



**Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti
a strategie internacionalizace
Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci
na období 2021–2025, s výhledem do roku 2030**

Předkládá: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D., děkan

Projednáno Vědeckou radou EF TUL dne 22. 4. 2021

Schváleno Akademickým senátem EF TUL dne 11. 5. 2021

ÚVOD	3
VIZE EKONOMICKÉ FAKULTY TUL	4
POSLÁNÍ EKONOMICKÉ FAKULTY TUL	5
1. VZDĚLÁVACÍ ČINNOST V LETECH 2021–2025, S VÝHLEDEM DO ROKU 2030	6
Prioritní cíl: Rozvíjet kompetence přímo relevantní pro život a praxi v 21. století.....	7
Prioritní cíl: Zlepšit dostupnost a relevanci flexibilních forem vzdělávání	10
Prioritní cíl: Zvýšit efektivitu a kvalitu doktorského studia	11
2. VĚDECKÁ, VÝZKUMNÁ, VÝVOJOVÁ, INOVAČNÍ A DALŠÍ TVŮRČÍ ČINNOST V LETECH 2021–2025, S VÝHLEDEM DO ROKU 2030.....	16
Prioritní cíl: Posilovat strategické řízení a efektivní využívání kapacit v oblasti výzkumu a vývoje na vysokých školách.....	17
3. STRATEGIE INTERNACIONALIZACE EF TUL V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ, VĚDY A VÝZKUMU PRO OBDOBÍ 2021–2025, S VÝHLEDEM DO ROKU 2030	23
Prioritní cíl: Rozvoj globálních kompetencí studentů a pracovníků EF TUL.....	24
Prioritní cíl: Internacionalizace studijních programů EF TUL	27
Prioritní cíl: Zjednodušení procesů uznávání zahraničního vzdělání	29
Prioritní cíl: Vytváření mezinárodního prostředí na EF TUL a propagace v zahraničí	29
Prioritní cíl: Posílení strategického řízení internacionalizace.....	32
4. VÝCHODISKA PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V LETECH 2021–2025, S VÝHLEDEM DO ROKU 2030.....	35
Prioritní cíl: Budovat kapacity pro strategické řízení	35
Prioritní cíl: Snížit administrativní zatížení pracovníků TUL, aby se mohli naplno věnovat svému poslání.....	40
5. VÝCHODISKA PRO TZV. TŘETÍ ROLI TUL V LETECH 2021–2030.....	42
Prioritní cíle EF TUL v oblasti tzv. třetí role pro roky 2021–2025, s výhledem do roku 2030	42
Příloha: Strategické oblasti vědy a výzkumu pro období 2021–2030	45



ÚVOD

Východisky pro zpracování **Strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti a strategie internacionalizace Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci** (dále jen „Strategický záměr EF TUL“) na léta 2021–2025 jsou:

- Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti a strategie internacionalizace Technické univerzity v Liberci na období 2021–2025, s výhledem do roku 2030
- Strategický záměr ministerstva pro oblast vysokých škol na období od roku 2021
- Strategie internacionalizace vysokého školství na období od roku 2021
- Plán realizace Strategického záměru pro oblast vysokých škol pro rok 2021
- Osnova plánu investičních aktivit pro roky 2021–2030
- Vyhlášení Programu na podporu strategického řízení vysokých škol pro roky 2022–2025
- Dlouhodobý záměr EF TUL na léta 2016–2020 a jeho každoroční aktualizace.

Při zpracování strategického záměru EF TUL byly dále využity

- závěry hodnocení Mezinárodního evaluačního panelu TUL a EF TUL pro 3. modul metodiky M17+,
- výstupy klíčových aktivit KA1–KA9 univerzitního projektu ROLIZ: Rozvoj lidských zdrojů TUL pro zvyšování relevance, kvality a přístupu ke vzdělání v podmínkách Průmyslu 4.0
- výstupy šetření obsahové agentury z roku 2020

Strategický záměr EF TUL je zpracován ve struktuře doporučené MŠMT, respektuje prioritní cíle jednotlivých oblastí relevantních pro vysoké školy.

Strategický záměr EF TUL na léta 2021–2025 lze chápat jako strategický plán rozvoje fakulty v následujícím pětiletém období s výhledem do roku 2030. Součástí dokumentu je vymezení vize a poslání EF TUL a stanovení strategických cílů, o jejich naplnění bude Ekonomická fakulta usilovat.

Liberec, 23. dubna 2021

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

VIZE EKONOMICKÉ FAKULTY TUL

V duchu evropských univerzitních tradic se Ekonomická fakulta jako součást Technické univerzity v Liberci ztotožňuje s vizí být v oblasti poznání nezávislým, mezinárodně ukotveným vzdělávacím a výzkumným centrem evropského významu a partnerem pro hledání a řešení celospolečenských výzev.

Oblast vzdělávání

- Ekonomická fakulta TUL si v oblasti své vzdělávací činnosti stanovuje na období 2021–2030 vizi být mezinárodně ukotveným centrem vzdělanosti evropského významu s nabídkou širokého spektra atraktivních studijních programů, které odrážejí současnou úroveň poznání v daném oboru.

Oblast vědy a výzkumu

- V současném dynamicky se měnícím prostředí si Ekonomická fakulta TUL v oblasti vědy, výzkumu a dalších tvůrčích činností stanovuje na období 2021–2030 vizi být nezávislou, mezinárodně ukotvenou výzkumnou, vývojovou a inovační institucí evropského významu, která aktivně vyhledává klíčové celospolečenské výzvy a výzkumné úkoly a přináší jejich komplexní řešení.

Oblast internacionalizace

- Ekonomická fakulta TUL si v oblasti internacionalizace stanovuje vizi být mezinárodně ukotvenou a internacionalizovanou vzdělávací a výzkumnou institucí, která bude atraktivní pro zahraniční studenty i přijíždějící zahraniční pracovníky.

Oblast strategického řízení

- Ekonomická fakulta TUL si v oblasti strategického řízení stanovuje vizi být v roce 2030 moderně řízenou institucí, s jasně definovanými procesy, flexibilně reagující na podněty okolí, minimalizující administrativní zátěž pracovníků a centrálně zajištěnou IT podporou.

Třetí role EF TUL

- V oblasti tzv. třetí role si Ekonomická fakulta TUL na období 2021–2030 stanovuje vizi být nezávislým, otevřeným prostorem pro veřejnou diskusi a vyhledávaným partnerem při identifikaci a řešení celospolečenských výzev.



POSLÁNÍ EKONOMICKÉ FAKULTY TUL

Posláním Technické univerzity v Liberci a její součástí Ekonomické fakulty je šířit poznání a posouvat jeho hranice, kultivovat českou společnost a přispívat všemi svými činnostmi ke společenské rovnováze, blahobytu a udržitelnému rozvoji.

Oblast vzdělávání

- Ekonomická fakulta TUL prostřednictvím vzdělávací činnosti inspiruje studenty k rozvoji poznání, ke kritickému myšlení, společenské odpovědnosti, k dodržování etických zásad a ke kreativitě.

Oblast vědy a výzkumu

- Posláním Ekonomické fakulty TUL je svou tvůrčí činností přispívat k rozšiřování poznání a usilovat o praktické uplatnění nových poznatků a jejich využití při rozvoji společnosti.

Oblast internacionalizace

- Misí Ekonomické fakulty TUL je šířit poznání a posouvat jeho hranice v širokém internacionálním prostředí zahrnujícím studenty, výzkumnou komunitu a zahraniční partnerské instituce.

Třetí role EF TUL

- Ekonomická fakulta TUL prosazuje demokratické principy, kulturní rozmanitost a humanistické hodnoty a hraje významnou úlohu ve společenském rozvoji libereckého regionu i daleko za jeho hranicemi.

1. VZDĚLÁVACÍ ČINNOST V LETECH 2021–2025, S VÝHLEDEM DO ROKU 2030

EF TUL nabízí vzdělávání ve všech stupních studia – bakalářském, navazujícím i doktorském, a to ve studijních programech zaměřených na **Podnikovou ekonomiku / Business Administration** a **Systémové inženýrství a informatiku / Systems Engineering and Informatics**. V bakalářském studiu je dále akreditován program **Mezinárodní ekonomické vztahy** a v navazujícím studiu pak program **Hospodářská politika v globálním prostředí**. Fakulta rovněž přijímá studenty do double degree studijního programu realizovaného ve spolupráci s *Technische Universität Dresden – International Management*. Ve spolupráci s Univerzitou v Hradci Králové a Univerzitou Pardubice realizuje doktorský studijní program **Systémové inženýrství a informatika / Systems Engineering and Informatics**. Přehled akreditovaných studijních programů (jedná se o nové akreditace), je uveden a pravidelně aktualizován na úřední desce TUL a ve Výročních zprávách EF TUL.

Globální indikátory EF TUL ve vazbě na Strategický záměr TUL

Indikátor	Stávající stav	Stav v roce 2025	Stav v roce 2030
Počet studentů	1 128	1 150	1 265
Podíl zahraničních studentů	4 %	6 %	8 %
Míra úspěšnosti studia (<i>graduate rate</i>)	48 %	50 %	55 %
Počet oblastí vzdělávání s inst. akreditací	0	1	2
Podíl doc. a prof. na počtu akad. pracovníků	20 %	25 %	28 %

V akreditovaných programech na EF TUL studovalo v roce 2020 celkem **1 128 studentů**, tj. 19 % všech studentů TUL. **Graduate rate** na EF TUL se dlouhodobě pohybuje mírně (cca tři procentní body) nad průměrnou studijní úspěšností TUL. **Podíl akademických pracovníků s hodností prof. a doc.** činí 19,7 %, což je hodnota, která odpovídá průměrnému stavu na TUL.

V souladu se **Strategickým záměrem ministerstva** si EF TUL na strategické období stanovuje ve vzdělávací činnosti následující prioritní cíle:

1. Rozvíjet kompetence přímo relevantní pro život a praxi v 21. století.
2. Zlepšit dostupnost a relevanci flexibilních forem vzdělávání.
3. Zvýšit efektivitu a kvalitu doktorského studia.



Prioritní cíl: **Rozvíjet kompetence přímo relevantní pro život a praxi v 21. století**

Naplňování prioritního cíle Rozvíjet kompetence přímo relevantní pro život a praxi v 21. století má záměr připravovat absolventy nejen na stávající pracovní pozice existující na trhu práce, ale rovněž na pozice nové, jejichž vznik a rozvoj lze očekávat ve vymezeném strategickém období do roku 2030. Vznik těchto pozic lze odvodit z výzev a dokumentů zabývajících se Průmyslem 4.0, Dopravou 4.0 či Společností 4.0. Uvedené dokumenty predikují vznik řady nových pracovních pozic souvisejících s digitalizací, automatizací a robotizací. Studijní programy by se však neměly orientovat jen na výchovu absolventů – budoucích zaměstnanců, ale rozvíjet i kompetence absolventů v oblasti zakládání nových firem a podporovat jejich podnikavost.

Operační cíle EF TUL:

CÍL A-1-2: Zvýšit účast studentů ve studentských hodnoceních kvality

Opatření: EF TUL kriticky zhodnotí obsah stávajících dotazníků v informačním systému STAG, prostřednictvím kterých mají studenti možnost se vyjádřit ke kvalitě výuky. Zváží vhodná motivační opatření pro studenty ke zvýšení účasti ve studentských anketách tím, že se studentům zdůrazní potřeba zpětné vazby pro zkvalitnění výuky.

Indikátor: Podíl studentů, kteří vyplnili dotazník hodnocení kvality výuky a podpůrných služeb.

CÍL A-1-3: Zvýšit kvalitu studijních programů hodnocených v Radě pro vnitřní hodnocení (RVH)

Opatření: EF TUL bude usilovat, aby členy RVH byli vždy alespoň dva odborníci na oblast vzdělávání č. 5: Ekonomické obory. V souvislosti se záměrem EF TUL získat institucionální akreditaci pro oblast vzdělávání č. 5: Ekonomické obory bude RVH zřizovat pracovní komise pro ty oblasti vzdělávání, ve kterých bude TUL žádat o institucionální akreditaci.

Indikátory: Odborné složení členů RVH, počet pracovních komisí RVH.

