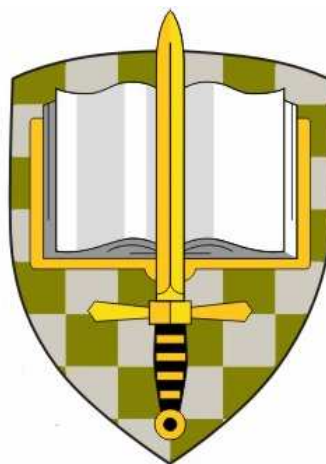


FAKULTA EKONOMIKY A MANAGEMENTU

UNIVERZITY OBRANY



Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové  
a další tvůrčí činnosti na období 2006-2010

Brno, září 2006

## **OBSAH**

1	Úvod	3
2	Místo a poslání FEM v terciární sféře vzdělávání	4
3	Využití intelektuálního potenciálu mladé generace	5
4	Vysokoškolské vzdělávání a trh práce	6
5	Studijní programy a vzdělávání	6
6	Vědecká a výzkumná činnost	8
7	Internacionalizace činností	10
8	Informační a komunikační podpora	11
9	Akademičtí pracovníci	11
10	Hodnocení kvality činností	13
11	Kvalita a kultura akademického života	13
12	Finanční zabezpečení	14
13	Závěr	14

# 1 Úvod

Fakulta ekonomiky a managementu (dále FEM) je nedílnou součástí Univerzity obrany, která představuje jedinečnou instituci v oblasti vysokoškolské přípravy důstojnického sboru ozbrojených sil České republiky a civilních pracovníků působících ve sféře obrany a bezpečnosti státu. FEM v souladu se zákonem o vysokých školách realizuje všechny aktivity vyplývající z tohoto zákona a deklarovaných požadavků MO ČR. K tomu má veškeré kompetence dané akreditací bakalářského, magisterského a doktorského studijního programu a akreditací k uskutečňování habilitačních řízení a řízení ke jmenování profesorem.

Fakulta spolupracuje s řadou vzdělávacích a výzkumných institucí, jakož i s jednotlivými ministerstvy ČR a dalšími subjekty státní správy a samosprávy. Zahraniční spolupráce v rámci vědecké a výzkumné činnosti umožňuje fakultě provádět srovnání úrovně dosažených výsledků a vytváří předpoklady pro potřebnou mobilitu akademických pracovníků a studentů.

Fakulta je nositelem a garantem studijního programu Ekonomika a management, v rámci něhož připravuje vysokoškolsky vzdělané odborníky, důstojníky AČR, kteří budou působit ve všech organizačních strukturách rezortu MO na manažerských a ekonomických funkcích. Jejich přípravu a získání příslušné vysokoškolské kvalifikace zabezpečuje výše uvedený studijní program. Forma studia, která je uchazečům v stupních typech studijního programu nabízena, je prezenční a kombinovaná.

Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a další tvůrčí činnosti FEM (dále jen DZ FEM) patří společně s vnitřními předpisy k základním dokumentům fakulty. Jde o otevřený dokument, který bude pravidelně aktualizován v závislosti na vývoji uvnitř fakulty, v rámci UO a rezortu MO ČR, české společnosti jako takové i v návaznosti na vývoj evropské vysokoškolské soustavy.

DZ FEM vychází zejména ze specifického postavení Univerzity obrany i FEM v rámci českého systému vysokých škol. FEM představuje jedinečného poskytovatele tříступňového manažerského a ekonomického vysokoškolského vzdělávání vojenských profesionálů AČR a civilních specialistů podílejících se na zajišťování obrany a bezpečnosti České republiky.

DZ FEM je koncepčním nástrojem řízení fakulty a navazuje na následující dokumenty:

- Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a další tvůrčí činnosti Univerzity obrany na období 2006-2010,
- Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2006-2010,
- Aktualizaci Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol pro rok 2007; Vyhlášení rozvojových programů pro rok 2007,
- Bílou knihu Fakulty ekonomiky a managementu,
- Koncepti výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámeček,
- Koncepti výzkumu a vývoje v působnosti Ministerstva obrany na léta 2005-2009,
- Koncepti vzdělávání personálu rezortu obrany, výstavby a rozvoje vojenského školství na období 2006-2011,
- Doplněk ke Koncepti vzdělávání personálu rezortu obrany, výstavby a rozvoje vojenského školství na období 2006-2011 – Jazyková příprava,

- Národní politiku výzkumu a vývoje České republiky na léta 2004-2008,
- Úmluvu o uznávání kvalifikací ve vysokém školství v Evropském regionu, Lisabon 1997,
- Společnou deklaraci o harmonizaci výstavby evropského systému vysokého školství, Sorbonna 1999,
- Společnou deklaraci evropských ministrů vzdělávání, Boloňa 1999.

## 2 Místo a poslání FEM v terciární sféře vzdělávání

Posláním FEM, vyplývajícím z Bílé knihy Fakulty ekonomiky a managementu (2004), je připravovat vojenské profesionály – vysokoškolsky vzdělané kariérní důstojníky. Tito jsou speciálně připravováni pro vojenskou praxi a plnění společensky významné role při zabezpečování obrany státu.

V souladu s platnými legislativními normami a vzhledem k limitované době služby v armádě jsou absolventi připravováni i pro takzvanou „druhou kariéru“. Akreditovaný studijní program fakulty jim poskytuje standardní vzdělání v daném oboru, plně srovnatelné s civilním vzděláním. Jeho součástí je speciální vojensko-odborná a vojensko-profesionální příprava podle potřeb AČR. Tím jsou vytvořeny základní předpoklady pro plnohodnotné uplatnění absolventů ve vojenském i civilním životě.

