



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Program na podporu strategického řízení veřejných vysokých škol pro roky 2026 až 2030

**Příloha 1: Indikativní rozpis obsahu jednotlivých strategických
oblastí doporučujícího charakteru**

Program podpory rozvoje strategického řízení vysokých škol (PPSŘ) je klíčovou iniciativou zaměřenou na **posilování strategického managementu a dlouhodobý rozvoj vysokých škol v České republice**. Jeho cílem je vytvořit podmínky pro efektivní řízení institucí, zvýšení jejich konkurenceschopnosti a lepší reakci na **mění se potřeby společnosti, trhu práce a mezinárodního akademického prostředí**. Program vychází z národních i nadnárodních strategických dokumentů (SZ 2021+, Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci ČR 2021–2027, Strategie podpory malých a středních podniků ČR, Draghiho zpráva apod.) a zaměřuje se na podporu systémových změn, které umožní českým veřejným vysokým školám lépe se přizpůsobit globálním trendům a výzvám 21. století.

Program je členěn do **6 specifických tematických oblastí** podle konkrétního zaměření shrnující základní činnosti strategického fungování veřejných vysokých škol. Po základním popisu zaměření jednotlivých oblastí je popsáno fungování programu z finančních a procesních principů. Program PPSŘ 2026–2030 přinese komplexní podporu veřejným vysokým školám, které se budou moci lépe adaptovat na nové výzvy v oblasti **rozvoje kvality a excelence, internacionalizace, sociálního bezpečí, lidských zdrojů a podpory studujících, digitalizace a využití umělé inteligence, rozvoje infrastruktury a transferu znalostí a strategických partnerství**. Tyto teze vytvářejí rámec pro moderní prostředí vysokoškolského vzdělávání, rozvoje tvůrčí činnosti a adekvátní společenské role vysokých škol.

Takto vymezené tematické oblasti jsou navzájem propojené a jejich naplňování by mělo být podmíněno uplatněním průřezových nástrojů strategického řízení, které tvoří páteř celého programu. Jedná se o komunikaci, marketing, spolupráci, bezpečnost a udržitelnost – tedy funkční mechanismy, které nejsou samostatnými cíli, ale prostředky umožňujícími kvalitní realizaci strategických záměrů. Komunikace a marketing jsou klíčové pro zajištění transparentnosti, srozumitelnosti a důvěry ve vnitřní řízení vysokých škol i pro jejich viditelnost vůči veřejnosti, partnerům a budoucím studentům. Spolupráce, ať už mezioborová, meziinstitucionální, mezisektorová či mezinárodní, představuje základní modus fungování moderních vysokých škol ve všech třech jejich funkcích – vzdělávání, výzkumu i třetí roli. Bezpečnost, zahrnující fyzické, kybernetické, datové i etické aspekty, je nezbytným předpokladem pro stabilitu akademického prostředí a ochranu hodnot akademické svobody. Udržitelnost je průřezovým principem nejen environmentálního, ale i ekonomického a

sociálního charakteru – zahrnuje odpovědné nakládání se zdroji, podporu dlouhodobých partnerství a péči o akademickou komunitu.

Efektivní strategické řízení je základem moderní vysoké školy, která se dokáže adaptovat na rychle se měnící prostředí. V období 2026–2030 je nutné posílit systém plánování a řízení vysokých škol prostřednictvím dlouhodobých strategických plánů založených na analýze dat, predikci trendů a jasných výkonnostních a kvalitativních indikátorech. Cílem bude také propojení strategického řízení s rozpočtováním, čímž se zajistí efektivní využívání finančních zdrojů a optimalizace cílených investic do rozvoje vysokých škol. Důležitou výzvou je rovněž podpora profesionalizace managementu vysokých škol a systematické vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti strategického řízení. Program umožní podporovat zavádění pokročilých systémů strategického řízení s důrazem na datově podloženém rozhodování.