CÍL A-1-4: Připravit a obhájit Institucionální akreditaci pro vybrané oblasti vzdělávání

Opatření: TUL dokončí všechny vnitřní předpisy, zejména řád institucionální akreditace, aby v termínu 2021/2022 podala žádost o institucionální akreditaci ve vybraných oblastech vzdělávání (ekonomické obory, informatika – ve spolupráci s Fakultou mechatroniky, informatiky a mezioborových studií TUL).

Indikátory: Podaná žádost o institucionální akreditaci, počet oblastí vzdělávání, ve kterých TUL získá institucionální akreditaci.

CÍL A-1-5: Zvýšit počet profesně orientovaných bakalářských programů

Opatření: EF TUL zváží v souladu s dokumenty a doporučeními NAÚ VŠ změnu některých stávajících akademicky zaměřených studijních programů na profesní, resp. tvorbu nových profesně zaměřených studijních programů, které jsou jednoznačně zaměřeny na přípravu praktických dovedností při výkonu povolání. TUL rovněž zváží vznik nových profesně zaměřených studijních programů, které by byly realizovány ve spolupráci s VOŠ. Předpokladem je však harmonizace akreditačních předpisů pro vznik a uskutečňování studijních programů na VŠ a VOŠ.

Indikátor: Počet akreditovaných profesně zaměřených studijních programů.

CÍL A-1-6: Zvýšit počet studentů zapojených do komunity Student Business Club (SBC)

Opatření: EF TUL podpoří podnikavost a studentské start-upy. Bude usilovat, aby se stávající komunita SBC rozšiřovala na všechny součásti TUL. Bude organizovat soutěže o nejlepší studentské start-upy a letní školy podnikání, nejen pro studenty TUL, ale i pro své absolventy a studenty jiných vysokých škol, včetně zahraničních. Bude nabízet výuku podnikatelských dovedností a kompetencí i v rámci akreditovaných studijních programů.

Indikátory: Počet studentů zapojených do SBC, počet realizovaných letních škol podnikání, počet účastníků letních škol podnikání, počet studentských projektů – start-upů.

CÍL A-1-7: Zajistit dlouhodobě vysokou uplatnitelnost absolventů na trhu práce

Opatření: EF TUL bude rozvíjet interaktivní metody výuky ve spolupráci s praxí. V rámci kariérního poradenství inovuje portál zaměřený na nabídku firemních praxí a témat závěrečných prací, které budou zpracovány ve spolupráci s podniky. EF TUL identifikuje studijní programy, ve kterých existuje potenciál zapojit do výuky vyšší počet domácích i zahraničních odborníků z výzkumných a vývojových oddělení firem i výborné učitele z pedagogické praxe. Bude trvale podporovat řešení technických, technologických, ekonomických a dalších problémů praxe v rámci závěrečných prací studentů. Posílením spolupráce s podnikovou sférou bude vytvářet příznivé podmínky pro intenzivní horizontální (mezisektorovou) mobilitu studentů a akademických pracovníků. Bude kontinuálně zlepšovat technické zázemí, vybavení učeben, dílen a laboratoří, podporovat tvořivost studentů včetně posilování projektového a týmového pojetí vzdělávání nejen v rámci výuky, ale také prostřednictvím extrakurikulárních aktivit.



Indikátory: Míra nezaměstnanosti absolventů, počet odborníků z praxe zapojených do výuky studijních programů, počet VŠKP vzniklých ve spolupráci s praxí, finanční prostředky vynaložené na zlepšení praktických dovedností studentů.

CÍL A-1-8: Zvýšit podíl studentů s úspěšně dokončeným studiem (*graduate rate*)

Opatření: EF TUL bude věnovat pozornost studentům, kteří se zapisují na vysokou školu za jiným účelem, než je studium. Přijme opatření pro rychlou identifikaci takových studentů a pro ukončení jejich studia. Bude usilovat, aby v naprosté většině studijních programů bylo součástí přijímacího řízení ověřování studijních předpokladů. Zaměří se rovněž na rozvoj podpůrných služeb (vyrovňovací kurzy, studentští tutoři) pro studenty s horší výchozí pozicí pro studium.

Indikátor: Podíl studentů, kteří neúspěšně ukončí studium v prvním ročníku s velmi nízkým počtem kreditů.

CÍL A-1-9: Dosáhnout meziročního nárůstu počtu nastupujících studentů do studijních programů

Opatření: S ohledem na vývoj demografické křivky lze předpokládat postupný nárůst počtu studentů EF TUL až na cílový počet 1 265. EF TUL bude usilovat o získání motivovaných studentů. Nezbytnou podmínkou pro získání takových studentů je vytvoření moderního prostředí (učeben, laboratoří, knihoven, zázemí, kde mohou studenti trávit čas mezi výukovými bloky, prostory pro studentské organizace a spolky), které umožní kvalitní studium pro různorodou populaci studujících. Neméně důležitou podmínkou jsou moderní webové stránky, prezentace EF TUL na středních školách a aktivní marketingová komunikace přes sociální sítě.

Indikátor: Počet nově zapsaných studentů do prvního ročníků, celkový počet studentů.

CÍL A-1-10: Zvýšit počet mezioborových studií

Opatření: EF TUL bude akcentovat mezioborová studia využívající synergické efekty spolupráce technicky, ekonomicky, humanitně, společensko-vědně a umělecky zaměřených fakult. Vytvoří pracovní skupinu, která vytipuje potenciál pro vznik nových mezioborových studijních programů. Bude propojovat vzdělávání s výzkumem, vývojem, inovační, uměleckou a další tvůrčí činností. Bude harmonizovat oba principy vzdělávání – nácvik praktických dovedností uplatnitelných v praxi bezprostředně po dokončení studia, a rozvoj obecnějších intelektuálních a sociálních kompetencí umožňujících absolventům v budoucnu reagovat na nové situace na trhu práce i ve společnosti.

Indikátor: Počet mezioborových studijních programů.

CÍL A-1-11: Zajistit špičkovou infrastrukturu pro vzdělávání

Opatření: EF TUL bude průběžně investovat do obnovy infrastruktury pro vzdělávání ve svých nosných studijních programech (laboratoře, přístroje, simulační centra, programové vybavení), aby udržela vybavení na mezinárodně srovnatelné úrovni. Důležitou oblastí je také vytváření technických podmínek pro zapojení zahraničních vyučujících do vzdělávání například formou videokonferenčních přednášek a seminářů. Bude zvyšovat didaktické kompetence akademických pracovníků v práci s technickým a softwarovým vybavením učeben a laboratoří.

Indikátory: Výše investic do přístrojového vybavení, výše investic do inovovaných studijních prostor (specializované učebny a laboratoře), výdaje na pořízení specializovaného SW.

CÍL A-1-12: Rozvíjet kariérní poradenství

Opatření: EF TUL implementuje systém pro posílení komunikace a informovanosti studentů o možnostech uplatnění na trhu práce již v průběhu studia. Bude podporovat moderní nástroje zprostředkování studentských praxí. Bude rozvíjet pozice studentských tutorů pro jednotlivé studijní programy.

Indikátory: Počet studentských tutorů, počet studentů, kteří využili služeb kariérního centra.

Prioritní cíl: Zlepšit dostupnost a relevanci flexibilních forem vzdělávání

Prioritní cíl reaguje na změny struktury trhu práce, kdy s ohledem na technologický vývoj lze předpokládat zánik řady tradičních profesí a vznik profesí zcela nových. Na uvedený vývoj musí reagovat i vysokoškolský vzdělávací systém. Znalosti, dovednosti a kompetence absolventů rychle zastarávají. TUL musí být proto připravena pružně nabízet různé kurzy reagující na technologický a společenský vývoj. Bude se jednat jak o kurzy v rámci akreditovaných studijních programů, tak i o kratší kurzy a školení v rámci celoživotního vzdělávání. Důležitou oblastí bude podpora kombinované a distanční formy studia, které umožňují sladění pracovního a osobního života. Tyto formy studia zároveň umožňují získání vysokoškolského studia těm uchazečům, kteří nemohou z finančních důvodů studovat prezenčně. Podpora kombinovaného a distančního studia tak přispívá ke snižování nerovností při přístupu k vysokoškolskému studiu.



Operační cíle TUL:

CÍL A-2-1: Zlepšit využívání distančních metod výuky ve studijních programech EF TUL

Opatření: EF TUL kromě podpory kombinovaných forem výuky (rozvoj e-learningu, podpora streamování přednášek a seminářů, elektronických studijních materiálů, nových kurzů MOOC) zvaží možnost akreditace vybraných studijních programů v distanční formě. Jako základní platforma pro sdílení zkušeností s distanční výukou a podporu vyučujících v této formě vzdělávání bude sloužit portál elearning.tul.cz. V širší míře bude implementovat prvky distančního ověřování znalostí (přijímací testy, zkoušení, ověření vstupních předpokladů např. u studentů programu ERASMUS+).

Indikátory: Počet studijních programů akreditovaných v kombinované formě, počet studijních programů akreditovaných v distanční formě, počet předmětů s nastroamovanými přednáškami, počet předmětů s vytvořenými elektronickými studijními materiály.

CÍL A-2-3: Zvýšit studijní úspěšnost v kombinované formě studia

Opatření: EF TUL se bude aktivně podílet na rozvoji a využití podpůrných služeb (např. dětský koutek, univerzitní mateřská škola), které usnadní rodičům s dětmi a dalším znevýhodněným skupinám studentů (např. v obtížné sociální situaci) účast na konzultacích a soustředěních v rámci kombinované formy studia.

Indikátor: Úspěšnost studia v kombinované formě.

CÍL A-2-4: Zvýšit studijní úspěšnost studentů se specifickými potřebami

Opatření: EF TUL bude rozvíjet služby akademické poradny a centra podpory v oblastech psychologického, sociálního a studijního poradenství. Bude vytvářet prostředí a podmínky pro inkluzi studentů se specifickými potřebami (zrakově, sluchově, pohybově postižených, studentů se specifickými poruchami učení, s poruchou autistického spektra a jinými obtížemi). Bude rozvíjet edukaci pedagogů v oblasti přístupu ke studentům se specifickými potřebami.

Indikátor: Studijní úspěšnost studentů se specifickými potřebami.

Prioritní cíl: Zvýšit efektivitu a kvalitu doktorského studia

Obsahem prioritního cíle zaměřeného na doktorské studium je zaměřit se na efektivitu tohoto stupně studia z hlediska počtu nastupujících doktorandů a výsledného počtu úspěšných doktorů.

EF TUL bude vytvářet systém pro vyhledávání motivovaných studentů pro budoucí uplatnění ve vědě, výzkumu a na akademických pozicích. Záměrem je podstatně zvýšit míru úspěšnosti doktorského studia a zkrátit průměrnou dobu doktorského studia.

Operační cíle EF TUL:

CÍL A-3-1: Zlepšit motivaci pro uchazeče o studium v doktorských programech

Opatření: EF TUL bude usilovat o zajištění částečného pracovního úvazku při řešení vědeckovýzkumných projektů (s tématy blízkými disertaci) pro zájemce o doktorské studium ve svých studijních programech. Opatření má za cíl jednak prohlubovat znalosti studentů směrem k širšímu tématu studia a jednak jim zajistit dostatečně motivační podmínky pro úspěšné zvládnutí doktorského studia. Dalším nástrojem může být vytvoření speciálního stipendijního programu pro mimořádně nadané uchazeče o doktorské studium.

Indikátory: Počet studentů doktorského studia zapojených do projektové činnosti.

CÍL A-3-2: Posílit kvalitu doktorského studia prostřednictvím Studentské grantové soutěže

Opatření: Studentská grantová soutěž (SGS) na EF TUL představuje základní nástroj pro řízení kvality doktorského studia. SGS umožňuje průběžně sledovat výsledky vědecké práce doktorandů a jejich publikační výstupy prostřednictvím jejich prezentací v rámci Studentských vědeckých konferencí a obhajob studentských projektů. V rámci pravidel SGS na EF TUL budou stanoveny minimální požadavky pro úspěšné splnění studentského projektu pro jednotlivé vědní oblasti (tzv. *Field of Research and Development*, FORD). V rámci pravidel SGS na EF TUL zajistí posílení prvků soutěžení a zvyšování kvality projektů Studentské grantové soutěže.