Nedílnou součástí činnosti fakulty, která je zároveň nutnou podmínkou kvality a aktuálnosti vzdělávacího procesu, je oblast vědecké a výzkumné činnosti. Tyto aktivity nenahraditelným způsobem přispívají k rozvoji národního programu výzkumu v oblasti bezpečnosti a obrany a obranného výzkumu a vývoje. Vědecká a výzkumná činnost akademických pracovníků fakulty slouží k rozvoji a získávání vědeckých poznatků při respektování zaměření Univerzity obrany jako jedinečné a nezastupitelné vrcholové vzdělávací a vědecké instituce v oblasti vojenství. Zabývá se použitím vědeckých poznatků v praxi, stejně jako důsledky, které z použití vědeckých poznatků mohou vyplýnout.

FEM mezi ekonomicky zaměřenými fakultami v rámci ČR patří mezi fakulty s nižším počtem pedagogů a studentů. Specifičnost FEM ve vztahu ke sféře národní obrany a bezpečnosti a akreditací dané oprávnění k výuce v bakalářském, magisterském a doktorském stupni a k uskutečňování habilitačních řízení a řízení ke jmenování profesorem však podtrhuje její celospolečenský význam.

Partnery FEM jako součástí UO a rezortu MO ČR jsou především organizační součástí UO a všechny složky rezortu MO ČR, jakož i další orgány a instituce zapojené do zajišťování obrany a bezpečnosti ČR. FEM dále spolupracuje s řadou domácích i zahraničních vzdělávacích a výzkumných institucí, zejména z členských zemí NATO, států Visegrádské čtyřky a EU. Zahraniční pracovní vazby příslušníků FEM pokrývají širokou škálu jak vojenských, tak i civilních organizací.

Prioritou FEM je upevňování vazeb s partnery v rámci rezortu MO ČR a rozvoj aktivit v rámci dvoustranných a vícestranných vztahů se zaměřením na zapojení příslušníků fakulty do pedagogických a vědecko-výzkumných projektů v rámci NATO a EU, mezinárodní spolupráce studentů formou výměnných studijních pobytů a tzv. „Joint Degrees“, podpora mobility akademických pracovníků a v neposlední řadě zapojování příslušníků fakulty do práce odborných komisí a pracovních skupin fungujících v rámci mezinárodních organizací.

FEM bude dále rozvíjet aktivity podporující její otevřenost, dobré jméno a pozici v rámci sektoru terciárního vzdělávání České republiky. Těmito aktivitami jsou:

- rozvoj spolupráce se vzdělávacími a vědecko-výzkumnými institucemi v České republice i v zahraničí,
- prezentace FEM prostřednictvím fakultních a univerzitních webových stránek, univerzitního časopisu a odborných periodik,
- účast a propagace fakulty na prezentačních akcích, jako Gaudeamus, IDET apod.,
- pravidelné organizování dnů otevřených dveří fakulty,
- podpora a rozšíření studia civilních studentů ve vybraných oborech,
- realizace kurzů celoživotního vzdělávání v oblasti bezpečnosti státu a vojenství, zejména pro potřeby rezortu MO ČR,
- vytváření podmínek pro studium zahraničních studentů v návaznosti na aktivity UO v součinnosti s rezortem obrany.

FEM se aktivně zapojuje do celouniverzitní marketingové politiky UO zaměřené na medializaci vojenského studia na FEM (UO), zintenzivnění přímé komunikace se zástupci organizací představujících potenciální zdroje studentů FEM (UO) a v neposlední řadě popularizaci FEM (UO) v České republice i v zahraničí.

### 3 Využití intelektuálního potenciálu mladé generace

Studentská základna FEM je do značné míry limitována rezortní objednávkou budoucích absolventů fakulty. Toto omezení však společně s odlišným způsobem financování v porovnání s financováním veřejných vysokých škol představuje pro FEM příležitost individuálního přístupu k výuce, zaměření se na kvalitu výchovně-vzdělávacího procesu a maximální využití potenciálu každého jednotlivce.

Výše naznačená specifická je u studentů, kteří jsou vojáky ve služebním poměru, doplněna po splnění předepsaných studijních povinností garancí zaměstnání v rezortu obrany v souladu s platnou legislativou. Tato garance je na druhé straně vyvážena specifickými požadavky uplatňovanými vůči uchazečům o studium na FEM, které se odlišují od požadavků běžných na civilních vysokých školách. Vedle způsobilosti získat požadované penzum poznatků kladen důraz na jazykové znalosti, fyzickou zdatnost a osobnostní předpoklady stát se důstojníkem AČR.

Záměrem FEM je další zvyšování pružnosti stávajícího modulárního pojetí studijního programu, který bude schopen reagovat na měnící se potřeby rezortní i celospolečenské praxe a také umožní studentům výrazněji ovlivňovat volbu vlastní individuální cesty vysokoškolským studiem. S tím souvisí příprava prostředí pro zavedení Evropského systému transferu kreditů (ECTS). Větší flexibilita studia doplněná o funkční kreditní systém vytváří systémové řešení, které na jedné straně otevře studentům FEM cestu k absolvování části studia na zahraniční vysoké škole. Na straně druhé vytvoří předpoklady pro bezproblémové reciproční přijímání zahraničních studentů ke studiu části programu na FEM. Hlavní přínos však bude spočívat v plném přenesení odpovědnosti za volbu individuální podoby studijní cesty na studenta.