a) Kvalita a excellence

Kvalita a excellence představují základní pilíře moderní vysoké školy a by měly být důsledně naplňovány ve všech třech dimenzích jejího fungování – vzdělávání, výzkumu a třetí roli. Strategické řízení kvality a excellence by přirozeně mělo být integrováno do všech oblastí činnosti vysokých škol, a to jak prostřednictvím vnitřních politik. Tento přístup vyžaduje nejen formální systémy zajišťování kvality, ale především vytváření podmínek pro dlouhodobý rozvoj akademického prostředí, které podporuje profesionalitu, otevřenost, odpovědnost a spolupráci.

V oblasti vzdělávací činnosti se kvalita odráží v dostupnosti relevantních, flexibilních a moderních studijních programů, které reflektují aktuální potřeby společnosti a trhu práce. Vysoké školy by měly systematicky hodnotit kvalitu výuky prostřednictvím vícezdrojové zpětné vazby – od studentů, absolventů, zaměstnavatelů i akademiků samotných. Klíčový důraz by měl být kladen na rozvoj inovativních výukových metod, podpory kritického myšlení a aktivního zapojení studentů. Modernizace výuky by měla být strategicky směřována k větší míře personalizace studijních cest, využívání digitálních technologií a zavádění hybridních forem výuky. Součástí kvality je také inkluzivita, která znamená cílené odstraňování bariér a vytváření podpůrného a bezpečného prostředí pro všechny skupiny studujících.

Vysoké školy by měly zároveň diverzifikovat vzdělávací nabídku včetně implementace mikrocertifikátů (*microcredentials*), které podporují rozvoj specifických dovedností napříč profesními i společenskými oblastmi. Právě mikrocertifikáty a další flexibilní formy vzdělávání umožňují reagovat na proměnlivé potřeby zaměstnavatelů i jednotlivců, a jsou výrazem strategické schopnosti institucí rozvíjet excelenci ve vzdělávání nejen v tradičních formách, ale i v celoživotním a neformálním učení.

V oblasti tvůrčí činnosti spočívá kvalita a excelence zejména v podpoře špičkového výzkumu, mezinárodní spolupráce a interdisciplinárního propojení. K tomu je nutné vytvářet odpovídající podmínky: stabilní financování, rozvoj výzkumné infrastruktury, transparentní systém hodnocení výkonu a motivující prostředí pro výzkumné pracovníky. Strategickým cílem může být rovněž podpora excelence mladých výzkumníků – doktorandů – prostřednictvím kvalitních škol doktorských studií, které nabídnou strukturovaný, metodicky vedený a výzkumně podnětný rámec vzdělávání. Tyto školy by zároveň měly kultivovat měkké dovednosti, schopnost řídit projekty a etickou odpovědnost ve vědecké práci. Excellence ve výzkumu nelze chápat výhradně kvantitativně – je třeba podporovat i výzkumy s hlubokým společenským dopadem, transfer znalostí do praxe a otevřený přístup k vědeckým výstupům.

Ve vztahu k třetí roli vysokých škol se kvalita a excelence projevují v tom, jak univerzity naplňují svou odpovědnost vůči společnosti. Excelentní vysoká škola je nejen centrem vědění, ale také aktivním aktérem ve veřejném prostoru – přispívá k řešení lokálních i globálních výzev, podporuje rozvoj regionů, zapojuje se do komunitního života a vytváří prostředí pro mezigenerační a mezioborový dialog. Společensky odpovědná excelence zahrnuje i rozvoj otevřené vědy, podporu dobrovolnictví, environmentálně udržitelné chování a aktivní zapojení akademické obce do formulování veřejných politik.

b) Internacionalizace

Internacionalizace je klíčovým faktorem zvyšování kvality vysokého školství a jeho propojení se světovým akademickým prostředím. Strategická spolupráce se zahraničními vysokými školami umožňuje sdílení know-how, rozvoj výzkumných projektů a výměnu studentů i akademických pracovníků. Vysoké školy by měly usilovat o aktivní zapojení do mezinárodních programů, jako jsou Erasmus+, Horizon Europe nebo bilaterální dohody o spolupráci. Tyto

aktivity přispívají k vytváření dynamického akademického prostředí, ve kterém studenti i akademičtí pracovníci získávají nové znalosti a zkušenosti, rozvíjejí mezinárodní sítě a posilují svoji konkurenceschopnost na globálním trhu práce a výzkumu.