Indikátory: Stanovení minimálních požadavků pro úspěšné splnění studentského projektu pro jednotlivé vědní oblasti, počet úspěšně dokončených projektů, počet zastavených projektů, sledování počtu jednotlivých typů výsledků z projektů studentské grantové soutěže.

CÍL A-3-3: Zvýšit aktivní spolupráci školitelů a doktorandů během doktorského studia

Opatření: Aktivní spolupráce školitele a doktoranda představuje základní předpoklad úspěšného splnění studijních povinností v doktorském studijním programu. EF TUL podpoří na institucionální úrovni metriky pro sledování aktivní spolupráce školitelů a doktorandů.



Indikátory: Počet společných publikací doktoranda a školitele, počet společných účastí doktoranda a školitele na mezinárodních konferencích, počet společných účastí doktoranda a školitele na projektech vědy a výzkumu, stanovení max. počtu doktorandů na jednoho školitele.

CÍL A-3-4: Zavést systém hodnocení kvality školitelů

Opatření: Školitel má klíčovou roli pro úspěšné dokončení studia doktoranda. Kvalita školitele je dána jeho kompetencemi v několika oblastech: odbornou úrovní jeho vědecké práce, schopnostmi a dovednostmi vědecké komunikace, šíří mezinárodních kontaktů, pedagogickými schopnostmi a mnoha dalšími. V rámci tohoto opatření bude zaveden systém hodnocení kvality školitele, který bude sloužit jednak pro organizaci doktorských studijních programů a dále jako součást kariérního řádu.

Indikátor: Zavedení systému hodnocení kvality školitele.

CÍL A-3-5: Zajistit etické kompetence mladých vědeckých pracovníků během doktorského studia

Opatření: Vedení vědecké práce staví před vědecké pracovníky úkoly řešit morální a etická dilemata. Jejich správné vyřešení mnohdy není triviální a jednoznačné. V rámci opatření bude ze strany EF TUL podpořena implementace "Univerzitní doktorské školy", v jejímž rámci budou pořádány školení a přednášky ukazující na příkladech dobré praxe řešení etických otázek vědecké práce.

Indikátory: Počet školení a workshopů pořádaných v rámci Univerzitní doktorské školy.

CÍL A-3-6: Zvýšit počet disertačních prací sepsaných v anglickém jazyce

Opatření: Schopnost efektivně komunikovat výsledky vědecké práce v angličtině je klíčová pro uplatnění absolventů doktorských studijních programů EF TUL na prestižních vědeckých pracovištích v zahraničí a pro budování dobrého jména EF TUL v zahraničí. V rámci tohoto opatření budou vytvořeny podmínky, které budou motivovat doktorandy sepsat disertační práce v anglickém jazyce. V úvahu připadá udělení mimořádného stipendia za podání disertace v anglickém jazyce, udělení cen za mimořádně kvalitní disertační práce sepsané v anglickém jazyce, vytvoření systému pro podporu jazykových korektur disertačních prací v angličtině apod. Pro zvýšení kvality anglicky psaných disertačních prací bude EF TUL podporovat organizaci a účast doktorandů na kurzech a seminářích vědecké komunikace v anglickém jazyce.

Indikátor: Podíl obhájených disertačních prací sepsaných v anglickém jazyce vůči počtu všech obhájených disertačních prací.

CÍL A-3-7: Zvýšit kvalitu personálního složení komisí pro Státní doktorské zkoušky a obhajoby disertačních prací

Opatření: Pro udržení a zlepšování kvality doktorského studia na EF TUL je klíčový mezinárodní benchmarking. Ten je možný prostřednictvím zapojení významných zahraničních výzkumných pracovníků v komisích pro Státní doktorské zkoušky a obhajoby disertačních prací.

Indikátory: Počet účastí zahraničních výzkumných pracovníků v komisích.

CÍL A-3-8: Posílit kvalitu absolventů doktorského studia

Opatření: V pravidlech organizace jednotlivých doktorských studijních programů akreditovaných na EF TUL se specifikují minimální požadavky (standarty) umožňující studentovi podání žádosti o obhajobu disertační práce a získání titulu Ph.D. Konkrétně se bude jednat o stanovení minimálního počtu výsledků stanovené kvality s významným autorským podílem doktoranda. Na institucionální úrovni TUL stanoví tyto minimální požadavky pro jednotlivé vědní oblasti s cílem nastavit srovnatelnou úroveň náročnosti doktorského studia na všech fakultách TUL ve všech studijních programech v odpovídajících vědních oblastech.

Indikátory: Zavedení minimálních požadavků pro umožnění obhajoby disertační práce na úrovni TUL pro jednotlivé vědní oblasti, počet doktorských studijních programů se stanovenými minimálními požadavky splňující standardy TUL, stanovený minimální požadovaný počet a kvalita publikovaných výstupů s významným autorským podílem doktoranda pro obhájení disertační práce v daném doktorském studijním programu.

CÍL A-3-9: Zlepšit práci s absolventy doktorských studijních programů EF TUL

Opatření: Pro šíření dobrého jména EF TUL v zahraničí je klíčová dobrá reputace absolventů EF TUL na prestižních zahraničních vědeckých pracovištích. Klíčovou roli pro úspěšné umístění absolventa na prestižním zahraničním pracovišti jsou osobní kontakty školitele. V rámci tohoto opatření budou vytvořeny motivační nástroje pro školitele a doktorandy, které povedou k intenzifikaci mezinárodních kontaktů s respektovanými mezinárodními pracovišti. Dále budou zavedeny motivační nástroje pro doktorandy ucházet se o pozice na těchto respektovaných mezinárodních pracovištích.



Indikátory: Počet absolventů doktorských studií zaměstnaných na univerzitách umístěných v *Times Higher Education World University Ranking* do 500. místa nebo na pracovištích významných mezinárodních vědeckých infrastruktur.

2. VĚDECKÁ, VÝZKUMNÁ, VÝVOJOVÁ, INOVAČNÍ A DALŠÍ TVŮRČÍ ČINNOST V LETECH 2021–2025, S VÝHLEDEM DO ROKU 2030

Technická univerzita v Liberci a její Ekonomická fakulta staví na svobodě vědeckého bádání, sdílení informací a myšlenek, otevřenosti různým vědeckým názorům a na schopnosti kritického myšlení. Vychází přitom z výzkumné tradice evropských univerzit, to znamená, že ve svých činnostech systematicky propojuje poslání vzdělávací instituce s vědeckou, výzkumnou, vývojovou, inovační a uměleckou činností, podporuje spolupráci s renomovanými zahraničními partnery a usiluje o mezinárodní rozměr své činnosti.

Výraznou předností Technické univerzity v Liberci je interdisciplinarita, schopnost budovat výzkumné týmy a nalézat inovativní, komplexní řešení napříč vědními obory. Výše uvedené vytváří předpoklady pro dosahování úspěchů v řadě vědních oblastí, realizaci kvalitního základního výzkumu a navazujících aplikací výsledků vlastní výzkumné, vývojové, inovační a umělecké činnosti.

Na ekonomické fakultě je aktuálně řešen jeden projekt základního výzkumu (GAČR) a tři projekty aplikovaného výzkumu (TAČR Éta, TAČR Zéta). V roce 2020 bylo poskytovatelům dotací na vědu, výzkum a inovace předloženo k financování zatím rekordní množství návrhů, jednalo se o tři návrhy projektů základního výzkumu, deset návrhů projektů aplikovaného výzkumu a jeden návrh mezinárodního projektu, žádný z nich však (především díky nízkým alokacím poskytovatelů na společensko-vědní výzkum) nebyl podpořen.

V roce 2020 bylo publikováno jedenáct výsledků spadajících do Modulu 2 Metodiky 2017 +, z toho tři spadají do Q1 či Q2.

Globální indikátory EF TUL ve vazbě na SZ TUL

Indikátor	Stávající stav	Stav v roce 2025	Stav v roce 2030
Podíl publikací v Q1 a Q2 a všech publikací vedených v 2. modulu M17+	27 %	30 %	35 %
Podíl projektů základního výzkumu	25 %	30 %	30 %
Počet mezinárodních projektů	0	1	2

V souladu se **Strategickým záměrem ministerstva** si EF TUL na strategické období stanovuje v tvůrčí činnosti prioritní cíl: Posilovat strategické řízení a efektivní využívání kapacit v oblasti výzkumu a vývoje na vysokých školách.



Prioritní cíl: **Posilovat strategické řízení a efektivní využívání kapacit v oblasti výzkumu a vývoje na vysokých školách**

Prioritní cíl sleduje provázání vzdělávací a výzkumné činnosti a zajištění stability výzkumných týmů na EF TUL. Společný výzkum prováděný vědeckými týmy na univerzitě s participací studentů, zejména pak doktorandů, je základem vědeckého přístupu k řešení konkrétních problémů. Vědecký přístup je jednou z kompetencí, kterou by si měli osvojit absolventi EF TUL, zejména v akademicky zaměřených studijních programech. Na úrovni EF TUL bude posílena institucionální složka výzkumu ve srovnání se stávající účelovou podporou výzkumu prostřednictvím interních grantových soutěží (Excelentní týmy) s cílem udržet stabilní výzkumné týmy a posílit úspěšnost týmů při získávání zahraničních výzkumných projektů a grantů.

Operační cíle EF TUL:

CÍL B-1-1: Implementovat doporučení vzešlá z práce Mezinárodního evaluačního panelu TUL v rámci metodiky M17+

Opatření: Součástí evaluační zprávy EF TUL, která byla výsledkem práce Mezinárodního evaluačního panelu, je soubor doporučení na úpravy v oblasti procesů řízení vědy a výzkumu, organizací doktorského studia, transferu technologií, spolupráci s komerčními partnery, mezinárodního rozměru vědy a výzkumu na TUL, a dalších. EF TUL provede rozbor těchto doporučení a následně provede revizi vnitřních procesů a směrnic.

Indikátory: Počet implementovaných doporučení do vnitřní legislativy EF TUL.

CÍL B-1-2: Prioritizace výzkumných témat s největším mezinárodním dopadem a témat hrajících klíčovou roli pro rozvoj regionálních a národních hodnot a dále nastavení procesů vyhledávání nových rodicích se témat výzkumu a vývoje

Opatření: EF TUL je středně velká fakulta a není proto reálné, aby byla schopna dosahovat excelentních výsledků ve všech svých vědeckých a výzkumných aktivitách. Na druhé straně EF TUL poskytuje vzdělávání ve svých studijních programech pro oblast vzdělávání Ekonomické obory a Informatika, kde musí pokrývat v dostatečné šíři dané požadavky akreditací těchto studijních programů. Vhodné rozložení vědeckých aktivit, tedy lidských zdrojů a finančních prostředků představuje náročný úkol řízení vědy a výzkumu. Na EF TUL budou ve spolupráci s vedením univerzity definovány prioritní směry výzkumu a vývoje a budou nastavena pravidla pro jejich

finanční zabezpečení. Pro hodnocení excelence jednotlivých výzkumných týmů budou použity standardní ověřené metody používané na úspěšných zahraničních pracovištích. Přihlíženo tedy bude zejména k publikační aktivitě týmu, kvalitě jeho publikací a citační dynamice. Při hodnocení budou využívány nejen standardní citační databáze jako Web of Science a Scopus, ale i pokročilé nástroje, jako např. SemanticScholar.org a další. Prioritní směry výzkumu a vývoje budou v pravidelných jedno- až dvouletých intervalech revidovány s cílem zachycení nových rodících se témat výzkumu a vývoje s velkým potenciálním dopadem nejen na vědeckou komunitu, ale i na společnost jako celek. Současný seznam prioritních témat vědy a výzkumu EF TUL je uveden **v příloze** strategického záměru.

Indikátory: Provedení prioritizace témat vědy a výzkumu na jednotlivých součástech, definování finančních alokací na prioritní témata vědy a výzkumu v daných časových obdobích.

