

PROGRAMOVÉ PROHLÁŠENÍ KANDIDÁTA NA REKTORA MASARYKOVY UNIVERZITY

PETR FIALA

Programové prohlášení předkládané rektorem, který se uchází o zvolení pro druhé funkční období, by se mohlo omezit na stručnou zprávu o dosaženém stavu a na konstatování, že bude realizován Dlouhodobý záměr Masarykovy univerzity do roku 2010. Tento závazný dokument připravený vedením univerzity byl konsensuálně přijat všemi rozhodujícími orgány univerzity a nepochybně formuluje základní programové cíle, jichž se akademická obec a její reprezentace zavázaly do roku 2010 dosáhnout. Strategické priority Dlouhodobého záměru směřují k tomu, aby se Masarykova univerzita stala prestižní vzdělávací a výzkumnou institucí respektovanou nejen v České republice, ale také v celém evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání a výzkumu.

Dlouhodobý záměr je samozřejmě klíčovým východiskem i pro předložené programové prohlášení, které nelze číst bez zohlednění konkrétních cílů obsažených v Dlouhodobém záměru. Programové prohlášení není tedy jeho alternativou, ale jen doplněním a zdůrazněním některých podstatných aspektů současné situace univerzity a jejího dalšího směřování v příštích letech.

Vzdělávací činnost a studijní prostředí

Ve vzdělávací oblasti se v uplynulých letech podařilo významně pokročit v konsolidaci studijního prostředí. Integrací studijních předpisů a kreditového systému vzniklo pro studenty i akademické pracovníky (ale také pro uchazeče o studium) přehledné a z administrativního hlediska v mnoha ohledech jednodušší prostředí. Byly také vyřešeny některé dříve sporné otázky organizace studia, zejména koncepce tělesné výchovy a jejího financování, kde bylo dosaženo stavu akceptovaného fakultami i studenty. Byl přijat jednotný minimální standard pro vzdělávání studentů v cizích jazycích pro akademické účely ve všech stupních studia, jehož zavedení představuje významné posílení schopnosti studentů a absolventů Masarykovy univerzity uspět nejen na pracovním trhu, ale také v internacionalizujícím se vysokém školství. Masarykova univerzita ostatně dlouhodobě zaujímá přední místa v ukazatelích internacionalizace mezi českými vysokými školami, což vytváří pro její studenty dobré perspektivy.

Reformovaná stipendijní politika univerzity otevřela nové možnosti fakultám i studentům. Nový stipendijní řád umožňuje rozvíjet strukturu stipendijních programů a příležitostí, jak do svědčuje více než čtyřicet vyhlášených stipendijních programů a více než čtvrt miliardy korun, jež byly vyplaceny na stipendiích v roce 2006. Sjednocená univerzitní pravidla pro poskytování stipendií učinila stipendijní politiku srozumitelnější pro studenty i orgány fakult a jednodušší po administrativní stránce. Univerzita se vyrovnala se změnami státní politiky v podpoře některých sociálních záležitostí studentů nejen úspěšně a ke spokojenosti studentské obce, ale také bez jakéhokoli rozšíření administrativního aparátu pověřeného touto agendou. Univerzita také proměnila v mnoha ohledech náročnou změnu systému podpory studentského ubytování ve svoji strategickou výhodu, když v rámci nových podmínek ztrojnásobila počet studentů požívajících finanční podpory ubytování a současně zajistila, že chod kolejí a menz nebyl novými pravidly narušen. V oblasti stipendií bude podpora vzájemné komunikace a koordinace fakult a univerzity jako celku nadále důležitá z hlediska efektivního užívání zdrojů stipendií a rovněž v zájmu srozumitelnosti stipendijní politiky na univerzitě pro uchazeče o studium, pro něž příležitosti získat stipendia stále více představují jeden z klíčových faktorů při volbě vysoké školy.

Ve vztahu k úsilí univerzity o získávání studentů ze zahraničí má tato koordinovaná univerzitní stipendijní politika přímo zásadní význam.

Nově definované studijní a stipendijní prostředí bylo doplněno o Program rektora na podporu tvůrčí činnosti studentů, který nad rámec fakultních programů umožňuje studentům získat finanční zdroje na tvůrčí činnost mj. spojenou s přípravou diplomové nebo disertační práce.