Zvyšování atraktivity vysokých škol pro zahraniční studenty a pedagogy je zásadní pro diverzifikaci akademického prostředí. Kvalitní studijní programy v anglickém či jiném cizím jazyce, podpora systémů joint-degree a vytváření multikulturního kampusu přispívají k rozvoji globálních kompetencí studentů. Vysoké školy by měly aktivně pracovat na akreditaci a rozvoji mezinárodních studijních programů, které umožní studentům absolvovat část nebo celé studium ve spolupráci se zahraničními partnery. Moderní formy vzdělávání, včetně hybridní výuky či využití virtuálních výměnných programů, mohou dále rozšířit mezinárodní dosah vysokých škol a zpřístupnit zahraniční vzdělávání i studentům, kteří z různých důvodů nemohou fyzicky vycestovat.

Mezinárodní mobilita studentů a akademických pracovníků by měla být podporována i prostřednictvím administrativního zjednodušení procesů spojených se zahraničními pobyty. Zásadní je také zajištění odpovídající podpory pro zahraniční akademiky, kteří se rozhodnou působit na vysokých školách v České republice, například v podobě jazykových a integračních programů, mentoringu či přizpůsobení akademických podmínek jejich potřebám, příp. i jejich rodinným příslušníkům. Rovněž je důležité propojení akademického vzdělávání s mezinárodním trhem práce, například prostřednictvím zahraničních stáží, společných projektů se zahraničními podniky nebo zapojením studentů a absolventů do globálních profesních sítí. Pro zajištění dlouhodobé kvality a udržitelného rozvoje vysokého školství je nezbytné neustále rozvíjet mezinárodní spolupráci a zapojení do prestižních akademických sítí. Významnou roli hraje také benchmarking a sdílení dobré praxe mezi vysokými školami na národní i mezinárodní úrovni. Společná výzkumná centra, mezinárodní konsorcia a programy spolupráce umožňují rozvoj vědeckého potenciálu a zvyšují prestiž vysokých škol v mezinárodním měřítku.

Internacionalizace se však netýká pouze vzdělávání a výzkumu, ale i tzv. třetí role vysokých škol a přínosu pro společnost. Vysoké školy mohou sehrávat významnou úlohu v globálních výzvách, jako je udržitelný rozvoj, klimatická změna nebo digitální transformace, a to skrze zapojení do mezinárodních iniciativ, šíření výsledků výzkumu směrem k široké veřejnosti či

prostřednictvím zapojení studentů a akademiků do dobrovolnických či rozvojových projektů v zahraničí. Vysoké školy by rovněž měly aktivně komunikovat své úspěchy na globální úrovni a přispívat k řešení společenských výzev nejen v národním, ale i mezinárodním kontextu.

c) Lidské zdroje, podpora studujících a sociální bezpečí

Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem rozvoje vysokých škol, neboť kvalita akademického prostředí závisí na odborné erudici, motivaci a podpoře pedagogů, vědců i administrativních pracovníků. Vysoké školy by měly klást důraz na systematický a dlouhodobý profesní rozvoj akademických pracovníků, včetně pedagogického vzdělávání, metodických inovací a podpory vědeckého růstu. Důležitým prvkem je zavedení mentoringových programů pro začínající akademiky, které umožní sdílení zkušeností mezi generacemi pedagogů. Kromě toho by měly vysoké školy usilovat o vytvoření stabilních a konkurenceschopných pracovních podmínek, které umožní přilákat a udržet špičkové odborníky. Sem patří nejen odpovídající mzdové ohodnocení, ale také podpora grantových příležitostí, mezinárodní spolupráce a flexibilních podmínek pro sladění akademické dráhy s osobním životem.