CÍL B-2-1: Vytvořit interní systém hodnocení kvality výsledků tvůrčí a vědecké práce

Opatření: Excelence výzkumné organizace, která je založena na vědecké reputaci jejích akademických a vědeckých pracovníků, má velkou setrvačnost a změny v povědomí veřejnosti, průmyslových a zahraničních partnerů o kvalitách dané výzkumné organizace nastávají na časových škálách v řádu několika let. Sledovat kvalitu výsledků výzkumné organizace v prostředí často se měnících metodik hodnocení výsledků vědy a výzkumu na národní úrovni neumožňuje konzistentně sledovat vývoj kvality vědecké a tvůrčí práce akademických pracovníků. EF TUL bude participovat na interním celouniverzitním systému hodnocení kvality výsledků vědecké a tvůrčí práce, který bude založen na mezinárodně uznávaných indikátorech a který zohlední charakteristiky jednotlivých vědních oblastí.

Indikátory: Zavedení systému hodnocení kvality výsledků, hodnocení v rámci 1. a 2. modulu M17+ výzkumné organizace.

CÍL B-2-2: Zlepšit kvalitu publikací prezentujících výsledky vědecké a výzkumné činnosti, zvýšit jejich mezinárodní ohlas a posílit jejich dopad v příslušném oboru

Opatření: Kvalita, mezinárodní ohlas vědecké publikace a její dopad pro obor je dán zejména vhodným výběrem vědeckého problému, dále úrovní jeho technického zpracování a úrovní jeho prezentace. Úspěšnost publikace je dána zejména zkušeností jejího autora. Jednou z možností, jak posílit zkušenosti autorů v publikování je poskytování zpětné vazby prostřednictvím služeb poskytujících korektury vědeckých článků. EF TUL poskytne podporu a finanční prostředky



na realizaci jazykových korektur. Pravidla pro úhradu těchto prostředků jsou definována v rámci interních grantových programů.

Indikátory: Hodnocení v rámci 2. modulu M17+ výzkumné organizace.

CÍL B-2-3: Trvale (každoročně) zvyšovat počet grantových projektů základního výzkumu podpořených národními nebo mezinárodními poskytovateli

Opatření: Současné priority MŠMT směrem k výzkumným organizacím se silně profilují směrem na mezinárodní excelenci, přičemž se výrazný důraz klade na kvalitu publikací a jejich dopad na obor. Publikace v mezinárodních časopisech představují základní prostředek komunikace výsledků základního výzkumu. Má-li EF TUL uspět v hodnocení výzkumných organizací za takto stanovených podmínek MŠMT, je nezbytné, aby provedla významnou revizi v prioritních oblastech vědy a výzkumu. Jako klíčový faktor pro úspěšné hodnocení v rámci M17+ se jeví zvýšení úspěšnosti vědeckých týmů v grantových soutěžích poskytovatelů finanční podpory základního výzkumu. EF TUL bude participovat na účasti v rámci Grantových programů TUL (GP TUL), zároveň však vytvářet podmínky i v rámci EF TUL prostřednictvím interních grantových soutěží (Excelentní týmy) s cílem zvýšit úspěšnost výzkumných týmů při získávání grantové podpory na základní výzkum od národních (GAČR) i mezinárodních (ERC) poskytovatelů.

Indikátory: Počet přijatých žádostí o podporu projektů základního výzkumu, počet podpořených projektů základního výzkumu.

CÍL B-2-4: Podpora mezioborové spolupráce a podpora témat společných projektů zpracovaných v kooperaci několika součástí TUL

Opatření: EF TUL jako středně velká fakulta má větší šanci úspěšně vstoupit jako respektovaný partner do vědeckých projektů velkých mezinárodních konsorcií pouze za předpokladu spolupráce více pracovišť napříč několika součástmi TUL. EF TUL proto vytvoří podmínky pro vstup vědeckých týmů do rozsáhlejších projektů mezinárodní spolupráce. Administrativní podporu přípravy těchto projektů provedou rektorátní útvary TUL v součinnosti s projektovými odděleními fakult.

Indikátory: Počet přihlášek společných projektů, včetně projektů s mezinárodní účastí Horizont Evropa (2021–2027).

CÍL B-2-5: Posílit personální kapacity v oblasti výzkumu a vývoje

Opatření: EF TUL bude podporovat sladění profesního růstu a soukromého života a odstraní bariéry založené na genderových předsudcích. EF TUL podpoří identifikaci a nástroje řešících genderové nerovnosti ve vědecko-výzkumné činnosti. Jedná se například o uspořádání dotazníkových akcí pro sběr připomínek a zpětné vazby od zaměstnankyň a zaměstnanců TUL, rozbory výsledků dotazníkových akcí a implementování nápravných opatření.

Indikátory: Počet realizovaných dotazníkových akcí, počet implementovaných nápravných opatření.

CÍL B-2-6: Naplňování strategie v oblasti tvorby a ochrany duševního vlastnictví a přenosu výsledků výzkumu do praxe

Opatření: EF TUL se bude podílet na rozvoji strategie pro oblast ochrany průmyslového a duševního vlastnictví, transferu poznatků, zkušeností, know-how a technologií a zavedení procesů, které zmenší riziko vzniku chyb při transferu know-how, zejména při uzavírání smluv o spolupráci, smluv o využití výsledků vzniklých ze spolupráce s průmyslovými partnery, a licenčních smluv. Dále se EF TUL bude podílet na zavedení efektivních procesů, které umožní škálování objemu výroby výrobků a poskytování služeb, které vzešlo z duševního vlastnictví TUL, a škálování spolupráce s průmyslovými partnery TUL prostřednictvím transferu know-how do spin-off firem. S významným přispěním EF TUL bude provedena transformace Vysokoškolského podniku do společnosti, která bude uskutečňovat transfer know-how.

Indikátory: Vytvoření struktury a nástrojů, provedení osvěty v oblasti ochrany duševního vlastnictví mezi zaměstnanci, aktualizované směrnice na ochranu duševního vlastnictví, transformovaný Vysokoškolský podnik.

CÍL B-2-7: Zvýšit objem finančních příjmů z licenčních smluv

Opatření: EF TUL bude participovat na revizi univerzitní strategie a metodiky zakládání spin-off firem za účelem zefektivnění procesu transferu technologií. Na podporu zakládání spin-off firem bude využít vlastní Vysokoškolský podnik.

Indikátory: Finanční objem uzavřených licenčních smluv, počet založených spin-off firem.



CÍL B-3-1: Zvýšit počet pracovních skupin aktivně zapojených do mezinárodní spolupráce ve vědě a výzkumu nejen formou bilaterální spolupráce, ale i účastí v mezinárodních konsorciích

Opatření: EF TUL bude participovat a aktivně se účastnit celouniverzitní grantové soutěže na podporu mladých talentovaných akademických a vědeckých pracovníků ve strategických, perspektivních a nově se formujících oblastech základního výzkumu s cílem stabilizovat nové výzkumné týmy a zvýšit zapojení mladých výzkumníků do mezinárodní spolupráce a dosáhnout vyšší úspěšnosti při získávání grantové podpory na základní výzkum od národních (GAČR) i mezinárodních (ERC) poskytovatelů. Zástupci EF TUL se budou podílet na organizaci společných mezinárodních konferencí a workshopů s cílem podpořit mezinárodní spolupráci v oblasti vědy a výzkumu. EF TUL využije zahraničních mobilit pro posílení mezinárodních partnerství ve vědě a výzkumu.

Indikátory: Počet přijatých žádostí o podporu projektů mezinárodní spolupráce v oblasti základního a aplikovaného výzkumu a vývoje.

CÍL B-3-2: Zvýšit úspěšnost žádostí o mezinárodní granty

Opatření: Příprava projektu do soutěže mezinárodního poskytovatele dotace klade významné požadavky na nejen odborné, ale i organizační schopnosti navrhovatele projektu. Za účelem zvýšení úspěšnosti navrhovatelů v grantových soutěžích mezinárodních poskytovatelů finanční podpory na vědy a výzkum EF TUL zřídí pro své akademické pracovníky grantovou podporou na pracovišti, která bude působit synergicky s univerzitní grantovou podporou rektorátních útvarů.

Indikátory: Míra úspěšnosti podaných projektů mezinárodní spolupráce v oblasti základního a aplikovaného výzkumu a vývoje.

CÍL B-3-3: Zvýšit počet absolventů doktorských studijních programů EF TUL na post-doktorských pozicích na prestižních mezinárodních pracovištích

Opatření: Pro posilování mezinárodního renomé TUL má klíčový význam úspěšné umístění absolventů doktorských studijních programů TUL na prestižních mezinárodních pracovištích. Za tímto účelem budou ze strany vedení EF TUL vytvářeny a podporovány podmínky pro vznik a rozvoj aktivní mezinárodní vědecké spolupráce s řešitelskými týmy na EF TUL.

Indikátory: Počet absolventů doktorských studijních programů TUL na mezinárodních pracovištích na školách umístěných v *Times Higher Education World University Ranking* do 800. místa.

CÍL B-3-4: Zvýšit mezinárodní dosah odborných časopisů vydávaných na EF TUL a pořádaných odborných konferencí, workshopů a kulatých stolů

Opatření: EF TUL bude iniciovat a rozšiřovat mezinárodní spolupráci při vydávání odborného impaktovaného časopisu E+M, bude podporovat konání mezinárodních konferencí na EF TUL, zajištění indexování sborníků z odborných konferencí, zvyšovat citační metriky (IF, AIS, SJR) vědeckého časopisu E+M.

Indikátory: Počet konferencí indexovaných ve WoS, počet časopisů zalistovaných ve WoS nebo Scopusu, impakt faktory časopisů vydávaných na TUL.



3. STRATEGIE INTERNACIONALIZACE EF TUL V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ, VĚDY A VÝZKUMU PRO OBDOBÍ 2021–2025, S VÝHLEDEM DO ROKU 2030

Technická univerzita v Liberci je mezinárodně ukotvená a internacionalizovaná vzdělávací a výzkumná organizace. Ve vědních oblastech, ve kterých dosahuje mezinárodně excelentních výsledků, již v současné době spolupracuje s předními světovými pracovišti formou výměnných pobytů studentů a akademických pracovníků, tvorbou společných publikací a řešením společných výzkumných projektů. V případě EF TUL Další rozvoj mezinárodních aktivit proto tvoří integrální součást strategických cílů a nástrojů v oblasti vědy a výzkumu. Budoucnost univerzity stojí na dalším rozšiřování spolupráce s prestižními mezinárodními pracovišti. Na příkladech dobré zahraniční praxe manažerského řízení a odborného řešení výzkumných projektů s prestižními spolupracujícími organizacemi je založeno další rozšiřování a zlepšování úspěšných manažerských procesů ve vzdělávání, vědě a výzkumu na Technické univerzitě v Liberci.

Spolupráce pracovišť Technické univerzity v Liberci s významnými zahraničními partnery bude podporována z prostředků na internacionalizaci a z prostředků na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace. V rámci Regionální kontaktní organizace poskytuje Technická univerzita v Liberci administrativní a metodickou podporu svým studentům a pracovníkům při podávání žádostí o projekty podpory mobility, jako jsou akce Marie Skłodowska-Curie, stipendijní programy Fulbrightovy nadace, přípravu projektů INTER-EXCELLENCE a INTER-COST.

V souladu se **Strategickým záměrem ministerstva** si TUL na strategické období stanovuje v oblasti internacionalizace následující prioritní cíle:

1. Rozvoj globálních kompetencí studentů a pracovníků EF TUL.
2. Internacionalizace studijních programů EF TUL.
3. Zjednodušení procesů uznávání zahraničního vzdělávání.
4. Vytváření mezinárodního prostředí na EF TUL a propagace v zahraničí.
5. Posílení strategického řízení internacionalizace.

Prioritní cíl: Rozvoj globálních kompetencí studentů a pracovníků EF TUL

Tento prioritní cíl reflektuje skutečnost, že akademická obec působí v globálním prostředí, kde se střetávají různé názory, kulturní zvyklosti a jazyky. Pro absolventy je osvojení globálních kompetencí nezbytným předpokladem jejich úspěšné kariéry. Je proto důležité, aby významná část studentů v průběhu studia na vysoké škole absolvovala zahraniční mobilitu a zároveň, aby prostředí mateřské vysoké školy bylo skutečně internacionální. Akademičtí pracovníci musí být vybaveni znalostmi a kompetencemi pro vzdělávání interkulturně a jazykově smíšených skupin studentů, pro podávání mezinárodních projektů a pro práci v mezinárodních výzkumných projektech.