## 4 Vysokoškolské vzdělávání a trh práce

FEM jako součást UO zaujímá v rámci systému vysokoškolského vzdělávání specifické postavení, které je do značné míry rozdílné od postavení veřejných a soukromých vysokých škol. Vzhledem k existenci přímé kvantitativní objednávky ze strany rezortu obrany, závislé na počtu pracovních pozic v jeho struktuře, existuje pro absolventy FEM jasně vydefinovaný segment trhu práce.

Prioritou FEM je, vedle iniciativy UO, navázat dlouhodobou spolupráci s ústředními orgány státní správy ČR s cílem prezentovat či modifikovat studijní nabídku pro jejich zaměstnance, udržení vazby na absolventy FEM působící v praxi rezortu obrany nebo v jiných sférách života české společnosti. Účelem této iniciativy bude vytvoření komunity absolventů fakulty, která se jako zpětná vazba ve vztahu k výchovně-vzdělávacímu procesu a jako diskusní fórum širokého spektra jednotlivců může stát nástrojem směřování budoucího rozvoje fakulty a zvyšování kvality její činnosti. Funkce zpětné vazby bude pro FEM užitečná zejména ve vztahu k uplatnitelnosti civilních studentů na trhu práce. U absolventů vojenského studia, kteří svoje uplatnění mají garantováno, tento nástroj umožní monitorování skutečného pracovního zařazení ve vztahu k vystudované odbornosti, průběhu kariérního růstu a uplatnitelnosti absolventů na trhu práce v rámci tzv. druhé kariéry, tedy po ukončení služebního poměru vojáka z povolání.

## 5 Studijní programy a vzdělávání

FEM bude i nadále poskytovat vysokoškolské vzdělávání v rámci akreditovaného bakalářského, magisterského a doktorského studia. Bude zabezpečovat i celoživotní vzdělávání orientované prioritně na konkrétní potřeby a požadavky rezortu MO. Vedle studia vojáků z povolání, civilních zaměstnanců rezortu MO a jiných složek veřejné správy je FEM připravena poskytovat vysokoškolské vzdělání i dalším studentům v rozsahu překračujícím stávající rámec. Jedinečnost poslání FEM i zde spočívá v přípravě budoucích ekonomů a manažerů - odborníků na oblast národní obrany a bezpečnosti v celé šíři významu těchto pojmů. V tomto směru bude FEM pružně reagovat zejména na záměry a požadavky UO a rezortu MO. Pro FEM jsou v tomto smyslu významné i požadavky a doporučení Bezpečnostní rady státu, Asociace zbrojního průmyslu České republiky a dalších partnerských orgánů a organizací.

Studijní program Ekonomika a management bude kontinuálně zkvalitňován tak, aby i v budoucnu svojí strukturou, obsahem a úrovní vzdělávání odpovídal kvalifikačním požadavkům na dvě pracovní kariéry jeho absolventů – vojáků z povolání. Tyto jsou jednoznačně vymezeny časově limitovaným uplatněním absolventů v rámci rezortu obrany a následujícím pokračováním profesní kariéry v civilním sektoru. Uzpůsobování studijního programu těmto požadavkům a měnícím se potřebám bude podporováno zvýšením pružnosti při volbě studijní cesty ze strany jednotlivých studentů.

Doktorské studijní programy budou rozvíjeny se zaměřením na již řešené vědecké a výzkumné projekty fakulty. Maximálním možným zapojením studentů doktorských studijních programů do vědecké činnosti bude FEM usilovat o co nejkvalitnější přípravu vysoce erudovaných odborníků. Absolventi doktorských studijních programů, kteří prokáží nejlepší výsledky během studia, budou tvořit jeden z nosných zdrojů pro obsazování volných míst akademických pracovníků fakulty.

Vzhledem ke skutečnosti, že jádro studia v DSP spočívá ve vědecké práci studentů, je z hlediska konkurenceschopnosti absolventů tohoto stupně studia nezbytné zvyšovat kvalitu této činnosti se zaměřením na dosažení úrovně kvantifikovatelných ukazatelů vědecké práce srovnatelné s příbuznými obory civilních vysokých škol. Tomu bude odpovídat i zvyšování požadavků na publikační činnosti v rámci studia DSP. Tímto způsobem budou vytvářeny předpoklady, aby nejtalentovanější absolventi DSP mohli budovat kariéru směřující ke garanci výuky předmětů v rámci příslušných oborů.

Vzdělávání poskytované studentům v rámci všech tří stupňů akreditovaného vysokoškolského studia představuje klíčové propojení výuky s vědeckými a výzkumnými aktivitami. Z tohoto důvodu bude FEM klást důraz na rozvoj vysokoškolského studia založeného na aktuálních výsledcích vědecké a výzkumné činnosti v příslušných oborech. Proto spektrum vědecké a výzkumné činnosti musí směřovat primárně do sféry studijních oborů. Tímto způsobem zajišťovaná kvalita vzdělávacího procesu je plně v odpovědnosti garantů jednotlivých oborů, kteří musí veškeré úsilí věnovat snaze o získání, popř. udržení pozice renomovaných specialistů schopných uplatňovat výsledky vlastní vědecké práce na národní i mezinárodní úrovni a vychovávat tak erudované odborníky schopné konkurovat na domácím i mezinárodním trhu práce.