V této souvislosti je nezbytné, aby vysoké školy přijímaly moderní nástroje řízení lidských zdrojů, které pomáhají vytvářet spravedlivější a otevřenější pracovní prostředí. Akademické prostředí v České republice však dlouhodobě trpí odlivem talentů do zahraničí i mimo akademickou sféru. Dalším zásadním problémem, který by vysoké školy měly aktivně a systematicky řešit, je výskyt různých forem neetického jednání a genderově podmíněného násilí. Tyto problémy nelze individualizovat a bylo by vhodné zajistit odpovídající institucionální podporu, metodické vedení a mechanismy systémového řešení.

Strategické řízení vysokých škol by proto mělo zahrnovat proaktivní personální politiku, která systematicky plánuje a rozvíjí lidské zdroje s ohledem na potřeby instituce, a zároveň cíleně pracuje s osobami sladujícími péči s prací na vysoké škole. Mezi doporučená opatření patří strategická metodická podpora, řízení kariérních pauz či talentového managementu nebo zajišťování flexibilních forem práce, či zajišťování služeb péče. Součástí proaktivního přístupu by měla být také motivace ke kariérnímu rozvoji a podpora rovnosti příležitostí. K naplnění těchto cílů je však nutné stabilní a zaručené financování jak na úrovni vysokých škol, tak jejich jednotlivých součástí.

Program je v této věci možné zaměřit např. plánování lidských zdrojů a v návaznosti na minulá opatření i jasné kariérní dráhy, mentoring a systém hodnocení pracovníků na veřejných vysokých školách. Specificky se tyto aktivity mohou věnovat mj. studujícím doktorského studia a mladým výzkumníkům a výzkumnicím, pro které bude klíčové vytvoření transparentních mechanismů profesního růstu a snížení závislosti na krátkodobých a nejistých kontraktech.

Podpora studentů by neměla být omezena pouze na akademickou sféru, ale měla by se zaměřit i na rozvoj měkkých dovedností, kariérní uplatnitelnost a celkovou pohodu během studia. Vysoké školy by měly nabízet širokou škálu mentorské podpory, individuálního poradenství různého typu a možností rozvoje dovedností v oblastech, jako jsou projektové řízení, podnikavost, digitální gramotnost nebo efektivní komunikace. V neposlední řadě hraje významnou roli rozvoj flexibilních forem studia, které umožňují individualizovaný přístup ke vzdělání. Online kurzy, hybridní výuka a personalizované studijní plány umožňují přizpůsobit vzdělávání potřebám různorodé studentské populace, včetně pracujících studentů, rodičů či zahraničních studentů.

Sociální bezpečí na vysokých školách by mělo být prioritou, pokud mají vysoké školy poskytovat inkluzivní a podporující akademické prostředí. To zahrnuje nejen prevenci a řešení diskriminace, sexuálního obtěžování či šikany, ale i komplexní podporu duševního zdraví studentů i akademických pracovníků. Vysoké školy by měly disponovat dostatečnými kapacitami psychologického poradenství, plány pro řešení krizových situací a nástroji pro podporu studentů se specifickými potřebami. Kromě toho je důležité aktivně budovat kulturu respektu, diverzity a inkluze, například prostřednictvím vzdělávacích programů zaměřených na rovné příležitosti a interkulturní porozumění. Systémy anonymního hlášení incidentů a školení pro zaměstnance vysokých škol ve vztahu k práci se zranitelnými skupinami mohou přispět k větší bezpečnosti a důvěře v akademickém prostředí.

