v rámci sdružení univerzit Coimbra Group i rozvíjením dohod o statutu „free movers“, tj. udělováním tzv. vědeckých nebo studentských víz. Současná situace v nabídce zahraničních pobytů je pro řadu studentů i vyučujících málo přehledná, což budeme řešit větším využitím Informačně poradenského centra a efektivnější cirkulací informací o zahraničních stážích.

UK v minulém období začala podporovat mobilitu studentů i učitelů také z vlastního Fondu mobility. Dosavadní priority tohoto fondu budeme reformulovat tak, aby byly v souladu s prioritami v ostatních oblastech. Proto budeme v nejbližším období klást důraz především na podporu příjezdů kvalitních zahraničních pracovníků k nám a na podporu výjezdů studentů doktorských studijních programů v prezenčním studiu.

## 5. Sociální politika

Sociální politika UK navazuje na hlavní činnosti předchozího období, tj. na pomoc sociálně slabým studentům a studentům se speciálními potřebami, kteří úspěšně studují, a na sociální zvýhodnění studentů, kteří jsou mimořádně úspěšní zejména ve vědecké, tvůrčí nebo odborné činnosti.

Byla vytvořena nová pravidla pro rozdělování míst na kolejích, byl změněn stipendijní řád a zvýšeny částky na stipendia za vynikající studijní výsledky, na účelová a doktorandská stipendia. Byly získány granty umožňující vyrovnávání podmínek pro studium studentů se speciálními potřebami. Získáním nového areálu byl významně navýšen celkový počet lůžek na kolejích.

Univerzita si uvědomuje, že součástí sociální politiky je též podpora zaměstnanců a pomoc s řešením jejich problémů.

Do popředí se dnes dostávají kritéria kvality a efektivnosti. V nejbližším období proto chceme koncentrovat své síly na následující priority:

- a. Výrazněji podpořit doktorandy vykazující vynikající výsledky.
- b. Aktualizovat celkovou koncepci ubytovacích a stravovacích služeb poskytovaných univerzitou. Její součástí je optimalizace menz a postupné zkvalitňování ubytování za stávající i za event. pozměněné dotační politiky MŠMT.
- c. Při sociálním zvýhodňování studentů nadále upřednostňovat jejich dobré výsledky ve studiu a zvláště v odborné a vědecké činnosti.
- d. Zlepšit informovanost studentů a uchazečů o studium se speciálními potřebami a výrazně zkvalitnit komunikaci všech pracovníků UK, kteří se touto problematikou studentů zabývají, jakož i informovanost pedagogů o této problematice.
- e. Nadále rozšiřovat bezbariérový přístup do objektů univerzity, usnadňovat studijní podmínky studentů se speciálními potřebami a upravovat vnitřní vybavení kolejí a menz.
- f. Posilovat motivující prvky v systému odměňování zaměstnanců univerzity.

- g. Vytvořit podmínky pro stabilizaci zaměstnanců UK. Univerzita vybuduje přechodné ubytování ve vybraných prostorách kolejí pro začínající mladé učitele a vědecké pracovníky, které pro ně bude představovat „startovní“ ubytování.
- h. Usilovat o posílení vztahu zaměstnanců k univerzitě vyjednáváním výhodných sociálních programů (půjček, penzijního připojištění apod.) s příslušnými finančními institucemi.

Rozsah a efektivnost sociální politiky univerzity ovšem citelně závisí na způsobu financování veřejných vysokých škol, na možnostech nakládání s přidělenými prostředky, na systému státní dotace pro ubytování a stravování studentů, možnostech vybírat školné apod. V každém případě chceme v sociální politice i nadále vystupovat aktivně a hledat přijatelná řešení nejtěžších problémů.

## 6. Vnější vztahy

V minulých letech univerzita usilovala o veřejnou prezentaci svých výsledků, reagovala na podstatné společenské události a její členové nebo představitelé se vyslovovali k důležitým odborným i veřejným otázkám.