Operační cíle EF TUL:

CÍL C-1-1: Většinu studijních programů EF TUL realizovat v mezinárodním prostředí

Opatření: Studenti na EF TUL by měli intenzivně během studia pocítit mezinárodní rozměr a být jím obohaceni, ať už vědomě či více méně nevědomě. EF TUL bude participovat a spolutvářet univerzitním systémem pro posílení a získávání globálních kompetencí a zahrne aktivně do kurikula mezikulturní aspekt vzdělávací činnosti. EF TUL bude participovat na přípravě a realizaci speciálních kurzů na rozvoj mezikulturních kompetencí, např. pro studenty před výjezdem, ale i pro incoming studenty ihned po příjezdu. EF TUL bude podporovat kurzy rozvoje pedagogických kompetencí zaměřené na oblast internacionalizace kurikula/začleňování mezikulturních aspektů do běžné výuky pro své pedagogické pracovníky.

Indikátory: Počet kurzů zaměřených na rozvoj interkulturních kompetencí, počet studentů, akademických pracovníků a administrativních pracovníků, kteří absolvují kurz interkulturních kompetencí, podíl studijních programů realizovaných v mezinárodním prostředí.

CÍL C-1-2: Zvýšit mezinárodní mobilitu studentů a pracovníků EF TUL

Opatření: EF TUL zintenzivní podporu a motivaci studentů a zaměstnanců k výjezdům, bude začleňovat zahraniční výjezdy přímo do studijních plánů, v případě doktorských studijních programů budou zahraniční výjezdy obligatorním požadavkem. V souladu s pravidly programu Erasmus+ na období 2021–2027 vytvoří EF TUL nabídku nového typu mobilit, smíšených (*blended*) a virtuálních apod., a realizuje propagační a informační kampaně pro studenty a zaměstnance tak, aby se zlepšila informovanost o možnostech mobilit, a to nejen v rámci programu Erasmus+, ale také v rámci dalších programů ([CEEPUS](#), [AKTION](#), [fondy EHP](#) a [další](#)). Bude cíleně podporovat studenty ze znevýhodněných skupin, aby i tito měli dostatek informací o možnostech podpory při realizaci



mobility. V rámci zvýšené podpory studentských a zaměstnaneckých mobilit budou na univerzitní úrovni studentům i zdarma nabízeny krátkodobé (intenzivní) jazykové kurzy a kurzy mezikulturních kompetencí před zahájením mobility. V návaznosti na analýzu zájmu o mobility mimo Evropu bude EF TUL rozšiřovat nabídku mobilit do vzdálenějších destinací a najde možnosti jejich financování. EF TUL bude usilovat o zvýšení podílu studentů samoplátců, zefektivní proces jejich náboru v zahraničí spoluprací se specializovanými agenturami a účinnou komunikací TUL v zahraničí.

Indikátory: Podíl vyjíždějících studentů a zaměstnanců, podíl příjíždějících pracovníků ze zahraničí, počet příjíždějících studentů ze zahraničí.

CÍL C-1-3: Absolvent EF TUL je schopen vést odbornou diskuzi v cizím jazyce

Opatření: EF TUL bude rozvíjet jazykovou přípravu studentů různými formami (nabídkou předmětů cizí jazyk, výukou odborných předmětů v cizím jazyce – cílem je, aby součástí každého studijního programu byl alespoň jeden předmět vyučovaný v cizím jazyce, zapojováním zahraničních odborníků do výuky, nabídkou kurzů cizích jazyků v rámci vnitřní jazykové školy, podporou výjezdů na zahraniční mobility, podporou účasti na studentských zahraničních odborných konferencích a letních školách).

Indikátory: Počet předmětů vyučovaných v cizím jazyce, počet účastníků vnitřní jazykové školy, počet českých studentů absolvujících předmět vyučovaný v cizím jazyce.

CÍL C-1-4: Zlepšit jazykové kompetence akademických a relevantních neakademických pracovníků EF TUL

Opatření: EF TUL bude podporovat jazykovou přípravu u všech relevantních zaměstnanců, např. formou vnitřní jazykové školy a mobilit. Jazykové kompetence budou vnímány jako nutný předpoklad pro práci akademického pracovníka. Zlepšování jazykových kompetencí bude součástí hodnocení pracovníků. Nabídka jazykových kurzů bude snadno dostupná a dostatečně variována, aby byla atraktivní pro zaměstnance (u kterých je žádoucí znalost cizího jazyka) s jakýmkoli výchozím bodem znalostí a vstřícná časovým možnostem především akademiků. U neakademických pracovníků je záměrem, aby osoby (např. studijní referentky, sekretářky kateder), které přicházejí do kontaktu se zahraničními pracovníky a studenty, ovládaly cizí jazyk alespoň na komunikativní úrovni. EF TUL bude rovněž u relevantních neakademických pracovníků podporovat mobilitu alespoň jednou za každé dva až tři roky, aby daní pracovníci měli možnost porovnat zkušenosti s lidmi na obdobných pozicích v zahraničí a přenesli tyto poznatky dobré praxe na EF TUL.

Indikátory: Podíl akademických pracovníků, kteří ovládají cizí jazyk na úrovni B2 a lepší, podíl neakademických pracovníků ovládajících cizí jazyk alespoň na úrovni B1.

CÍL C-1-5: EF TUL zvýší kvalitu činností spojených s organizací mobility

Opatření: EF TUL bude podporovat digitalizaci všech agend souvisejících s mobilitami, bude podporovat smíšené (*blended*) a virtuální mobility. Bude participovat na projektu Evropské karty studenta a *Erasmus without Paper*. Bude podporovat používání mobilní aplikace [Erasmus+ Mobile App](#), aby umožnila studentům zapojeným do programu Erasmus+ využít lepší efektivity administrativních procesů.

Indikátor: Podíl digitalizovaných agend.

CÍL C-1-6: Zvýšit účast zaměstnanců v mezinárodních konsorciích, klastrech a asociacích

Opatření: EF TUL bude podporovat účast zaměstnanců v mezinárodních konsorciích a sítích s cílem navázání bližších kontaktů a prezentací kompetencí TUL pro podávání společných mezinárodních vědeckovýzkumných projektů.

Indikátor: Počet vstupů do mezinárodních konsorcií, klastrů a asociací.

CÍL C-1-7: Zvýšit úspěšnost studia zahraničních studentů v českých programech

Opatření: Centrum dalšího vzdělávání bude ve spolupráci s EF TUL a dalšími fakultami nabízet kurzy jazykové a odborné přípravy (dlouhodobé intenzivní i krátkodobé formou letních škol) určené pro zahraniční zájemce o studium v českých programech, které jim umožní se na studium kvalitně připravit po stránce jazykové i odborné a seznámí je s chodem univerzity. TUL dále nabídne kurz českého jazyka v průběhu studia pro rozvíjení stávajících jazykových schopností studentů. Pro zvýšení efektu by měl kurz být veden jako povinný. EF TUL bude pokračovat v již nastaveném programu péče o zahraniční studenty v českých programech a bude dále uzpůsobovat jeho program tak, aby zamezovalo vytváření "kulturních bublin" jednotlivých národností, ale naopak se zvyšovala spolupráce zahraničních a českých studentů.

Indikátory: Počet zahraničních studentů, kteří úspěšně absolvují kurzy jazykové a odborné přípravy nebo letní školy, podíl zahraničních studentů, kteří úspěšně dokončí studium na EF TUL v českém studijním programu.



CÍL C-1-8: Zkvalitňovat mezinárodní studijní prostředí na EF TUL

Opatření: EF TUL bude usilovat o vznik nových *joint degree* a *double degree* studijních programů.

Indikátory: Počet nově akreditovaných *joint degree* a *double degree* studijních programů.

Prioritní cíl: Internacionalizace studijních programů EF TUL

Prioritní cíl Internacionalizace studijních programů reflektuje záměr EF TUL, aby se vzdělávací činnost na fakultě realizovala ve skutečně mezinárodním prostředí u většiny studijních programů. Internacionalizace studijních programů může mít mnoho podob – od klasických studijních programů akreditovaných a uskutečňovaných v cizím jazyce (primárně v angličtině) zejména pro studenty ze zahraničí (samoplátce či přijíždějících v rámci mobilitních programů), přes studijní programy uskutečňované ve spolupráci se zahraničními vysokými školami (*double degree*, *joint degree*, popř. *multiple degree* studijní programy) až po studijní programy, v jejichž studijním plánu tvoří významnou složku výjezdy do zahraničí. Záměrem EF TUL bude větší integrace zahraničních studentů do života fakulty a univerzity, včetně možností vytváření společných studijních skupin v některých předmětech se studenty v českých studijních programech (například formou nabídky předmětů v angličtině i pro studenty českých studijních programů).

Operační cíle EF TUL:

CÍL C-2-1: Zvýšit počet a kvalitu studijních programů nabízených v cizím jazyce

Opatření: EF TUL bude usilovat o akreditaci nových studijních programů v cizím jazyce v těch oblastech vzdělávání, kde lze očekávat po takovém studiu poptávku. Část nových studijních programů by měla být uskutečňována ve spolupráci se zahraničními univerzitami formou *double degree* či *joint degree* studijních programů.

Indikátory: Počet studijních programů nabízených v cizím jazyce, počet studentů v cizojazyčných studijních programech, počet studijních programů uskutečňovaných ve spolupráci se zahraniční vysokou školou.

CÍL C-2-2: Zvýšit počet akademických pracovníků ze zahraničí

Opatření: EF TUL bude vypisovat volné pozice pro výuku vybraných předmětů v otevřených mezinárodních výběrových řízeních. Bude vyhlašovat programy na podporu postdoktorských

pobytů a pracovních úvazků odborníků ze zahraničí na EF TUL. Zajistí vhodným způsobem adaptaci v ČR. Bude podporovat zřízení tzv. welcome centra, které pomůže s vízovými povinnostmi, ubytováním, pojištěním apod. pracovníků ze zahraničí. Vytvoří funkci mentorů, kteří pomohou zahraničnímu pracovníkovi s adaptací do pracovního procesu v prostředí EF TUL, seznámí ho s organizační strukturou a běžným chodem pracoviště. Pro cizince bude EF TUL iniciovat a podporovat vznik adaptačních kurzů, včetně výuky češtiny. EF TUL bude podporovat účast svých zaměstnanců v rámci interkulturních kurzů, aby lépe porozuměli zahraničním kolegům.

Indikátory: Počet postdoků ze zahraničí, počet přijatých akademických pracovníků ze zahraničí, počet adaptačních kurzů pro cizince.

CÍL C-2-3: Prohloubit kontakt českých studentů s mezinárodním prostředím

Opatření: EF TUL bude usilovat o intenzivnější propojení výuky českých a zahraničních studentů, širší využívání nástrojů a metod online internacionalizace (*global classroom*, virtuální mobility), zvýšení počtu akreditovaných *joint degree* a *double degree* (příp. *multiple degree*) studijních programů a jejich atraktivitu a ztraktivnění studia na univerzitě pro zahraniční uchazeče (např. prostřednictvím získání mezinárodně uznávané certifikace kvality). TUL bude rozšiřovat nabídky partnerských univerzit pro zahraniční mobility studentů i akademických pracovníků a podporovat zapojení studentů do mezinárodních projektů a soutěží pořádaných ve spolupráci s partnerskými vysokými školami v rámci Euroregionu NISA i mimo něj.

Indikátory: Počet virtuálních a smíšených (*blended*) mobilit, počet akreditovaných *joint degree* a *double degree* (příp. *multiple degree*) studijních programů, počet získaných certifikátů kvality.