V této souvislosti silně doporučujeme alokovat prostředky, které mohou být vykazovány jako zdroje vyhrazené na implementaci agendy rovných příležitostí a zajištění osob s potřebnou expertizou v oblasti řízení lidských zdrojů, včetně sběru a monitoringu dat v této oblasti. Dlouhodobé systematické sledování a vyhodnocování trendů v oblasti akademické práce a pracovního prostředí umožní efektivnější strategické řízení a zamezí prohlubování strukturálních problémů, které brání rozvoji excelence ve vysokém školství.

Vysoké školy by měly také podporovat komunitní život a aktivní zapojení studentů do mimoškolních aktivit, což přispívá k jejich osobnímu rozvoji a budování silné akademické identity. Akademická samospráva a studentské organizace hrají důležitou roli nejen při vytváření kvalitního studijního prostředí, ale i při zajištění participace studentů na rozhodovacích procesech. Vysoké školy by měly aktivně podporovat studentské spolky, kulturní a sportovní aktivity, dobrovolnictví a další formy občanského zapojení. Zásadní je také posílení mechanismů, které umožní studentům aktivně přispívat k rozvoji vysokých škol a fakult. Je důležité, aby se jejich hlas odrážel nejen v otázkách organizace výuky, ale i v širších tématech, jako je modernizace infrastruktury, kvalita akademického prostředí nebo inovace v pedagogických přístupech.

d) Digitalizace a využití umělé inteligence

Digitalizace je klíčovým nástrojem pro zajištění moderního a efektivního vzdělávání na vysokých školách. Implementace pokročilých technologií umožňuje širší přístup ke studijním materiálům, flexibilnější formy výuky a inovativní pedagogické metody. Online platformy, interaktivní studijní nástroje a systémy pro e-learning posilují individualizaci studia a podporují hybridní formy výuky, které kombinují prezenční a distanční prvky. Digitalizace rovněž přispívá ke zvýšení inkluзивity tím, že studentům s různými potřebami může umožnit přizpůsobit si studijní prostředí podle svých individuálních podmínek.

Ve vysokoškolském vzdělávání může umělá inteligence hrát klíčovou roli v personalizaci vzdělávání, adaptivním učení a automatizaci rutinních úkolů. Inteligentní tutoriály, chatboti a systémy pro analýzu studentských výsledků umožňují cílenější podporu studentů a zlepšují jejich studijní úspěšnost. Simulace, virtuální a rozšířená realita využívající umělou inteligenci či další takto fungující nástroje mohou obohatit výuku v technických, přírodovědných i humanitních oborech a umožnit praktické osvojení složitých konceptů. Zásadním prvkem implementace těchto technologií je systematický rozvoj AI gramotnosti u všech členů akademické obce, konkrétně cílenými opatřeními pro studenty, pedagogy či výzkumníky.

V oblasti tvůrčí činnosti a výzkumu přináší digitalizace nové možnosti pro sběr, zpracování a sdílení vědeckých dat. Vysoké školy stále častěji využívají digitální repozitáře, otevřené databáze a analytické nástroje, které umožňují efektivnější práci s informacemi a podporují mezioborovou spolupráci. Digitalizace výzkumné infrastruktury zároveň podporuje sdílení a

otevřenost vědeckých výstupů, což je v souladu s principy otevřené vědy. Ve výzkumu má umělá inteligence zefektivnit analýzu velkých dat, modelování komplexních jevů a automatizaci administrativních úkonů, čímž uvolňuje kapacity pro samotnou tvůrčí činnost. Strojové učení umožňuje rychlejší objevování vzorců ve vědeckých datech, optimalizaci experimentů a prediktivní analýzy, například v medicíně, klimatologii či ekonomii.

