

Programové prohlášení kandidáta na funkci rektora Masarykovy univerzity v Brně

PETR FIALA

Současnost

Masarykova univerzita prošla v minulých letech pod vedením rektorů Schmidta a Zlatušky obdobím prudkého rozvoje, který mj. přinesl výrazné zvýšení počtu studentů, ale také vznik nových oborů, programů a fakult. Tento kvantitativní nárůst byl doprovázen snahou o vytvoření společných pravidel (např. Studijní a zkušební řád) a o zajištění odpovídajících a v dlouhodobé perspektivě dostačujících prostorových kapacit pro zvětšující se univerzitu. Dynamický rozvoj a inovativní postupy doprovázené úsilím o udržení příslušných standardů vědecké a pedagogické práce vedly k tomu, že se Masarykova univerzita zařadila mezi nejlepší vysoké školy v České republice a v řadě ukazatelů je dokonce na prvním místě.

V současnosti se ovšem univerzita dostává na hranici možností dalšího extenzivního růstu, která je dána jak vnitřními, tak i vnějšími limity. Vnitřní omezení spočívají v tom, že stávající rozvoj už dosahuje hranice absorpční kapacity jednotlivých fakult po stránce technicko-organizační i psychologické a podcenění této skutečnosti by mohlo vést ke snížení kvality vědecké i pedagogické činnosti. Vnější limity extenzivního růstu jsou dány především vývojem populace, který - spolu se vzrůstající konkurencí v oblasti terciálního vzdělávání - přinese pokles počtu potenciálních zájemců o studium. Tyto procesy jsou navíc posilovány tím, že konkurenčním prostředím, v němž se Masarykova univerzita pohybuje, již není jen Česká republika, ale Evropa, přinejmenším prostor střední Evropy.

Výzvy

Přes nepopiratelné úspěchy, kterých Masarykova univerzita v uplynulém období dosáhla a za něž je nutno její stávající vedení jednoznačně ocenit, je zřejmé, že dosavadní strategie a způsob řízení univerzity musejí být modifikovány. Tuto změnu si vyžadují změněné podmínky a také nové výzvy, před kterými univerzita stojí. Jednoduše řečeno: již v zásadě dokončený extenzivní rozvoj univerzity musí být nyní doplněn neméně *dynamickým intenzivním rozvojem*, při němž bude kladen větší důraz na *kvalitativní aspekty* fungování univerzity.

Stejně jako se univerzita dostává na hranici možností extenzivního růstu, bylo pravděpodobně dosaženo také rozumné míry její centralizace. Prosazování rozvojových vizí pomocí důsledného uplatňování centrálních pravomocí zlepšilo v minulém období situaci na řadě fakult a vcelku se projevilo pozitivně. Odpovídalo také požadavkům kvantitativního růstu a dynamické proměny univerzitního prostředí. Přestože by úsilí o vytváření společných standardů mělo pokračovat, nelze zachovat jeho stávající podobu. V příštím období - s důrazem na stabilizaci a kvalitu - by takový postup vedl k posilování centrálních struktur, k vytváření obranné kultury a k odcizování fakult vůči univerzitě a sobě navzájem.

Těmto tendencím je nutno zabránit, a proto by prvořadým úkolem příštího rektora mělo být úsilí o vytvoření prostředí pro *dialog* mezi fakultami a uvnitř akademické obce. Další centrální rozhodnutí musejí být přijímána na základě diskuse a po zohlednění názorů klíčových součástí univerzity. Neznamená to, že by se rektor měl vzdát své role *iniciátora* a své *rozhodovací* funkce. Znamená to ale, že musí posílit svou roli *moderátora*, a teprve na základě jejího naplnění může přistoupit ke kvalifikovanému rozhodnutí a nést za ně odpovědnost.

Členové akademické obce, pracoviště a jednotlivé fakulty jsou ve své činnosti do značné míry závislé na tom, jaká je úroveň a pověst celé univerzity. Univerzita je určitým typem „*společenství*“: společenstvím fakult, posluchačů a učitelů, akademických a neakademických pracovníků apod.

Abychom dosáhli „jednoty v různosti“, která nenásilnou formou vytváří z velmi různorodých součástí fungující celek, musíme výrazně zlepšit *informovanost* uvnitř univerzity. Fakulty by se měly navzájem více poznat, naučit se respektovat své odlišnosti, a vedení Masarykovy univerzity by mělo být schopno tyto odlišnosti využívat jako výhodu a nikoliv jako slabost univerzity.