V době, která je někdy charakterizována jako „věk informací“, a v níž se zvyšují nároky na výměny a kooperace, předpokládá efektivní fungování univerzity posílit a kvalitativně proměnit pojetí jejích vnějších vztahů. Naše pojetí lze charakterizovat cílem komunikovat UK jako značku nejvyšší kvality, tj. jako univerzitu s kvalitním výzkumem tvořenou špičkovými odborníky ve svých oborech, jako univerzitu kvalitních magisterských a zejména doktorských studií. Toho chceme docílit:

- a. Vytvořením dlouhodobé komunikační strategie, která musí být aktivní a nezávislá. UK bude v prezentaci svých pracovníků, výsledků vědecké i pedagogické práce, v nabídce expertních služeb méně reaktivní. Budeme více prosazovat vlastní témata, prezentovat vlastní akce a výsledky činnosti našich pracovníků, a to i v zahraničí. Vhodným krokem bude vytvoření interní databáze univerzitních odborníků, které lze prezentovat jako konzultanty, analytiky a experty v konkrétních problémových okruzích či tématech. Zkvalitníme také informování o naší ediční činnosti, zejména o nejdůležitějších připravovaných i publikovaných titulech nakladatelství Karolinum. Perspektivní cestu k aktivní prezentaci univerzity ukazují projekty typu Evropského diskusního fóra, které chceme i nadále produktivně a mediálně zajišťovat.
- b. Formulováním komunikační taktiky, která vychází z potřeby diferencovaného působení na jednotlivé cílové skupiny. Adresnost zvyšuje efektivnost komunikace. Proto bude UK komunikovat formou přiměřenou každé skupině adresátů se širokou veřejností, s odbornými komunitami i s mezinárodními partnery. Pro každou z nich je nutné průběžně definovat nosná témata - např. pro mezinárodní spolupráci univerzity témata dokazující její špičkovou kvalitu; ve vztahu ke společenské praxi půjde o využitelné výsledky akademického výzkumu; ve vztahu k otázkám veřejného života chce být UK faktorem tvorby občanské společnosti a prezentovat své poznatky a stanoviska i prostřednictvím společných projektů s médii. Spektrum forem komunikace a nosičů bude širší: kromě využívání tištěných médií, televize a rozhlasu je žádoucí vedle obnoveného časopisu Forum koncipovaného jako monotematický, problémově orientovaný časopis, vytvořit výběrový časopis Forum-digest. Posilovat budeme kvalitu úspěšně se rozvíjejícího internetového i-Fora spuštěného v prosinci 2003, které je převážně zpravodajské a interaktivní. Za nezbytné považujeme systematicky rozšiřovat řadu prezentačních publikací o univerzitě.

Harmonizace univerzitního kalendáře akcí a jejich mediálního krytí umožní vnést do vnější prezentace UK systém a upevnit ji v povědomí naší veřejnosti i potenciálních partnerů pro spolupráci doma i v zahraničí.

- c. Optimalizací vnitřní komunikace v rámci UK, která se musí podstatně změnit, protože je předpokladem pro účinnou komunikaci vnější. Do informačních aktivit důsledněji zapojíme Informačně poradenské centrum. Průběžně budeme ve spolupráci s fakultami inovovat soubor informačních a propagačních materiálů v české i cizojazyčných mutacích.

## 7. Rozvoj

Uplynulé období lze charakterizovat snahou o stavební rekonstrukce a o modernizaci technologického i přístrojového vybavení a informačních technologií. Dnešní stav sice není ani v této oblasti zcela uspokojivý, přesto však chceme pojmout rozvoj univerzity šířeji jako vytváření podmínek pro splnění výše uvedených priorit v jednotlivých oblastech její činnosti. Pro dosažení vysoké kvality hlavních činností UK je třeba vytvořit odpovídající logistické zázemí.