Pro budoucí schopnost akreditovat studijní programy v požadovaném rozsahu bude nezbytné, aby jednotlivé obory disponovaly dostatečným počtem aktivních garantů vyučovaných předmětů. K tomu je bezpodmínečně nutné zajistit vysokou četnost kvalitních vědeckých a výzkumných aktivit. Tento fakt musí být jednoznačně pochopen napříč celou fakultou. Řešení vyplývajících dílčích úkolů musí být vnímáno každým jednotlivcem jako odpovědnost za existenci a rozvoj jak osobní kariéry, tak i fakulty jako celku.

Na základě požadavků rezortu MO a dalších ústředních orgánů státní správy a v souladu se záměrem UO bude FEM rozvíjet nové formy studia umožňující rozšiřování studijních příležitostí i pro studenty, kteří do systému terciárního vzdělávání nepřicházejí bezprostředně po absolvování střední školy. V tomto směru bude důraz kladen na rozvoj a zkvalitňování kombinovaných forem studia, v jejichž rámci budou postupně využívány prvky distančního vzdělávání s využitím specifických učebních opor, e-learningu, interaktivních výukových programů a materiálů. Tyto prvky distančního vzdělávání budou zároveň sloužit jako podpůrný prvek virtuální i klasické mobility studentů.

Stejnou funkci bude plnit i postupně zaváděný systém ECTS. V rámci evropského procesu harmonizace a vytváření společného evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání bude tento pro FEM nově pojatý kreditní systém ve vztahu ke studijním kreditům plnit funkci transferovou i akumulací. Stane se řešením prostupnosti studia a uznávání získané odbornosti, čímž podpoří otevírání fakulty v rámci národní i evropské soustavy terciárního vzdělávání.

Ze zákona o vysokých školách a z Dlouhodobého záměru UO vyplývá pro fakultu úkol participovat na zabezpečení aktivit v rámci programů celoživotního vzdělávání. V závislosti na konkrétních požadavcích rezortu MO a UO bude fakulta vedle poskytování vzdělávacích aktivit v rámci specializačního, rekvalifikačního a doplňujícího studia participovat na kariéřním vzdělávání vyšších důstojníků. Dále se bude podílet na zabezpečení tzv. mimořádného studia zaměřeného na konkrétní požadavky studentů ze zahraničí. Současně bude činnost FEM zaměřena i ve vztahu k projektu univerzity třetího věku určeného pro širokou českou veřejnost.

Aktivity celoživotního vzdělávání budou směřovány do oborů rozvíjených fakultou v rámci akreditovaného vysokoškolského studia.

Významným úkolem stojícím před FEM je zvyšování jazykové úrovně akademických i administrativních pracovníků a studentů UO, zejména znalosti jazyka anglického. V této oblasti jsou pro FEM rozhodující úkoly vyplývající z Doplnku ke koncepci vzdělávání personálu rezortu obrany, výstavby a rozvoje vojenského školství na období 2006 - 2011 - Jazyková příprava. Jako prioritnímu úkolu rezortu MO i UO bude jazykové přípravě věnována na fakultě zvýšená pozornost.

Dosažení rezortem MO požadovaného cílového stavu jazykové připravenosti akademických i administrativních pracovníků fakulty je nezbytným předpokladem pro zajištění její způsobilosti pro mezinárodní mobilitu akademických pracovníků i studentů a je spjato s naplněním ambice UO stát se významnou vzdělávací institucí v rámci členských států NATO. Při realizaci tohoto úkolu bude FEM úzce spolupracovat s Centrem jazykové přípravy, garantem výuky jazyků na UO, podporovat a využívat všechny dostupné možnosti pro jazykové vzdělávání svých pracovníků cestou krátkodobých i dlouhodobých jazykových kurzů, stáží v zahraničí, aktivních účastí na mezinárodních vědeckých konferencích a seminářích apod.

Prioritně bude jazyková příprava zintenzívněna v případě těch akademických a administrativních pracovníků, u nichž lze předpokládat participaci na zabezpečení cizojazyčné výuky v krátkodobém a střednědobém horizontu. FEM se bude cíleně zaměřovat na dosažení způsobilosti výhledově garantovat akreditovaný studijní program v anglickém jazyce. Naplnění této ambice však nelze vzhledem k aktuálnímu stavu jazykové připravenosti pracovníků FEM očekávat ani ve střednědobém horizontu.

V oblasti jazykové přípravy studentů je pro FEM rozhodující plnění požadavků dosahování výstupních jazykových profilů (SLP - Standardized Language Profile) podle STANAG 6001 vymezených pro absolventy jednotlivých stupňů vysokoškolského studia v Doplnku ke koncepci vzdělávání personálu rezortu obrany, výstavby a rozvoje vojenského školství na období 2006 až 2011 - Jazyková příprava. Vybraná část studentů a výhledově pak všichni studenti bakalářského studijního programu v prezenční formě budou v rámci studia absolvovat jednoměsíční jazykový kurz v zahraničí. Dále bude docházet k postupnému zvyšování náročnosti, případně rozsahu vysokoškolské výuky prováděné v angličtině.

FEM bude v součinnosti s dalšími složkami UO, zejména pak s Centrem jazykové přípravy vytvářet podmínky pro zvyšování jazykové připravenosti pracovníků i studentů fakulty nad rámec řádné výuky a jazykových kurzů. Při zachování odpovědnosti FEM za vytváření podmínek pro zvyšování jazykové připravenosti všech pracovníků i studentů fakulty zůstane těžiště odpovědnosti za získání potřebné jazykové kvalifikace na každém jednotlivci.