Fungující *komunikační prostředí, vzájemný dialog, respektování, zohledňování a využívání odlišných akcentů a zájmů*, to jsou nezbytné podmínky pro „vytváření“ univerzity jako celku a pro její kvalitativní rozvoj. Stabilizace univerzity nesmí ale v žádném případě vést k její stagnaci. Jakékoli zastavení nebo brzdění vývoje by bylo neodpovědné. Změna priorit od extenzivního rozvoje k intenzivnímu je podmíněna *zachováním inovativního a motivačního prostředí a udržením dynamiky rozvoje univerzity*. Soustředění na kvalitu nemůže být alibistickým heslem těch, kteří se bojí změn, ale musí vyjadřovat skutečnost, že změny musejí probíhat v rámci *kontinuity*, musejí být odůvodněné a promyšlené, založené na širší diskusi a musejí odpovídat funkcím a potřebám univerzity.

Úkoly

Pedagogická činnost a studenti

Jedním z klíčových bodů kvalitativního rozvoje je pokračování procesu internacionalizace univerzity. Posilování mezinárodního charakteru univerzity dnes nelze chápat jako možnost, ale jako *nutnost* pro úspěšnou existenci Masarykovy univerzity v evropském vysokoškolském prostředí. Koncipování nových studijních programů a předmětů v cizích jazycích neslouží jen k získávání zahraničních studentů, ale má podstatný vliv také na kvalitu studia českých posluchačů, protože vytváří podmínky pro mobilitu studentů a pedagogů.

Nárůst počtu posluchačů na jednotlivých oborech (včetně rozvíjení distančních a kombinovaných forem studia) s sebou přináší i to, že vedle špičkových a výrazně motivovaných studentů zaměřených na vědecko-výzkumnou práci nabízí nyní univerzita vzdělání i posluchačům, kteří mají odlišné životní strategie, v nichž oborová orientace a teoretické zaměření není prioritou. Také tito posluchači mají nárok na kvalitní studium, pro něž jim musíme vytvořit podmínky spočívající např. v rozvíjení systému studijního poradenství, otevírání prostoru pro volitelné předměty apod.

Během několika let se bude řada oborů na univerzitě potýkat s nedostatkem kvalitních uchazečů, resp. bude o ně soupeřit s jinými vysokými školami. Vzhledem k tomu a s ohledem na rostoucí konkurenci na trhu vzdělávání bychom měli rozvíjet nové formy studia včetně celoživotního, nabízet mezifakultní a mezioborové studijní programy a celkově zvyšovat komfort studia. Rektorát musí v rámci těchto procesů napomáhat vytvoření podmínek (např. poskytováním adekvátních informací) pro splnění požadavků na akreditace nových studijních programů, což je nezbytná podmínka konkurenceschopnosti univerzity.

V souvislosti s očekávanou změnou způsobu financování ubytování studentů je nutné hledat optimální strategii Masarykovy univerzity k vytváření ubytovacích kapacit, protože nabídka ubytování (stejně jako nabídka možnosti doprovodných sportovních a kulturních aktivit) bude jednou z podstatných komparativních výhod v konkurenci vysokých škol.

Věda a výzkum

Prestiž Masarykovy univerzity nezávisí na počtu posluchačů. Základní podmínkou dalšího kvalitativního rozvoje je posilování charakteru „výzkumné univerzity“ a rozvíjení vědecko-výzkumné činnosti. Je potřebné vytvářet prostředí, které umožňuje soustředění se na vědeckou práci a bude dostatečně motivační pro přední vědecké pracovníky. Vedení univerzity musí zajistit potřebnou podporu pro přípravu a účast špičkových odborníků v mezinárodních projektech. Je také nezbytné si uvědomit, že tvůrčí činnost univerzity nespočívá jen v základním výzkumu, ale že je zde i velmi silná oblast aplikační (a to nejen u přírodovědných, ale i v případě humanitních, sociálních, právních a ekonomických oborů), která bývá často podceňována. Bude důležitým úkolem příštího rektora, aby dokázal vytvořit povědomí i o této stránce vědecké činnosti univerzity.