Za strategické úkoly rozvoje v širším slova smyslu považujeme – vedle již v úvodu zmíněného vybudování Informačního systému UK – následující cíle:

- a. Naplňovat schválenou Dokumentaci programu obnovy a rozvoje materiálně-technické základny UK pro období 2002-2007.
- b. Provést analýzy a určit pravidla pro stanovení priorit tvorby investičního programu, včetně náročnějších projektů výstavby a modernizace. Na jejich základě vyhledat mimorozpočtové zdroje pro jejich financování.
- c. Iniciativně využívat možnosti prosazovat priority UK pomocí systému financování vědy, výzkumu a terciálního vzdělávání a pomocí pravidel vnitřního rozdělování prostředků na UK.
- d. Usilovat o nové zdroje financování univerzity, zejména spoluprací s praxí a zhodnocováním výsledků výzkumné práce. Připravujeme vhodný model inovační politiky UK, který zlepší přenos poznatků našeho výzkumu do praxe.

- e. Koncentrovat síly a materiální prostředky na podporu kvality. Materiální, technologická a informační podpora bude směřovat tam, kde jsou nejvíce naplňovány priority UK. K nim budeme přihlížet při posuzování vnitrouniverzitních akcí navrhovaných na zařazení do investičního programu.
- f. Podporovat funkční vnitřní uspořádání univerzity vytvářením účelných center zakládaných více fakultami nebo dalšími součástmi UK směřujících k mezioborové integraci a vyhodnocovat jeho efektivitu.

Rozvojové úkoly v užším slova smyslu vidíme především v nutnosti zajistit pro fungování univerzity základní materiální podmínky, kvalitní tok informací a vzájemnou komunikaci.

1. Nová výstavba, včetně moderního vybavení stroji a přístroji, musí probíhat podle doložených a schválených dlouhodobých záměrů fakult. V nich je třeba stanovit trvalejší priority, které budou v souladu s tímto záměrem. Naplňování Dokumentace programu na úrovni každoročních investičních programů a jednotlivých investičních záměrů se musí důsledněji řídit kritérii kvality a vazby na priority UK.

Řada fakult je v tíživé situaci protože má nedostatečné kapacity pro výuku i výzkum. Příhodnou cestou se jeví budování minikampusů. Chceme proto připravit modelový projekt výstavby minikampusu v jedné z vhodných lokalit, kde již univerzita sídlí. Předpokladem realizace takového projektu je ovšem nalezení vhodného modelu financování, který univerzitu nezatíží nad únosnou mez na mnoho let dopředu.

2. Podstatný úkol, na který se UK v nejbližší době zaměří, představuje kooperace s praxí. Musí vést k finančně výhodnému zhodnocení intelektuálního potenciálu univerzity v podobě inovačních projektů. Chceme nalézt optimální model zhodnocení našich zkušeností a poznatků na poli efektivního získávání grantové podpory z mimoresortních i nadnárodních zdrojů; na poli ochrany duševního vlastnictví (patentů a licencí); nebo v oblasti užitečného výsledků výzkumu a vývoje v podobě vytváření malých podnikatelských subjektů (tzv. spin offs). Budeme analyzovat všechny varianty kooperace s praxí: inovační (technologické) centrum jako součást univerzity, smluvní vztah s tzv. out house společností, formu metodického a poradenského střediska UK a další.

\*\*\*

*Dlouhodobý záměr Univerzity Karlovy v Praze je výsledkem shody reprezentativních grémii a rozhodujících orgánů univerzity a stává se závazným dokumentem pro její další činnost a směřování. Tento záměr nabízí všem členům akademické obce motivující cíle, formuluje konkrétní kroky pro vytváření kvalitních podmínek a zázemí pro univerzitní život i náročná kritéria odpovídající evropským a světovým standardům. Naším cílem je budovat univerzitu, která bude atraktivní pro své studenty i učitele a která bude žádaným partnerem pro špičkové domácí i zahraniční univerzity a výzkumná pracoviště.*