## 6 Vědecká a výzkumná činnost

Vědecká a výzkumná činnost FEM bude realizována v souladu s prioritami Koncepce výzkumu a vývoje v působnosti Ministerstva obrany na léta 2005-2009 a orientována na plnění úkolů vyplývajících z Vojenské strategie České republiky a Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracované na změněný zdrojový rámec.

Důraz bude kladen na prokazatelně efektivní vědecké a výzkumné projekty ve sféře obrany a bezpečnosti chápané v nejširším významu těchto pojmů, jak vyplývá z charakteru soudobých bezpečnostních hrozeb. Jedná se zejména o:

- výstavbu pozemních sil,
- budování znalostního informačního systému o bezpečnosti a obraně státu,
- systémy velení a řízení,
- komplexní logistické zabezpečení,
- boj proti terorismu.

Výzkumný záměr Vojenské a ekonomické aspekty procesu výstavby profesionální AČR a perspektiva jejího dalšího rozvoje bude fakulta považovat za její základní vědeckou aktivitu. Vedle řešení výzkumného záměru fakulty bude kladen důraz na zvýšení podílu projektů od dalších poskytovatelů, ať už tuzemských nebo zahraničních, zejména MO, Grantové agentury České republiky, agentur ostatních rezortů Vlády České republiky, NATO a EU. V rámci těchto projektů bude upřednostňována internacionalizace vědy a výzkumu na fakultě, zejména vzájemnou spoluprací s partnery ze zemí NATO a EU.

FEM budou podporovány i další vědecké a výzkumné aktivity, včetně budování a modernizace výzkumné infrastruktury, které zabezpečí rozvoj akreditovaných studijních programů a oborů habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem v souladu s požadavky Akreditační komise MŠMT.

K naplnění cílu vědecké a výzkumné činnosti bude kladen důraz rovněž na zapojení studentů magisterských a doktorských studijních programů fakulty prostřednictvím projektů specifického výzkumu, čímž bude podporována i mobilita talentovaných studentů.

Při formulaci nových výzkumných úkolů bude FEM klást důraz na interdisciplinární přístup k řešení vytyčených problémů. Stejnou měrou budou podporovány snahy o sestavování řešitelských týmů se zastoupením širšího spektra odborných pracovníků, ať už v rámci UO, České republiky nebo na úrovni mezinárodní spolupráce.

V rámci FEM budou nadále zvyšovány nároky kladené na kvalitu výstupů vědecké a výzkumné činnosti. Adresnou odpovědností jednotlivých akademických pracovníků, pravidelnou hodnotící činností a provázaností na personální politiku bude akcelerován proces zvyšování konkurenceschopnosti jednotlivých řešitelů, pracovišť i celé fakulty. Úspěšnost tohoto procesu bude přímo měřitelná úspěšností získávání podpory od externích poskytovatelů. Podílem na práci v odborných komisích jednotlivých grantových agentur bude FEM získávat sebereflexi sloužící k dalšímu zvyšování kvality vědecké a výzkumné práce.

FEM se bude aktivně podílet na vytváření nového systému řízení vědecké a výzkumné činnosti na UO s cílem minimalizovat její administrativní náročnost. Organizace vědecké práce bude znamenat koncentraci úsilí k dosažení efektivních výstupů po jednotné linii. Tato jednotná linie bude uplatňována již při formulování témat prací v rámci studentské tvůrčí činnosti, bakalářských, diplomových a disertačních prací, projektů specifického výzkumu, výzkumných záměrů, projektů výzkumu a vývoje MO, GA České republiky, EU nebo NATO.

V rámci všech vědeckých a výzkumných aktivit na FEM bude akcentována skutečnost, že uživatelem výstupů vědecké a výzkumné práce je především rezort Ministerstva obrany ČR. Adekvátní součinností se všemi zainteresovanými složkami rezortu bude FEM usilovat

o maximální zaměření fakultní vědecké a výzkumné činnosti na potřeby rezortu obrany a tím i budoucí využitelnost jejích výstupů.

## 7 Internacionalizace činností

Otevření všech sfér činnosti FEM směrem k domácím a zejména pak zahraničním partnerům představuje jednu z klíčových priorit rozvoje fakulty. Záměry směřování zahraničních vztahů fakulty jsou určovány celkovými cíli rozvoje fakulty. Vzdělávací aktivity, vědecká a výzkumná činnost, jakož i další kontakty s dlouholetými zahraničními partnery, především ze zemí NATO, budou orientovány zejména na podporu studijních programů a řešení vědeckých a výzkumných projektů. Důraz bude kladen na aktivity cílené na zveřejňování výsledků výzkumné práce, zapojování do mezinárodních výzkumných projektů, jakož i aktivity související s mobilitou studentů i pedagogů fakulty. V tomto směru je hlavní prioritou fakulty další rozšiřování možností studia zahraničních studentů na fakultě, a to nejen v českém, ale postupně i v anglickém jazyce. Hlavní úsilí fakulty na tomto úseku bude v nejbližších letech směřovat do nabídky studia DSP v anglickém jazyce.