Třetí role vysokých škol, tedy jejich zapojení do společnosti, je digitalizací rovněž transformována. Online platformy umožňují efektivnější přenos vědeckých poznatků do praxe a posilují interakci mezi akademickou sférou, veřejným sektorem a soukromými subjekty. Digitální komunikační kanály a sociální sítě poskytují vysokým školám nové způsoby oslovování veřejnosti a šíření výsledků jejich činnosti. Rozvoj digitalizace rovněž napomáhá zlepšení administrativních procesů, což vede k větší efektivitě řízení vysokých škol a lepší uživatelské zkušenosti studentů i akademických pracovníků. V rámci společenské role vysokých škol může umělá inteligence sloužit k rozvoji analytických nástrojů pro veřejnou správu, průmysl či neziskový sektor. Vysoké školy by měly být lídry v diskuzi o etickém využívání AI ve společnosti, podílet se na tvorbě regulací a přispívat k osvětě v oblasti digitálních kompetencí. Pro posílení této role je vhodné vytvoření etických komisí se zaměřením na AI, které budou posuzovat hranice jejího využití v akademickém prostředí. Spolupráce s průmyslovými partnery na vývoji umělé inteligence řešení zároveň podporuje transfer znalostí a posiluje inovační potenciál regionů i celého státu.

Strategickým cílem digitalizace ve vysokoškolském prostředí je vytvoření integrovaného ekosystému digitálních nástrojů, který propojí všechny oblasti činnosti vysokých škol. To zahrnuje rozvoj informačních systémů, kybernetickou bezpečnost či automatizaci administrativních procesů. Vysoké školy by se měly soustředit na systematickou podporu digitálních dovedností studentů i zaměstnanců, aby dokázaly plně využít potenciál nových technologií a efektivně je začlenit do vzdělávacího, výzkumného i společenského prostředí. Pro efektivní koordinaci a sdílení znalostí je doporučeno vytvoření platform pro sdílení znalostí a zkušeností v této rychle rozvíjející se oblasti. Neméně důležitá je systematické sledování dopadu implementace AI do vysokoškolského vzdělávání, včetně vytvoření indikátorů měření efektivity jejího využití a systematického vyhodnocování vlivu AI nástrojů na kvalitu výuky a tvůrčí činnosti.

e) Rozvoj infrastruktury

Strategické řízení infrastruktury vysokých škol by mělo vycházet z dlouhodobé vize a systematického plánování, které reflektuje dynamické změny ve vzdělávání, výzkumu a společnosti. Vysoké školy by měly přijmout komplexní přístup k rozvoji kampusů, který propojuje prostorovou optimalizaci, digitalizaci a udržitelnost. Klíčovým prvkem strategie je nejen obnova a modernizace stávajících objektů, ale především promyšlené investice do flexibilních, adaptabilních a technologicky vyspělých výukových prostor, které budou dlouhodobě reflektovat potřeby studentů i akademických pracovníků. Strategické řízení infrastruktury by mělo být propojeno s dlouhodobými rozvojovými plány vysokých škol, vč. tzv. plánu investičních aktivit, a to v souladu s celostátními i evropskými politikami v oblasti vzdělávání, výzkumu, inovací, konkurenceschopnosti a udržitelnosti.

Z pohledu výzkumu a vědecké činnosti by měla být strategie infrastruktury zaměřena na zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti vysokých škol. To zahrnuje nejen modernizaci laboratoří a specializovaných výzkumných center, ale také rozvoj digitální infrastruktury, jako jsou datová centra nebo open-access platformy pro sdílení vědeckých výsledků. Strategické řízení investic do vědecké infrastruktury by mělo být podloženo analýzou výzkumných trendů a potřeb, stejně jako efektivním zapojením vysokých škol do národních a mezinárodních výzkumných sítí.