CÍL C-2-4: Zvýšit počet zahraničních mobilit studentů (příchozích i odchozích)

Opatření: Záměrem je posílení mezinárodní dimenzi vysokoškolského vzdělávání. TUL bude proto budovat strategická partnerství se zahraničními univerzitami s cílem zvýšit mezinárodní renomé a atraktivitu studia na Technické univerzitě v Liberci zejména v západní Evropě. Bude vytvářet podmínky pro zvýšení studijních programů akreditovaných v angličtině, rozšíření nabídky předmětů nabízených v cizím jazyce i v českých studijních programech, vytváření společných studijních skupin složených z českých i zahraničních studentů, a zapojovat do výuky na TUL špičkové zahraniční odborníky a podporovat jejich spolupráci a integraci do prostředí TUL. V souladu s pravidly programu Erasmus+ na období 2021-2027 definuje nabídku nového typu mobilit (*blended* a *virtual*) apod. TUL vytvoří propagační a informační kampaně pro studenty tak, aby se zlepšila informovanost o možnostech mobilit, a to nejen v rámci programu Erasmus+, ale také v rámci dalších programů



([CEEPUS](#), [AKTION](#), [fondy EHP](#) a [další](#)) a na základě bilaterálních smluv uzavřených s mimoevropskými partnerskými univerzitami. Bude cíleně podporovat studenty ze znevýhodněných skupin, aby i tito měli dostatek informací o možnostech podpory při realizaci mobility.

Indikátory: Počet vyjíždějících studentů na mobilitu, počet přijíždějících studentů na mobilitu.

Prioritní cíl: **Zjednodušení procesů uznávání zahraničního vzdělání**

Uznávání zahraničního vzdělání je významnou administrativní překážkou pro internacionalizaci studijních programů na EF TUL. Zejména proces uznávání předchozího středoškolského vzdělání je velmi komplikovaný, organizačně a časově náročný pro uchazeče o studium bakalářských studijních programů na EF TUL. EF TUL bude usilovat o získání institucionální akreditace pro svou oblast vzdělávání Ekonomické obory, která umožní samostatné ověřování předchozího vzdělání uchazečů o studium ze zahraničí v rámci svého přijímacího řízení.

Operační cíle EF TUL:

CÍL C-3-1: Zjednodušit proces uznávání vzdělání získaného v zahraničí

Opatření: EF TUL bude usilovat o získání institucionální akreditace pro oblast vzdělávání Ekonomické obory a participovat na institucionální akreditaci pro oblast vzdělávání Informatika, jež umožní zjednodušení uznávání předchozího zahraničního středoškolského vzdělání u uchazečů o bakalářské či magisterské studium. Pro zjednodušení procesu uznávání částí studia zvaží zapojení do projektu [EGraConS](#).

Indikátory: Celkový počet žádostí o uznání předchozího vzdělání získaného v zahraničí, podíl zamítnutých žádostí o uznání předchozího vzdělání získaného v zahraničí.

Prioritní cíl: **Vytváření mezinárodního prostředí na EF TUL a propagace v zahraničí**

Prioritní cíl Vytváření mezinárodního prostředí a propagace v zahraničí reflektuje skutečnost, že EF TUL je součástí globálního vysokoškolského prostředí, které je v řadě studijních programů velmi konkurenční. EF TUL proto musí komunikovat své silné stránky a unikátnost některých studijních programů vnějšmu okolí, a to nejen v rámci České republiky, ale zejména zahraničí. Jen tak získá

dostatečný počet motivovaných zahraničních studentů, který je základem vytvoření mezinárodního prostředí na univerzitě, a zároveň je i ekonomicky výhodný.

Operační cíle EF TUL:

CÍL C-4-1: Podporovat vytvoření nové silné strategie mezinárodního marketingu

Opatření: EF TUL podpoří univerzitní úsilí o novou silnou strategii mezinárodního marketingu na TUL tím, že jasně definuje svou unikátnost při jednání se zahraničními subjekty (tzn., jaké jsou silné stránky EF TUL a co můžeme partnerům nabídnout). EF TUL jasně definuje své cíle v oblasti zahraniční spolupráce a v oblastech, ve kterých se chce dále rozvíjet, a to jak geograficky, tak oborově. EF TUL bude participovat na tvorbě strategie mezinárodního marketingu vč. analýzy globálního trhu.

Indikátory: Zveřejněné cíle mezinárodního marketingu na webu EF TUL, vytvořená strategie mezinárodního marketingu TUL.

CÍL C-4-2: Zvýšit zájem zahraničních studentů o studium v anglických studijních programech na EF TUL

Opatření: EF TUL bude participovat na zavedení institucionálního stipendijního programu pro zahraniční studenty, bude pokračovat v úzké spolupráci s iniciativou [StudyIn](#) tak, aby efektivně využila všech kladů prezentace EF TUL v zahraničí, které z této spolupráce plynou. EF TUL bude usilovat o zvýšení podílu studentů samoplátců, zefektivní proces jejich náboru v zahraničí spoluprací se specializovanými agenturami, využitím sociálních médií a další účinnou komunikací TUL (a jejich součástí) v zahraničí.

Indikátory: Počet zodpovězených dotazů na studium v anglických studijních programech, počet uchazečů o studium v anglických studijních programech podle jednotlivých regionů, meziroční nárůst počtu samoplátců.

CÍL C-4-3: Zlepšit zázemí pro zahraniční samoplátce nad rámec administrativního a akademického poradenství, usnadnění kulturní adaptace.

Opatření: EF TUL bude podporovat zavedení tzv. buddy systému pro zahraniční samoplátce a další zahraniční studenty napříč univerzitou po vzoru dobré praxe některých fakult. Bude podporovat zavedení kurzů českého jazyka pro studenty v anglických studijních programech v zájmu jejich snazší adaptace na české prostředí.



Indikátory: Počet studentů zapojených do tzv. buddy systému, počet studentů samoplátců zapsaných do kurzů českého jazyka, zpětná vazba od studentů využívajících tyto služby.

CÍL C-4-4: Zvýšit kvalitu činností v oblasti poskytování služeb a poradenství zahraničním uchazečům, studentům v anglických programech a zahraničním zaměstnancům

Opatření: TUL má fungující program péče o zahraniční studenty v anglických programech. Bude dále pokračovat v jeho zlepšování a nastavování procesů tak, aby reflektovaly nové požadavky studentů. TUL zapracuje tyto často intuitivně probíhající činnosti do standardizovaného dokumentu (procesu), který sjednotí proces péče o příchozí zahraniční studenty napříč univerzitou a určí pracovníky odpovědné za jeho realizaci. Ustanoví tzv. welcome centrum, které zajistí rozdělení činností, spolupráci a vzájemnou komunikaci všech zainteresovaných osob. V péči o zahraniční zaměstnance bude TUL pokračovat ve spolupráci s Euraxess regionálním kontaktním místem. TUL vytvoří mechanismus pro získávání zpětné vazby od zahraničních studentů i zaměstnanců na centrální úrovni. Na základě získané zpětné vazby a informací stanoví návazné aktivity pro zlepšení na všech relevantních pracovištích a ve všech činnostech.

Indikátory: Počet uchazečů/studentů využívajících služeb tzv. welcome centra, podíl získané zpětné vazby od zahraničních studentů, počet řešených dotazů od zahraničních zaměstnanců.

CÍL C-4-5: Posílit a zviditelnit značku EF TUL v zahraničí

Opatření: EF TUL bude systematicky zvyšovat povědomí o značce „Technická univerzita v Liberci“ (tzv. *brand awareness*) v zahraničí tak, aby byla mezi zájemci o studium a dalšími relevantními cílovými skupinami rozpoznatelná, zapamatovatelná a nezaměnitelná. Důraz bude kladen především na zavedení jednotné vizuální identity a positioning v souladu s celkovou komunikační strategií, které podpoří vnímání EF TUL jako prestižní a moderní vzdělávací instituce s mezinárodním renomé.

Indikátor: Podíl hledanosti značky TUL v online prostředí (tzv. *share of voice*).

CÍL C-4-6: Nastavit pravidelnou online komunikaci k relevantním cílovým skupinám v zahraničí

Opatření: EF TUL bude rozvíjet a podporovat online komunikaci směrem k uchazečům o studium, zahraničním studentům, absolventům, akademické obci a dalším zahraničním partnerům tak, aby uvedené cílové skupiny byly s EF TUL v pravidelném kontaktu a měly možnost získat potřebné informace co nejnázší cestou. Prioritou bude komunikace prostřednictvím sociálních sítí a e-mail

marketingu. V komunikaci budou akcentovány silné stránky EF TUL a také unikátnost vybraných studijních programů.

Indikátory: Počet realizovaných online kampaní, počet příjemců marketingových sdělení.

CÍL C-4-7: Rozvoj programu pro zahraniční absolventy

Opatření: EF TUL bude usilovat o rozvoj vlastního programu pro práci s absolventy, který umožní aktivní zapojení zahraničních studentů a zahraničních absolventů do propagace studia na EF TUL. Z komunity příznivců EF TUL budou vybráni hlavní ambasadoři programu, kteří se budou podílet na komunikačních aktivitách a tvorbě další koncepce práce s absolventy.

Indikátory: Počet zahraničních studentů a absolventů zapojených do programu.

CÍL C-4-8: Vytvořit systém pro moderní správu dat a audiovizuálního obsahu

Opatření: Základem možnosti poskytnout zájemcům o studium komplexní informační služby, a to nejen o nabídce studijních programů, ale i o službách pro studenty, je efektivní nakládání s digitálními daty a audiovizuálním obsahem, který je pro další komunikaci nezbytný. EF TUL se proto zasadí o zavedení funkčního *Digital Asset Management* systému, resp. *Media Asset Management* systému, který zajistí správu a využití multimediálních dat způsobem odpovídajícím potřebám moderní vzdělávací instituce v 21. století.

Indikátory: Využití systému pro správu dat a multimediálního obsahu.

Prioritní cíl: Posílení strategického řízení internacionalizace

Internationalizace je klíčová aktivita průřezově zasahující do všech procesů v oblasti vzdělávání, výzkumu a vývoje na TUL. V oblasti vzdělávací činnosti zasahuje do oblasti akreditací a vnitřního hodnocení kvality, uznávání předchozího vzdělání ze zahraničí, nábory uchazečů ze zahraničí, pokračuje přes vlastní realizaci vzdělávací činnosti a končí u spolupráce se zahraničními absolventy. V oblasti obslužných procesů zahrnuje podporu mobility studentů a pracovníků a vedení studijní agendy. Ve výzkumu a vývoji obsahuje mapování mezinárodních grantových výzev, přípravu a řešení společných mezinárodních projektů různých typů (menších, přeshraničních až po vytváření velkých mezinárodních konsorcií). Důležitou součástí strategického řízení internacionalizace je členství v mezinárodních sítích a organizacích, umožňují přenos příkladů dobré praxe od zahraničních partnerů do vnitřního prostředí univerzity.



Operační cíle EF TUL:

CÍL C-5-1: EF TUL rozšíří počet strategických partnerství v rámci mezinárodní spolupráce

Opatření: EF TUL se bude aktivně zapojovat do mezinárodních sítí, které odpovídají jejímu vzdělávacímu a výzkumnému profilu. Bude se podílet na rozvoji např. [Central European Campus Nisa/Neisse](#) ve spolupráci s německými, popř. polskými vysokými školami, bude dále pokračovat v aktivitách mezinárodní sítě GUESSS ([Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey](#) pod vedením Universität St.Gallen) a dalších strategických partnerství.

Indikátory: Počet strategických partnerství, počet účastí v mezinárodních sítích.

CÍL C-5-2: Zvýšit účelnost spolupráce vznikajících z realizovaných mobilit

Opatření: EF TUL bude monitorovat výstupy realizovaných mobilit z hlediska navazování dlouhodobé spolupráce, realizace navazujících vzdělávacích a výzkumných projektů s partnery ze zahraničí, prověří existující smlouvy se zahraničními partnery, které nevedly k očekávanému efektu mobilit.

Indikátory: Počet společných projektů podle jednotlivých partnerských škol, počet výjezdů/příjezdů akademických pracovníků podle jednotlivých partnerských škol.

CÍL C-5-3: Zvýšit dopad krátkodobých i dlouhodobých mobilit studentů a akademických pracovníků EF TUL na kvalitu vědecké práce a výsledků vědy a výzkumu

Opatření: EF TUL bude sledovat prostřednictvím výstupů z integrovaných univerzitních informačních systémů, jak se intenzita mobilit odráží do kvality výstupů např. publikační činnosti či podaných projektů u studentů doktorského studia a akademických pracovníků.