V oblasti zahraničních vztahů stojí před FEM úkoly, které lze zařadit do tří skupin podle jejich charakteru:

- úkoly obecné povahy,
- úkoly v rovině výchovně-vzdělávacího procesu, včetně výcvikových aktivit,
- úkoly v rovině vědecko-výzkumné činnosti fakulty.

Z pohledu obecného zkvalitňování plánování a realizace zahraniční služebních cest a návštěv bude fakulta plnit následující úkoly:

- plánování zahraničních aktivit na následující období v souladu s hlavními principy rozvoje fakulty,
- podporu aktivit bilaterálních i multilaterálních vztahů se zaměřením na zapojení do zahraničních projektů v rámci NATO a EU,
- rozvoj vztahů v rámci Visegrádské čtyřky a s dalšími sousedními zeměmi (koncipování a realizace plánů dvoustranné spolupráce s důrazem na sousední státy: SRN, Rakousko, Slovensko, Polsko, Maďarsko),
- revizi a aktualizaci dosud uzavřených smluv o spolupráci se zahraničními univerzitami a zařízeními (ve spolupráci s dalšími složkami UO s důrazem na zvyšování počtu smluvních partnerů),
- zkvalitňování pořádaných konferencí, výcvikových aktivit a pracovních jednání se zahraniční účastí.

V návaznosti na výchovně-vzdělávací proces budou zahraniční vztahy fakulty zaměřeny na:

- spolupráci studentů FEM se studenty ze zahraničních partnerských univerzit formou výměnných studijní pobytů a cestou „Joint Degrees“ (např. v rámci programu ERASMUS MUNDUS, CEEPUS, Aktion apod.),
- podporu internacionalizace výuky a mobility pedagogů (hostující profesori na FEM/pedagogická činnost příslušníků FEM v zahraničí),
- přípravu na studium zahraničních studentů na FEM podle požadavku Ministerstva obrany ČR (včetně rozšiřování možností fakulty zabezpečovat výuku v anglickém jazyce).

Úkoly fakulty v oblasti zahraničních vztahů v návaznosti na k vědecko-výzkumnou činnost zahrnují zejména:

- rozvoj mezinárodních kontaktů při realizaci společných vědeckých projektů,
- organizování mezinárodních vědeckých konferencí a symposií,
- pořádání mezinárodních studentských vědeckých konferencí a soutěží,
- zapojování příslušníků fakulty do práce odborných komisí, pracovních skupin a poradních orgánů mezinárodních/nadnárodních organizací.

Záměrem FEM je systematicky vytvářet podmínky, které studentům všech forem studia umožní absolvovat dlouhodobé studijní pobyty v zahraničí, po jejichž skončení budou moci kontinuálně pokračovat ve studiu na FEM.

## 8 Informační a komunikační podpora

Informační a komunikační podpora je zabezpečována především z úrovně UO a je určována Informační strategií UO. FEM bude v této oblasti spolupracovat s vedením UO při zefektivňování řídicí práce a zjednodušování administrativních procedur na úrovni řízení fakulty i univerzity.

Ve vztahu k zabezpečovaným studijním programům a rozvíjeným vědním oborům bude FEM iniciovat a podporovat kroky vedoucí ke zpřístupňování knihovních a informačních fondů, elektronických a dalších odborných zdrojů v rámci Informačního systému UO. V rámci projektů výstavby a rekonstrukce infrastruktury UO bude fakulta usilovat o postupné zajištění multimediálního vybavení učeben fakulty. V tomto směru bude FEM aktivně spolupracovat při přípravě návrhů příslušné plánovací dokumentace investiční výstavby UO. FEM bude dále podporovat iniciativu UO rozšířit možnosti přístupu do Informačního systému UO v prostorách ubytování studentů fakulty.

Vedle zpřístupnění externích informačních zdrojů, zajištění odpovídající úrovně bezpečnosti informačních systémů, optimalizace využití HW a SW a jeho průběžné obnovy na bázi předem definovaného životního cyklu produktu bude prioritou FEM v této oblasti participace na budování vnitřního Informačního systému UO. Stěžejním cílem FEM při budování Informačního systému UO bude zvyšování spektra informací zpřístupněných studentům v návaznosti na obsah a organizaci výuky, zejména pak rozšiřování nabídky elektronických studijních opor.

## 9 Akademičtí pracovníci

Kvalita a zvyšování potenciálu akademických pracovníků představuje kritický faktor rozvoje a úspěšnosti FEM. Od kvality akademických pracovníků se odvíjí úroveň všech činností fakulty, především pak činnosti vzdělávací a vědecko-výzkumné. Dlouhodobá úspěšnost akreditačních řízení všech stupňů a typů studia závisí především na úrovni sboru akademických pracovníků, tedy na jejich kvalifikaci a na intenzitě a kvalitě jejich vědecké a odborné práce.

V současné době ne zcela uspokojivý stav v této oblasti bude FEM řešit všemi dostupnými cestami. Na jedné straně bude fakulta usilovat o získávání perspektivních akademických

pracovníků zejména z řad nadaných absolventů nebo studentů požadovaných doktorských studijních programů (v rámci UO i civilních vysokých škol) a o zatraktivnění kariéry akademického pracovníka pro odborníky působící v rámci rezortu MO, na straně druhé FEM zintenzívní tlak na aktivizaci stávajících lidských zdrojů. Závazné plány kariérního růstu jednotlivců a adresná evaluace pracovních výkonů budou provázána se systémem odměňování a mechanismem příslušných personálních opatření. Důsledným bude vyžadováno plnění stanovených úkolů. Příkladné pracovní výsledky budou odpovídajícím způsobem oceňovány. Kontinuálně podporované zdravé konkurenční pracovní prostředí bude upřednostňovat jednotlivce se zájmem o vlastní osobní rozvoj i rozvoj organizace. Pracovní prostředí na fakultě bude zvýhodňovat pracovníky s vynikajícími pracovními výsledky a neumožní dlouhodobější stagnaci či neplnění stanovených úkolů ze strany žádného jednotlivce.