Pro další rozvoj vědecko-výzkumné práce je klíčové získávání mladých vědeckých pracovníků. Samozřejmostí se musí stát zapojování talentovaných studentů magisterských a doktorských studijních programů do vědecko-výzkumné práce a odbourání věkových hranic pro získávání

kvalifikačních stupňů. Masarykova univerzita by měla v této souvislosti dbát o to, aby neztratila akreditaci habilitačních a profesorských řízení a naopak aby tam, kde to kvalita personálního zabezpečení umožňuje, právo realizovat habilitační a jmenovací řízení získala. Ve vědecko-výzkumné oblasti je nutné překonat rovnostářské přístupy a naopak podporovat pracovníky a týmy, které patří ke špičkám ve svých disciplínách, a umožnit jim tak uspět v mezinárodní konkurenci. Jedině takový přístup přinese nakonec užitek celé Masarykově univerzitě.

Podpora kvality v oblasti vědecko-výzkumné i pedagogické předpokládá, že budeme schopni tuto kvalitu rozpoznat. Představa, že lze z centra (rektorátu) jednoduše stanovit, co je kvalitní a co ne, by byla nebezpečnou iluzí. Musíme proto na základě vnitrouniverzitní diskuse a také na základě pohledů z prostředí mimo univerzitu vytvořit transparentní a srozumitelný systém evaluací, který bude využit nikoliv jako mocenský nástroj, ale jako pomoc pro rozhodování o prioritách dalšího vývoje.

Financování a stavební rozvoj

Jedním ze stěžejních úkolů příštího vedení univerzity je dokončení Univerzitního kampusu Bohunice a rekonstrukce budov tzv. vnitřního kampusu. Tyto stavební aktivity jsou pro Masarykovu univerzitu možností, jak dosáhnout důstojného prostorového zabezpečení a na dlouho vytvořit optimální podmínky pro vědeckou a pedagogickou práci. Tato jednoznačná výhoda se ale může změnit v zátěž a kritický bod dalšího rozvoje, pokud nebude dobře strategicky a komunikačně zvládnuta. Úkolem rektora proto bude nedopustit rozdělení univerzity na „kampusové“ a „nekampusové“ fakulty, ale ukázat, že užitek z nových prostorových kapacit pro některé fakulty bude mít nakonec celá univerzita. Proto je kromě důsledného dohlížení na dodržení harmonogramu staveb také nezbytné již nyní vyvolat diskusi o provozu kampusu, o způsobech jeho financování, o naplňování jeho kapacit apod. Úplná informovanost celé univerzitní veřejnosti a vytvoření průhledných poměrů jsou základní podmínkou dobrého využití této jedinečné příležitosti, kterou Masarykova univerzita pro svůj rozvoj získala.

Jednotlivé fakulty nyní znají své budoucí prostorové kapacity a díky kvantitativnímu rozvoji mají také představu o svých možnostech. Aby mohly optimálně vytvářet svoje vlastní strategie dalšího rozvoje, je důležité, aby byla jasně nastavena kriteria přerozdělování a pravidla tvorby rozpočtu. Úkolem vedení univerzity je pokusit se vytvořit takový systém pravidel, který bude transparentní a nebude se neustále měnit, protože tyto změny již přestávají být nástrojem stimulace fakult a jsou naopak demotivující. Tento úkol není jednoduchý, protože se pohybujeme v měnícím se politicko-sociálním prostředí a zřejmě budeme v příštích letech svědky změny financování vysokoškolského studia a výzkumu. Nicméně vedení univerzity se musí pokusit o to, aby se tyto změny promítaly do vnitřních pravidel vytváření rozpočtu jen v nezbytné míře.

Reforma administrativního aparátu

Efektivní fungování univerzity předpokládá, že razantním změnám, kterými ve vědecko-výzkumné a pedagogické oblasti univerzita prošla, se přizpůsobí také její administrativní aparát. Nadále je neudržitelný stav, kdy rektorát v řadě případů neposkytuje fakultám a ústavům nezbytnou pomoc a poradenský servis, ale místo toho je zásobuje (někdy zbytečnou) prací a brzdí jejich činnost. Mimořádně důležité je proto dokončení současným vedením zahájené reformy rektorátu. Je nezbytné dbát na to, aby se z rektorátu stal výkonný a kompetentní orgán, který je skutečnou pomocí pro celou univerzitu. Rektorát se musí změnit v efektivně fungující nebyrokratické pracoviště, které poskytuje ekonomický, právní a administrativní servis univerzitě a jejím součástí.