Indikátory: Počet výsledků tvůrčí činnosti ve vazbě na realizovanou mobilitu u studentů doktorského studia, počet výsledků tvůrčí činnosti ve vazbě na realizovanou mobilitu u akademických pracovníků, počet podaných projektů vědy a výzkumu společně se zahraničními partnery, počet realizovaných vědeckovýzkumných projektů společně se zahraničními partnery.

CÍL C-5-4: Úspěšně zapojit TUL do projektu Evropské univerzity

Opatření: EF TUL podporuje záměr nalézt partnery z řad podobně velkých a oborově podobně zaměřených univerzit a spolu s nimi vytvořit nadnárodní alianci v duchu principů iniciativy Evropských univerzit.

Indikátory: Úspěšné vytvoření a fungování aliance.

CÍL C-5-5: Posílit personální kapacity v oblasti strategického řízení internacionalizace

Opatření: Zřízení nebo personální posílení útvarů strategického řízení internacionalizace na úrovni EF TUL kvalitními odborníky za účelem koordinace internacionalizačních aktivit.

Indikátor: Funkční útvary řízení internacionalizace.



4. VÝCHODISKA PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V LETECH 2021–2025, S VÝHLEDEM DO ROKU 2030

Technická univerzita v Liberci je veřejnou vysokou školou. Veřejná vysoká škola jako specifická právní forma má zásadní vliv na způsob strategického řízení. Pro veřejnou vysokou školu je charakteristická akademická samospráva a poměrně vysoká autonomie jednotlivých fakult v oblasti studijních programů a pracovně-právních vztahů. Technická univerzita v Liberci se skládá ze sedmi fakult a jednoho vysokoškolského ústavu. Pro organizační strukturu je typické prolínání vertikálních liniových vazeb na úrovni součástí a rektorátu s horizontální dimenzí výzkumných týmů, které často zahrnují pracovníky z různých součástí. Výsledná maticová organizační struktura je poměrně složitá, s různými vztahy nadřízenosti a podřízenosti a dlouhými komunikačními cestami. Strategické řízení vysoké školy proto musí respektovat uvedená specifika. Hlavními nástroji strategického řízení je strategický záměr univerzity, který je výsledkem konsensu všech zúčastněných stran (vedení univerzity, správní rady, vědecké rady, vedení součástí, ale v širším slova smyslu celé akademické obce) a centrální rozpočet. **Ze strategického záměru univerzity jsou poté odvozeny strategické záměry jednotlivých součástí, tedy i EF TUL.** Na uvedené základní strategické dokumenty poté navazují rozvojové plány, které konkretizují a realizují stanovené cíle v kratším časovém horizontu. Strategické řízení středně velké univerzity, kterou Technická univerzita v Liberci je, vyžaduje odpovídající informační podporu. Pro Technickou univerzitu v Liberci jsou v současnosti typické dílčí informační systémy zajišťující podporu jednotlivých procesů a agend. Určitá roztříštěnost a omezená kompatibilita jednotlivých informačních systémů je příčinou pomalejšího toku informací a vyšší administrativní zátěže pracovníků univerzity. Postupná integrace informačních systémů je nezbytným předpokladem pro štíhlé řízení procesů na univerzitě.

V souladu se **Strategickým záměrem ministerstva** si TUL na strategické období stanovuje v oblasti strategického řízení následující prioritní cíle:

1. Budovat kapacity pro strategické řízení.
2. Snížit administrativní zatížení pracovníků, aby se mohli naplno věnovat svému poslání.

Prioritní cíl: **Budovat kapacity pro strategické řízení**

Obsahem prioritního cíle je vytvořit postupy na podporu strategického řízení univerzity a jejích součástí. Hlavním nástrojem strategického řízení univerzity a jejích fakult je rozpočet. EF TUL bude

hledat takové metody rozdělování finančních prostředků, které budou transparentním způsobem zohledňovat naplňování strategie univerzity a jejího rozvoje. Mechanismus rozdělování finančních prostředků musí být výsledkem konsensu vedení univerzity, jejích fakult, akademického senátu a správní rady. Část finančních zdrojů bude vynaložena na podporu inovací studijních programů. Dalším významným nástrojem strategického řízení univerzity bude kariérní řád a s ním spojený systém hodnocení akademických i neakademických pracovníků.

Operační cíle EF TUL:

CÍL D-1-1: Vytvořit finanční nástroj na podporu klíčových strategických priorit v oblasti vzdělávací a tvůrčí činnosti

Opatření: EF TUL bude participovat na přípravě a následné implementaci program na podporu zvýšení kvality a inovací jednotlivých studijních programů, např. formou vnitřní soutěže na inovaci studijních předmětů. V oblasti tvůrčí činnosti bude usilovat o zapojení **zejména juniorských vědeckých pracovníků a týmů** do grantových schémat v základním výzkumu a na mezinárodní spolupráci ve výzkumu a vývoji.

Indikátory: Objem prostředků ve fondu na podporu inovací ve vzdělávací činnosti, objem prostředků v grantových soutěžích na podporu základního výzkumu, objem prostředků na podporu mezinárodní spolupráce ve výzkumu a vývoji.

CÍL D-1-2: Transparentní systém rozdělování finančních prostředků

Opatření: EF TUL bude podporovat transparentní systém rozdělování finančních prostředků na vzdělávací a tvůrčí činnost, který bude zohledňovat prioritní cíle stanovené ve strategickém záměru EF TUL.

Indikátor: Vytvořený mechanismus rozdělování finančních prostředků.

CÍL D-1-3: EF TUL bude mít systém hodnocení zaměstnanců navázaný na kariérní řád akademických pracovníků

Opatření: EF TUL participuje na přípravě kariérního řádu pro akademické pracovníky, který bude provázán se systémem hodnocení zaměstnanců. Za tím účelem EF TUL podpoří vytvoření vhodné struktury nezbytných kvalifikačních a výkonnostních ukazatelů pro akademické i vědecké pracovníky, a to s měřitelnými i měkkými kritérii a na základě kterých bude možné zaměstnance srovnávat. Na základě těchto kritérií vzniknou standardizované pracovní náplně pro akademické



a vědecké pracovníky. Systém hodnocení bude podporován v rámci IT systémů TUL jako integrovaná aplikace. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců na TUL bude probíhat pravidelně nejdéle v dvouletém intervalu, volbou vhodných otázek bude cílem získat zpětnou vazbu od zaměstnanců pro další řízení TUL.

Indikátory: Kariérní řád, vytvořený systém hodnocení zaměstnanců, vnitřní mzdový předpis.

Cíl D-1-4: Výuka předmětů pro jednotlivé součásti bude centrálně zajištěna příslušnými odbornými pracovišti

Opatření: EF TUL bude prosazovat zásadu, aby katedry zajišťovaly výuku v rámci své odbornosti na všech součástech univerzity. Formou servisní výuky bude rozvíjet spolupráci a přenos příkladů dobré praxe mezi jednotlivými součástmi univerzity.

Indikátor: Objem servisní výuky.

Cíl D-1-5: Zvýšit podíl akademických pracovníků, kteří absolvovali studium mimo TUL

Opatření: EF TUL bude využívat programy na podporu postdoktorských stáží na získání nových akademických pracovníků, včetně zahraničních. U vlastních absolventů bude vyžadovat, aby po ukončení studia absolvovali postdoktorskou stáž na jiném pracovišti, ideálně v zahraničí. Pro získání špičkových zahraničních pracovníků bude využívat institutu hostujících, popř. mimořádných profesorů. TUL bude transparentně a cíleně obsazovat pracovní místa vědeckovýzkumných, akademických pracovníků a dalších odborných pracovníků či specialistů podle potřeb univerzity. Bude mapovat možnosti vhodné inzerce a vyhledávání potenciálních vědeckovýzkumných a akademických pracovníků v mezinárodním kontextu, diverzifikovaných zejména v návaznosti na strategické obory, ve kterých univerzita působí a na geografickou strategii univerzity. Bude aktivně využívat sociálních sítí při zveřejňování volných pracovních míst nebo výběrových řízení.

Indikátory: Podíl akademických pracovníků se vzděláním získaným mimo TUL, počet hostujících, popř. mimořádných profesorů.

Cíl D-1-6: Zlepšit péči univerzity o lidské zdroje podporováním profesního a osobnostního rozvoje a rozvoje interkulturních kompetencí

Opatření: EF TUL podpoří snahu vytvořit z Centra dalšího vzdělávání servisní středisko. EF TUL bude participovat účastí studentů a zaměstnanců na krátkodobých kurzech orientovaných na profesní

a osobnostní rozvoj a rozvoj interkulturních kompetencí.

Indikátory: Počet studentů a počet zaměstnanců v jednotlivých kurzech.

Cíl D-1-7: Vybudovat a udržovat infrastrukturu a zázemí pro evropsky orientovanou a výzkumně zaměřenou univerzitu

Opatření: Vytvořit strategický plán investičních aktivit, na jehož základě bude pokračovat rekonstrukce stávajících budov a dostavba univerzitního areálu a bude průběžně doplňováno špičkové a obnovováno morálně a technicky zastaralé zařízení laboratoří a učeben.

Indikátory: Objemy investic do budov, strojů, přístrojů a zařízení.

Cíl D-1-8: Dosáhnout takového stylu řízení, který bude účinně stimulovat zájem všech akademických pracovníků o trvalý růst kvality ve všech klíčových činnostech

Opatření: Základní body strategie směřovat na propojování výzkumu se vzděláváním, inovační, uměleckou a další tvůrčí činností, spolupráci s aplikační sférou, internacionalizací studia s vyšším zapojením do mezinárodních vědeckovýzkumných struktur. Zapojit do tvorby strategických a koncepčních dokumentů klíčové aktéry.

Indikátor: Počet aktérů zapojených do připomínkování strategických dokumentů.

Cíl D-1-9: Inovovat standardy kvality

Opatření: Upravit vnitřní systémy hodnocení kvality tak, aby byly v souladu s mezinárodními standardy, posílit jejich význam, zajistit účinnější přenos zpětné vazby z hodnocení do všech činností. Provádět retrospektivní kvantitativní a kvalitativní analýzu činností součástí a závěry pravidelně zohledňovat v řídicích, rozhodovacích a koncepčních materiálech. Jako nástroj benchmarkingu pro porovnání s oborově příbuznými školami využívat posouzení uznávanými mezinárodními organizacemi. Provádět systematický a organizovaný sběr a analýzy dat, které jsou nezbytné nebo vhodné pro rozhodování a řízení kvality všech činností EF TUL. Koncepční rozhodování a řízení opírat o relevantní data. Zlepšovat mechanismus řízení, zejména formou pravidelných hodnocení naplňování cílů a jejich projednáváním se zainteresovanými odděleními a v rámci grémia rektora. Umožnit pracovníkům a studentům, kteří se podílejí na samosprávě, vzdělávání v manažerských dovednostech.

Indikátory: Zpráva o vnitřním hodnocení kvality, pravidla systému zajišťování a vnitřního hodnocení kvality.



CÍL D-1-10: Posílit strategické řízení lidských zdrojů

Opatření: Vytvářet interdisciplinární výzkumné týmy a zajistit podmínky jejich dalšího rozvoje, aktivovat a zvyšovat lidský potenciál pro výzkum, vývoj a inovace, zlepšit kvalifikační a věkovou strukturu pracovníků s cílem udržet, resp. zvýšit parametry univerzitních atributů. Posílit profesionalizaci řídicích, administrativních a organizačních činností, rozvíjet kvalitní podpůrnou činnost pracovišť, podporovat růst nástupců na vedoucí pozice. Aktualizovat kompetence a odpovědnosti vedoucích pracovníků s důrazem na kompetence vedoucích kateder a projektů a dbát na jejich dodržování. Posilovat a inovovat procesy managementu tvůrčích činností. Posilovat přímou manažerskou odpovědnost za definování a naplňování cílů v oblasti tvůrčích činností, za účelné využívání technického vybavení univerzity a za nakládání s duševním vlastnictvím.

Indikátory: Kvalifikační struktura pracovníků, věková struktura pracovníků.