Personálním růstem akademického pracovníka FEM se rozumí systematický rozvoj jeho znalostí, dovedností a kvalifikace jak ve vlastním oboru, tak i v celé oblasti poznání, postupů a metod vysokoškolského vzdělávání. Velmi důležitý je i rozvoj všeobecných schopností a dovedností akademického pracovníka prezentovat získané poznatky, včetně schopností práce v týmu, zvládnání komunikačních a informačních technologií, znalost cizích jazyků apod. V případě vojáků z povolání do personálního růstu spadá i zvyšování kvalifikace v rámci tzv. systému kariérového vzdělávání důstojníků AČR.

V úzké spolupráci s vedením UO bude FEM prostřednictvím jednotlivých kateder a jejich vazeb na rezortní odborníky usilovat o vytvoření pobídek motivujících odborníky z praxe ke krátkodobým pobytům a aktivní spolupráci se členy akademické obce fakulty.

Závažnost situace v kvalitě a struktuře sboru akademických pracovníků fakulty výrazně narůstá již při střednědobém výhledu do budoucna. Stávající věková a kvalifikační struktura akademických pracovníků fakulty signalizuje negativní vývojové trendy zejména ve vztahu k počtu držitelů titulů docent a profesor před dovršením věku vzniku nároku na výplatu starobního důchodu podle všeobecně platných právních předpisů. Tyto negativní trendy nelze zvrátit jednorázově a jakákoliv řešení současného stavu se mohou projevit nejdříve s více než střednědobým časovým odstupem. Přesto je v silách FEM tyto tendence tlumit a postupně korigovat nevyváženost v kvalifikační a věkové struktuře sboru akademických pracovníků fakulty.

V souladu se záměrem UO bude FEM usilovat o důsledné uplatňování trojgenerační personální politiky. Vzhledem k situaci na trhu práce akademických pracovníků v brněnském regionu lze učinit závěr, že v převážné většině případů bude FEM získávat nové akademické pracovníky v nejnižších kvalifikačních kategoriích asistentů a odborných asistentů. V rámci vytvořeného pracovního prostředí budou všichni akademičtí pracovníci motivováni k postupnému zvyšování kvalifikace. V závislosti na schopnostech a výsledcích budou jednotlivci postupovat do vyšších kvalifikačních kategorií akademických pracovníků. S řešením stávající situace souvisí i snížení věku přechodu akademických pracovníků do vyšších kvalifikačních kategorií a zvýšení tohoto podílu při současném udržení vysoké kvality pedagogického sboru.

## 10 Hodnocení kvality činností

V rámci celoškolského projektu UO směřujícího k vytvoření jednotného systému vnitřního hodnocení kvality činností bude FEM budovat dílčí fakultní hodnotící systém. Tento bude rozvíjen s důrazem na jeho využitelnost při dalším rozvoji fakulty od úrovně jednotlivce, předmětové skupiny a katedry až po fakultu jako celek. Pravidelné vnitřní vyhodnocování činností fakulty bude do budoucna běžným prvkem života fakulty a bude prováděno s ohledem na perspektivní provádění vnějšího hodnocení kvality činností fakulty v rámci UO.

Jako stěžejní prvek zvyšování úrovně všech aktivit fakulty budou výsledky vnitřního hodnocení kvality činností zveřejňovány ve formě poskytující dostatečné informace o výkonnosti jednotlivců a součástí fakulty. Tato informační otevřenost na jedné straně zajistí transparentnost celého procesu a umožní kontinuálně zkvalitňovat vlastní hodnotící systém a vytvořit zpětnou vazbu ve vztahu k hodnoceným subjektům. Na druhé straně zveřejňování výsledků hodnocení vytvoří jeden z prvků konkurenčního pracovního prostředí na fakultě. Charakter této konkurence musí zůstat zachován v rovině zdravé soutěže v rámci týmu spolupracovníků usilujících o dosažení společného cíle.

Základními prvky vnitřního hodnocení činností FEM bude autoevaluace akademických pracovníků a výhledově i studentské hodnocení. Autoevaluace akademických pracovníků bude vypovídat mimo jiné i o objemu prostředků čerpaných od různých poskytovatelů podpory vědecké a výzkumné činnosti a o množství výstupů této činnosti rozhodujících pro akreditační řízení. FEM bude shromažďovat a zpracovávat informace umožňující hodnotit vlastní činnosti z pohledu současných studentů fakulty i jejich úspěšných absolventů.

Východiskem pro vnější hodnocení kvality činností FEM bude jejich vnitřní hodnocení a hodnocení prováděné při posuzování žádostí o akreditaci studijních programů, habilitačních řízení a řízení ke jmenování profesorem. Vnější hodnocení činností FEM bude prováděno v rámci hodnocení celé UO. Výsledky vnějšího hodnocení kvality činností FEM budou představovat objektivní a nestranný zdroj informací o úrovni aktivit realizovaných fakultou i o perspektivě jejího vývoje a jako takové budou klíčovým nástrojem řízení fakulty.