V kontextu třetí role vysokých škol je infrastruktura nejen prostředkem pro rozvoj akademického prostředí, ale také klíčovým nástrojem pro zapojení vysokých škol do širšího společenského ekosystému. Strategické plánování rozvoje kampusů by mělo podporovat otevřenost akademického prostředí vůči veřejnosti, například prostřednictvím sdílených prostor pro inovace či komunitních center nebo vědeckých parků. Vysoké školy by měly vytvářet prostředí, které podněcuje spolupráci s regionálními aktéry, podnikatelským sektorem i veřejnou správou, čímž mohou přispět k rozvoji měst a regionů. Dlouhodobé investiční strategie by měly být provázány s financováním z veřejných a evropských zdrojů, což umožní efektivní alokaci prostředků a maximalizaci přínosů pro akademickou i širší společenskou komunitu.

Důsledná strategická správa infrastruktury vysokých škol by v tomto ohledu měla zahrnovat nejen krátkodobé rozvojové projekty, ale především dlouhodobý systémový přístup

k plánování, správě a financování akademického prostoru a prostředí. Moderní vysokoškolská infrastruktura není pouze otázkou fyzických budov, ale celkového prostředí, které podporuje inovace, kreativitu a interdisciplinární spolupráci.

f) Transfer znalostí a rozvoj strategických partnerství

V oblasti vzdělávání je strategické partnerství s průmyslovými a veřejnými institucemi zásadní pro zajištění praktické relevance studijních programů. Spolupráce s firmami umožňuje studentům získat cenné zkušenosti prostřednictvím stáží, mentorství a společných projektů. Duální vzdělávací modely a partnerství s aplikační sférou pomáhají absolventům lépe se uplatnit na trhu práce a přispívají k užšímu propojení akademického a podnikatelského prostředí. Vysokoškolské prostředí by mělo být koncipováno jako otevřený prostor, který umožňuje interakci mezi akademickou komunitou, veřejností a podnikatelským sektorem. Investice do inovačních hubů a podnikatelských inkubátorů přispívají k podpoře transferu technologií a rozvoji start-upové a spin-offové infrastruktury v akademickém prostředí. Současně je třeba klást důraz na propojování vzdělávacích aktivit s reálnými potřebami trhu práce, což zahrnuje nejen spolupráci s průmyslovými partnery, ale i zapojení expertů z praxe přímo do výuky.

Posilování vazeb mezi akademickou sférou a trhem práce je klíčové – spolupráce se zaměstnavateli, stáže, workshopy a propojení studijních programů s reálnou praxí zvyšují konkurenceschopnost absolventů. Vysoké školy by měly aktivně zapojovat zástupce podniků, veřejné správy a neziskového sektoru do tvorby a inovace studijních programů, čímž se zajistí odpovídající propojení vzdělávacího obsahu s požadavky trhu. Dlouhodobá strategie transferu znalostí a strategických partnerství by měla být nedílnou součástí rozvoje vysokých škol, přičemž její úspěšnost lze měřit nejen prostřednictvím počtu uzavřených dohod, ale také dopadem na inovace, konkurenceschopnost absolventů a celkovou přidanou hodnotu pro společnost.

Program umožní v tomto ohledu mj. zavedení mechanismů pro bezpečnostní prověrky strategických výzkumných partnerství, ochranu proti nelegitimnímu ovlivňování akademického výzkumu a posílení odpovědného a transparentního výzkumu v souladu s etickými normami. V návaznosti na mezinárodní praxi je zde potenciál podporovat vytvoření směrnic pro zodpovědnou spolupráci s průmyslovými partnery a zahraničními institucemi, aby

bylo možné zajistit udržitelnost a nezávislost výzkumné činnosti. Důležitou součástí může rovněž být systematické prověřování výzkumných partnerů a financování prostřednictvím procesů due diligence, které umožní identifikovat rizika spojená se střetem zájmů, politickým či komerčním tlakem a ochranou duševního vlastnictví. Tímto způsobem program přispěje k budování inovačního ekosystému, který kombinuje excelenci ve výzkumu, efektivní transfer technologií a bezpečné a etické akademické prostředí.