CÍL D-1-11: Zlepšit genderovou strukturu vedoucích pozic

Opatření: TUL se od ledna 2021 zapojila do projektu Na jedné lodi, na jehož základě bude zjišťovat zejména v rámci dotazování zaměstnanců – rodičů malých dětí, zda podmínky na TUL jsou dostačující a vhodně nastavené pro skloubení pracovního i soukromého života, dále se bude věnovat genderovému rozložení ve vedoucích pozicích na TUL.

Indikátory: Dynamika vývoje genderové struktury vedoucích pracovníků TUL.

CÍL D-1-12: Implementovat systém podpory a kariérního postupu neakademických pracovníků

Opatření: Redukce administrativní zátěže akademických a vědeckých pracovníků, která je jedním ze strategických cílů MŠMT, na jedné straně a narůstající počet regulačních opatření poskytovatelů finančních dotací a státní správy na straně druhé, kladou zvyšující se nároky na objem a kvalitu práce neakademických pracovníků. EF TUL si je vědoma role a důležitosti administrativního zázemí a podpory neakademických pracovníků a jejich aktivní součinnosti s pracovníky akademickými. EF TUL implementuje kariérní řád neakademických pracovníků, implementuje prostředky zvyšování jejich kvalifikace včetně podpory mobilit. EF TUL standardizuje objemy práce, implementuje systém hodnocení kvality práce neakademických pracovníků apod.

Indikátory: Implementace systému kariérního řádu pro neakademické pracovníky, definice standardů objemů a kvality práce neakademických pracovníků.

CÍL D-1-13: Zlepšit pracovní prostředí

Opatření: EF TUL podpoří univerzitní snahy o zřízení pozice ombudsmana, který nezávisle, bez vazeb na ostatní zaměstnance, bude řešit pracovní konflikty a spory, komunikační problémy na pracovišti, zejména mezi nadřízeným a podřízeným, a tím zlepšovat pracovní prostředí na TUL. EF TUL bude respektovat Evropskou chartu pro výzkumné pracovníky a Kodex chování při přijímání výzkumných pracovníků a principy uvedené v těchto dokumentech v rámci řízení lidských zdrojů. Ustanovení těchto dokumentů bude postupně integrovat do interních procesů a vnitřní legislativy

Indikátory: Zřízení pozice ombudsmana na TUL, počet upravených vnitřních předpisů na TUL.

Prioritní cíl: Snížit administrativní zatížení pracovníků TUL, aby se mohli naplno věnovat svému poslání

Vysoké zatížení některých akademických pracovníků, ale i managementu součástí a TUL administrativou je nutno považovat za zásadní bariéru tvůrčího myšlení a v konečném důsledku vede k pomalejšímu tempu inovací ve všech oblastech činnosti univerzity. K významnému omezení administrativního zatížení je třeba lépe oddělit, resp. koordinovat činnosti akademických a provozně-technických pracovníků TUL. Vhodným nástrojem je omezit duplicity v činnostech pracovníků, posílit podpůrný aparát v oblasti IT, zrychlit tempo digitalizace dokumentů a integrovat informační systémy.

Operační cíle EF TUL:

CÍL D-2-1: Digitalizovat administrativu, vnitřní procesy a související oběh dokumentů

Opatření: Ekonomická fakulta bude podporovat rozvoj svých informačních systémů a postupně převádět své vnitřní procesy do digitální podoby s maximálním využitím synergie mezi informačními systémy. Prioritizovány budou procesy nejvíce zatěžující akademické pracovníky.

Indikátor: Počet procesů, které lze realizovat elektronicky.

CÍL D-2-2: Udržovat IT infrastrukturu na adekvátní úrovni

Opatření: EF TUL bude průběžně monitorovat své potřeby v oblasti zpracování a přenosů dat a sledovat vývoj příslušných technologií. Na základě vyhodnocení svých aktuálních



a předpokládaných potřeb a ekonomické efektivity bude průběžně inovovat a posilovat výpočetní a přenosové kapacity a vybavení informačními technologiemi obecně.

Indikátor: Objem prostředků vynaložených na informační technologie.

5. VÝCHODISKA PRO TZV. TŘETÍ ROLI TUL V LETECH 2021–2030

Třetí role univerzity v sobě kumuluje pestrá škála vazeb mezi uchazeči o studium, studenty, absolventy, akademickými a neakademickými pracovníky univerzity a širokým spektrem subjektů v jejím blízkém i vzdálenějším okolí.

Dynamika vývoje společnosti v České republice i Evropské unii vytváří silnou poptávku po kritickém myšlení, otevřené diskusi, správné identifikaci příčin společenského pnutí, poptávku po nových, komplexních řešeních aktuálních společenských výzev a předcházení problémům, které jsou zatím za horizontem každodenního života. Ekonomická fakulta si je vědoma svého poslání v této oblasti a významného potenciálu, kterým je TUL vybavena díky unikátnímu propojení silného technického základu se společenskovědními, humanitními i uměleckými obory.

Strategické indikátory pro oblast třetí role

Indikátor	Stávající stav	Stav v roce 2025	Stav v roce 2030
Počet odborných akcí pro veřejnost	3	5	7

Prioritní cíle EF TUL v oblasti tzv. třetí role pro roky 2021–2025, s výhledem do roku 2030

- 1) Vytvořit systém pro práci s absolventy.
- 2) Dosáhnout významného postavení TUL v regionálních odborných komisích a rozhodovacích orgánech.
- 3) Zajistit udržitelnost a rozvoj Dětské univerzity a Univerzity třetího věku.
- 4) Otevřít prostor TUL veřejnosti.
- 5) Aktivně přispívat k rozvoji demokratické společnosti.

Operační cíle EF TUL:

CÍL E-1-1: Zlepšit práci s absolventy a usilovat o udržování trvalých vazeb s nimi

Opatření: EF TUL transformuje stávající databázi absolventů na Klub absolventů TUL, který bude sloužit jako hlavní komunikační platforma s absolventy. Prostřednictvím Klubu bude EF TUL nabízet



svým absolventům různé odborné, kulturní, společenské či sportovní aktivity realizované fakultou a univerzitou a informovat je o dění na škole. Vhodnou formou bude prezentovat úspěchy absolventů EF TUL.

Indikátory: Počet registrovaných absolventů v Klubu absolventů TUL, počet nabídnutých akcí absolventům.

CÍL E-1-2: EF TUL bude významnou autoritou při formulování strategií a politik na regionální a národní úrovni

Opatření: EF TUL bude nadále spolupracovat s městem, krajem a ústředními orgány státní správy při zpracování, připomínkování nebo oponování strategických rozvojových dokumentů. Pokračovat v účasti TUL v klastrech, odborných asociacích a mezinárodních organizacích sdružujících podniky a výzkumné ústavy.

Indikátory: Počet strategických dokumentů, na jejichž vzniku se TUL podílela, členství TUL v klastrech a odborných asociacích.

CÍL E-1-3: EF TUL bude rozvíjet zájem o poznání světa a vysokoškolské studium již u nejmladší generace

Opatření: EF TUL bude podporovat a zapojovat se do aktivit Dětské univerzity, která nabízí pro starší žáky základních škol, tercie a kvarty víceletých gymnázií a žáky prvních a druhých ročníků středních škol pestrou škálu specializovaných přednášek a laboratorních cvičení.

Indikátory: Počet účastníků Dětské univerzity, počet přednášek/seminářů pro účastníky Dětské univerzity.

CÍL E-1-4: TUL je lídrem celoživotního vzdělávání seniorů v Libereckém kraji

Opatření: EF TUL vnímá jako svoji společenskou odpovědnost zajistit celoživotní vzdělávání všem generacím občanů, zejména v Libereckém kraji, tedy i seniorům. Prostřednictvím Univerzity třetího věku (U3V) bude participovat na inovaci nabídky kurzů a studijních materiálů (tištěných i elektronických). Bude též podporovat aktivizační metody výuky, vytvářet podmínky pro online výuku seniorů v případech nutnosti dodržování sociální distance a do své nabídky zařadí rovněž mezigenerační aktivity.

Indikátory: Počet účastníků U3V, počet kurzů U3V, počet nových kurzů U3V, počet nových/inovovaných studijních materiálů, počet mezigeneračních aktivit.

Cíl E-1-5: EF TUL bude kultivovat společenské prostředí regionu

Opatření: Podporovat vzdělanost a kultivovat společnost aktivním posilováním demokratických principů a občanské společnosti a šířením morálních a etických hodnot. EF TUL bude pořádat popularizační vědecké, kulturní a společenské akce a přednášky. Bude podporovat akce pro děti a mládež.

Indikátor: Počet realizovaných akcí.

Cíl E-1-6: Podporovat sdílení společných hodnot mezi studenty, zaměstnanci a veřejností a posilovat sounáležitost s univerzitou

Opatření: EF TUL vytvoří otevřené, kreativní a inspirující kulturní a společenské zázemí univerzity. Prakticky žít a uplatňovat pravidla etického chování a jednání proklamované v Etickém kodexu pro zaměstnance a studenty EF TUL. Podporovat občanskou angažovanost studentů a zaměstnanců, podporovat procesy příznivé k životnímu prostředí.

Indikátor: Počet případů řešených v etické komisi, počet nástrojů umožňujících sdílení společných

Cíl E-1-7: Zvýšit regionální působení EF TUL a zlepšit retenci kvalifikovaných osob v regionu

Opatření: EF TUL bude pořádat projektové dny a další aktivity pro žáky základních a středních škol. Bude popularizovat výsledky vědy a výzkumu v science centrech a na jiných tematicky příbuzných platformách. Bude pokračovat v pořádání veřejných diskuzních stolů ve spolupráci s profesními organizacemi, budovat model partnerství s komerčními i nekomerčními subjekty a aktivně se zapojovat do budování regionálního inovačního prostředí.

Indikátory: Počet uspořádaných projektových dnů, počet expozic ve science centrech, počet uspořádaných diskuzních stolů, počet partnerů z komerční i nekomerční sféry, počet studentů, absolventů nebo zaměstnanců, kteří využívají služeb Kariérového centra TUL.




Příloha: Strategické oblasti vědy a výzkumu pro období 2021–2030

Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci v oblasti vědy a výzkumu nadále vychází ze „Strategického plánu rozvoje Technické univerzity v Liberci do roku 2020 s výhledem do roku 2030“. V souladu s „[Inovační strategií České republiky 2019–2030](#)“ přijatou dne 4. února 2019 vládou České republiky a v souladu s výzkumnou misí programu [Horizon Europe](#) vyhlášenou 13. května 2019 Evropskou komisí se Technická univerzita v Liberci na období 2021–2030 ve své vědecké, výzkumné a další tvůrčí činnosti zaměří na řešení následujících společenských výzev, výzkumných témat a potřeb souvisejících s udržitelností dlouhodobého rozvoje lidské společnosti pro 21. století:

- Chytrá interdisciplinární řešení
- Moderní technologie
- Vývoj pokročilých materiálů a technologií
- Podpora podnikavosti
- Řešení socioekonomických výzev
- Kvalitní vzdělávání

Vědecká, výzkumná a inovační činnost se na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci zaměřuje na společenské vědy a humanitní vědy a související multidisciplinární výzkum. Výzkumné směry ve vědních oblastech, které budou na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci cíleně rozvíjeny v příštích 5 až 10 letech, zahrnují zejména:

- Specifické formy podnikání (rodinné podnikání, e-podnikání, malé a střední podnikání včetně podnikatelské inkubace formou start-upů a spin-offů) a kultivace podnikatelského ekosystému.
- Formy podnikové spolupráce s dopady na výkonnost, inteligentní specializace a udržitelné podnikání (ekonomická, environmentální, sociální dimenze podnikání).
- Podnikové procesy a inovace v kontextu Průmyslu 4.0 s dopadem na inovační ekosystém.
- Vliv kvality institucionálního prostředí na hospodářskou politiku.
- Regionálního rozvoje, rozvoj venkovských a periferních regionů.
- Problematika příhraniční a přeshraniční spolupráce.
- Rozvoj cestovního ruchu v éře čtvrté průmyslové revoluce.
- Nové výzvy pro rozvoj mezinárodního obchodu.



**Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti a strategie internacionalizace
Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci na období 2021–2025, s výhledem do roku 2030**