## 11 Kvalita a kultura akademického života

FEM považuje za jeden z předpokladů svého úspěšného rozvoje kontinuální zlepšování pracovních a životních podmínek studentů i všech pracovníků fakulty. FEM bude podporovat vzájemný dialog s příslušníky ostatních součástí UO i s představiteli dalších vysokých škol. Tento dialog vytvoří platformu pro vzájemnou výměnu informací napříč akademickým spektrem v České republice i směrem do zahraničí, umožní pochopit odlišnosti jednotlivých vzdělávacích institucí a bude napomáhat při vytváření osobních vazeb využitelných i v rámci výchovně-vzdělávacího procesu a výzkumné činnosti příslušníků FEM.

FEM bude v rámci univerzitní iniciativy usilovat o soustavné zvyšování úrovně všech stránek akademického života prostřednictvím:

- nastolení transparentního prostředí umožňujícího účinnou a otevřenou komunikaci jak směrem k akademické obci fakulty, tak i směrem k vedení UO a jejím ostatními složkám,
- užšího dialogu se studenty všech forem studia (i po jejich absolutoriu) a všemi pracovníky fakulty,

- podpory skupin studentů či pracovníků ohrožených nějakou formou sociální či kulturní exkluze,
- podpory zdravotně handicapovaných (budováním bezbariérového prostředí),
- podpory vzniku partnerství student – učitel na bázi profilace studia a zapojování studentů do řešení vědecko-výzkumných projektů,
- zvyšování profesionalizace řízení (počínaje profesionalizací administrativní a organizační činnosti), včetně funkční distribuce klíčových informací,
- podpory dobrých vztahů mezi akademickými pracovníky, administrativními pracovníky a studenty na základě jasně vymezených pracovních a studijních povinností a souvisejících sfér odpovědnosti,
- zaměření požadavků FEM na investiční výstavbu UO v rámci Střednědobého plánu MO na zvyšování úrovně infrastruktury využívané FEM v rámci výchovně-vzdělávacího procesu, vědecké a výzkumné činnosti a v neposlední řadě i pro účely ubytování a trávení volného času studentů,
- nalezení a realizace optimálního poměru decentralizace a integrace v oblasti řídicích a rozhodovacích činností ve vztahu mezi jednotlivými součástmi FEM i směrem k ostatním složkám UO;
- zohledňování sociálních záležitostí studentů (participace na reformě stipendijního systému UO) a zaměstnanců a vytváření podmínek pro profesní a osobní rozvoj zaměstnanců),
- využívání existujících expertních kapacit v rámci FEM i UO k poskytování efektivních poradenských služeb studentům i pracovníkům fakulty,
- sdílení a prosazování zvyklostí odvozených z obecného konceptu dobrých mravů a etiky.

## 12 Finanční zabezpečení

Financování FEM jako dílčí součásti UO, která představuje komponent organizační složky státu Ministerstva obrany, je realizováno cestou Kapitoly 307 Státního rozpočtu – Ministerstvo obrany. V rámci plánování investičního rozvoje bude FEM úzce spolupracovat s vedením UO a usilovat o zahrnutí prioritních projektů rozvoje FEM do Střednědobého plánu činnosti a rozvoje MO na roky 2006-2011 a následně také na roky 2008-2013. Běžný chod FEM bude v rámci UO zajištěn dle jednotlivých výdajových kategorií a aktivit v rámci běžných výdajů Kapitoly 307 Státního rozpočtu – Ministerstvo obrany.

FEM se bude zaměřovat na optimální využívání těchto rozpočtových prostředků a ve smyslu principů účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti bude směřovat veškeré svoje aktivity v rámci plánování a čerpání finančních zdrojů i při následné kontrole hospodaření s přidělenými zdroji.

## 13 Závěr

Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a další tvůrčí činnosti Fakulty ekonomiky a managementu na období 2006-2010 představuje výchozí koncepční dokument fakulty navazující na Dlouhodobý záměr UO schválený v roce 2006. Z tohoto hlediska je výchozím plánovacím dokumentem fakulty pro její činnost a rozvoj v rámci nově vytvořené a stabilizující se struktury Univerzity obrany.

Dlouhodobý záměr FEM vymezuje hlavní trendy zamýšleného vývoje fakulty ve vztahu ke všem činnostem fakulty s důrazem na činnosti vědecko-výzkumné a vzdělávací. Stanovuje cíle a ambice, jejichž naplnění bude klíčem budoucí úspěšnosti vojenského vysokoškolského vzdělávání a vědecko-výzkumné činnosti v oblasti ekonomiky a managementu v České republice. Důležitost dosahování vytyčených cílů vyžaduje, aby plnění Dlouhodobého záměru FEM bylo v pravidelných intervalech vyhodnocováno a následně byla přijímána případná korekční opatření. Z tohoto důvodu bude FEM v součinnosti s vedením UO svůj dlouhodobý záměr každoročně vyhodnocovat a v závislosti na aktuální situaci a potřebách aktualizovat.

*Projednáno ve Vědecké radě FEM dne 22. září 2006*

Děkan FEM  
plk. Ing. Miroslav ŠUHAI, Ph.D.

Schváleno v Akademickém senátu FEM dne 27. září 2006

Předseda Akademického senátu FEM  
pplk. Ing. Lubomír POROČÁK, Ph.D.  
v zastoupení  
Místopředseda Akademického senátu FEM  
mjr. Ing. Jozef HERETÍK