Transfer znalostí představuje klíčový mechanismus, kterým vysoké školy přispívají k inovacím a ekonomickému rozvoji. Efektivní spolupráce s podnikatelským sektorem, veřejnou správou a neziskovými organizacemi umožňuje vysokým školám aplikovat výsledky výzkumu do praxe a podporovat rozvoj znalostní ekonomiky. Klíčovou roli hrají centra vysokých škol pro transfer technologií, která poskytují podporu výzkumníkům při komercializaci jejich objevů, zakládání spin-off firem a ochraně duševního vlastnictví (princip *science to business*). Posílení spolupráce mezi akademickou obcí, průmyslem a veřejnou správou umožní lepší propojení vzdělávání, vědy a výzkumu s potřebami společnosti. Vysoké školy by měly aktivně rozvíjet platformy pro sdílení znalostí a dobrých praxí, které podpoří inovace a posílí jejich společenskou roli a rozvíjet propojenost mezi výzkumnými institucemi, byznysem a veřejnou správou.

Strategickým cílem je rozvoj systémové podpory transferu znalostí a prohloubení spolupráce se strategickými partnery na národní i mezinárodní úrovni. Vysoké školy by měly aktivně vyhledávat příležitosti k zapojení do mezinárodních výzkumných konsorcií, inovativních partnerství a programů spolupráce s aplikační sférou. Posílení interdisciplinárních přístupů a transferu vědeckých poznatků do praxe umožní vysokým školám hrát klíčovou roli v ekonomickém i společenském rozvoji. Kvalita vysokých škol je definována nejen úrovní výuky a výzkumu, ale také jejich aktivním přínosem k regionálnímu a celospolečenskému rozvoji.

V této souvislosti je zde potenciál důrazu na mezioborovou a mezisektorovou spolupráci, která umožní synergické využití výzkumných kapacit napříč akademickou sférou, soukromým sektorem a veřejnými institucemi. Vysoké školy by proto měly systematicky rozvíjet spolupráci se soukromým i veřejným sektorem, poskytovat expertní analýzy a podílet se na řešení společenských výzev. Strategická partnerství s prestižními vysokoškolskými a výzkumnými institucemi posilují vědeckou excelenci a zvyšují prestiž vysokých škol na mezinárodní úrovni. Společné výzkumné projekty, výměnné pobyty akademických pracovníků a dlouhodobé

spolupráce s renomovanými partnery umožňují sdílení nejnovějších poznatků a zajišťují konkurenceschopnost vysokých škol v globálním měřítku.

Třetí role vysokých škol je úzce spojena se společenskou odpovědností a aktivním zapojením vysokých škol do řešení globálních i lokálních výzev. Partnerství s veřejnou správou a občanským sektorem umožňuje vysokým školám podílet se na tvorbě veřejných politik, rozvoji regionů a šíření inovací v oblasti sociálního podnikání či udržitelného rozvoje. Významnou roli hraje také podpora tzv. sociálních inovací, tedy výzkumných a aplikačních projektů zaměřených na zlepšování kvality života obyvatel a řešení klíčových socio-ekonomických problémů. Spolupráce vysokých škol s městy a regiony by se měla stát standardem, přičemž vysoké školy mohou poskytovat odborné analýzy, poradenství i expertní podporu při tvorbě strategických plánů rozvoje se zajištěním vyšší efektivity veřejné správy, tvorby veřejných politik či řešení společenských výzev (princip *science for policy*).

Kvalita vysokých škol je také definována jejich společenskou odpovědností a přínosem pro regionální rozvoj. Vysoké školy by měly aktivně rozvíjet spolupráci se soukromým i veřejným sektorem, poskytovat expertní analýzy a podílet se na řešení společenských výzev. Vysoké školy se tak stávají nejen centry vědeckého poznání, ale také významnými aktéry společenského dění, kteří přispívají k udržitelnému rozvoji a inovacím v různých oblastech života.