Je nutno odmítnout myšlenku univerzity jako podnikatelské firmy, kde lze vše měřit jen ziskem a efektivitou, ale současně je rozumné vzít si z dobře fungující firmy poučení: dosáhnout jasného horizontálního i vertikálního rozdělení kompetencí a z něho vyplývající odpovědnosti, permanentního a kvalitního předávání relevantních informací, zajistit procesy vnitřní kontroly apod. Bez kompetentního a efektivního administrativního aparátu nemůže univerzita v evropském konkurenčním prostředí uspět, protože jednotlivé fakulty a pracoviště nemají kapacity na to, aby si ve stále komplikovanějších a komplexnějších právních a ekonomických systémech samy poskytovaly nezbytné služby.

Kultura univerzitního prostředí

Ve srovnání s prestižními zahraničními školami trpí Masarykova univerzita do značné míry absencí společného univerzitního prostředí a vyznačuje se určitou izolací jednotlivých fakult (nebo skupin fakult). Tento stav nelze odstranit nucenou centralizací. Silné a sebevědomé fakulty, komunikující s rektorátem na principu subsidiarity, jsou nepochybně bohatstvím univerzity.

Formování společné univerzitní mentality může ale rektor napomoci vytvořením podmínek pro vzájemné poznávání fakult (např. zasedáním kolegia rektora na fakultách, pravidelná komunikace s AS MU, ale i se senáty jednotlivých fakult) a jejich specifik a podporou projektů včetně studentských, které budou přispívat ke vzájemné informovanosti a ve svém důsledku napomohou i prezentaci Masarykovy univerzity na veřejnosti.

Reprezentace a zájmy univerzity

Neméně důležitá bude také činnost příštího rektora vně Masarykovy univerzity. Nejde zde o symbolickou reprezentaci univerzity na různých akcích, ale především o prosazování požadavků a zájmů Masarykovy univerzity vůči jiným vysokým školám a zvláště vůči politicko-administrativnímu aparátu (ministerstva) a politické reprezentaci.

Rektor Masarykovy univerzity musí být také schopen vytvářet spojení s jinými vysokými školami a vědeckými pracovišti při prosazování univerzitních zájmů, při tvorbě pravidel financování vysokých škol a financování výzkumu a zajistit společensko-politickou pozici odpovídající postavení a významu Masarykovy univerzity. Vytváření image a obhajoba a prosazování zájmů univerzity, hledání spojenců pro realizaci našich představ, jsou v období významných změn v oblasti vzdělávání a vědy podstatnou součástí rektorovy práce.

Důležitým úkolem rektora by mělo být prosazení systému evaluací a klasifikací univerzit a dosažení takového systému rozdělování financí, který zohlední rozdílnou kvalitu jednotlivých vysokých škol. Ve financování se musí projevit skutečnost, že Masarykova univerzita patří k předním výzkumným univerzitám nabízejícím současně vysokou kvalitu vzdělávání, že se zde píše práce, podle nichž se učí na jiných vysokých školách apod.

Motivace

Za nezbytnou součást programového prohlášení pokládám i vyjádření o vlastní motivaci pro přijetí kandidatury.

Pro funkci rektora nabízím více než dvanáctileté zkušenosti z práce ve vedoucích funkcích na fakultě (vedoucí katedry, proděkan, t.č. děkan apod.) a na univerzitě (ředitel celouniverzitního ústavu, člen vědecké rady MU, práce v komisích pro internacionalizaci a evaluaci univerzity) a tedy detailní znalost fakultní i univerzitní problematiky. Nabízím také zkušenosti ze širšího vysokoškolského prostředí (člen vědeckých a oborových rad na jiných univerzitách) i z celostátních orgánů zabývajících se vysokým školstvím (Akreditační komise České republiky) a odbornou i praktickou znalost metod a způsobů prosazování zájmů a fungování aktérů v oblasti vzdělávací politiky a politiky podpory výzkumu v České republice i v jiných evropských zemích. A v neposlední řadě nabízím ochotu naslouchat a diskutovat, připravenost hledat spolu s akademickou obcí a jejími představiteli vhodná řešení problémů, odvahu přijmout rozhodnutí a nést za ně odpovědnost.

Funkci rektora bych nepovažoval za vyvrcholení své kariéry, protože její úspěšnost měřím především výsledky ve vědecké práci. Funkci rektora chápu jako *službu*, k níž jsem byl vyzván, a kterou jsem připraven, bude-li mi k tomu dána důvěra, v příštím volebním období s plným úsilím vykonávat. Kompenzací za nezbytné omezení vědecké a pedagogické práce pro mě bude možnost – v souladu s uvedeným programem – přispět k tomu, aby se Masarykova univerzita zařadila mezi kvalitní a respektované evropské vysoké školy.