Přestože organizace studia a institucionální podpora studentských záležitostí na univerzitě byly v uplynulém období v podstatných rysech dotvořeny, vytváří dosažený stav stále prostor pro mnohé zlepšování. Všeobecné rozšíření strukturovaného studia v České republice i v Evropě pak univerzitu staví před novou výzvou. Tak jako se již naši univerzity daří díky transparentním přijímacím procedurám a atraktivní a kvalitní nabídce bakalářských programů opakovaně dosahovat pozice nejžádanější české univerzity, měly by se také její magisterské studijní programy etablovat jako atraktivní volba pro nejlepší studenty českých i zahraničních univerzit. Univerzita by se neměla bránit ani diskusi o další racionalizaci a zjednodušování studijních pravidel ani pokračujícímu hledání optimální dělby činností mezi úrovní univerzity a jednotlivými fakultami (např. v některých částech stipendijní politiky nebo v záležitostech týkajících se rozvoje celoživotního vzdělávání).

Ve vytváření dobrého studentského prostředí musí ovšem hrát aktivní úlohu také sami studenti, jejich organizace a reprezentace. V této oblasti vykazuje naše univerzita ve srovnání s kvalitními zahraničními vysokými školami ještě určitý deficit. Univerzita by měla rozvoj studentských spolků a činností podporovat, vytvářet nezbytnou infrastrukturu a další podmínky, jakož i stimulovat v akademické obci atmosféru nakloněnou příznivému vnímání studentských dobrovolných aktivit. Rozvinutá a rozmanitá kultura života studentské obce je bohatstvím univerzity a jedním z podstatných faktorů, které univerzitu jako společenství vytvářejí.

Výzkum a vývoj

Masarykova univerzita je výzkumnou univerzitou a právě vědecká činnost a výzkum tvoří vedle vzdělávání základní pilíř univerzity, který je ovšem s jejími vzdělávacími aktivitami úzce provázán. Klíčový význam má z tohoto hlediska skutečnost, že univerzita je úspěšná v získávání výzkumných projektů a grantů v nejrůznějších soutěžích, a že podíl takto získaných prostředků již překračuje 30 procent rozpočtu univerzity. Mimořádně důležité bylo, že si naše univerzita vedla dobře v soutěži o výzkumné záměry, ale také např. ve výběru projektů financovaných z evropských strukturálních fondů (v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů). To by nebylo možné bez strategické, právní, ekonomické a další podpory na centrální úrovni, neboť je zřejmé, že síla a podpůrný potenciál univerzity jsou vedle vlastních odborných kvalit projektu či výzkumného záměru jedním z určujících faktorů úspěchu ve všech schématech podpory výzkumu a vývoje na národní i evropské úrovni. Pro další vývoj univerzity je velmi významný též pokrok, kterého bylo dosaženo v oblasti systematizace ochrany a nakládání s duševním vlastnictvím (a to i vzhledem ke kritériím nyní připravovaných operačních programů evropských strukturálních fondů pro období do roku 2013). Masarykova univerzita je rovněž v českém prostředí výjimečná tím, že má fungující mechanismy pro transfer technologií resp. vědění do praxe, přičemž je schopna prokázat dnes tolik žádanou spolupráci s aplikační sférou nejen v oborech medicínských a přírodovědně orientovaných, ale také v disciplínách sociálněvědních a humanitních.

Univerzita však musí nadále vytvářet všestranné podmínky pro úspěch svých fakult (a mezi-fakultních vědeckých týmů) v programech podpory výzkumu a vývoje. Jedná se o životní zájem univerzity, a to i proto, že v rámci připravovaných operačních programů evropských strukturálních fondů vzniknou ojedinělé (a na dlouhou dobu zřejmě neopakovatelné) příležitosti pro vybudování kvalitní infrastruktury výzkumu a vývoje. Tyto příležitosti pro univerzitu nebudou vy-

čerpány pouze projektem Středoevropského technologického institutu, který je již připravován ve spolupráci s dalšími partnery. Pozornost je nutné věnovat i aktivitám 7. rámcového programu a dalším evropským projektům. Nejde jen o získávání finančních možností, ale i o uznání kvality Masarykovy univerzity a jejich výzkumných týmů v mezinárodním vysokoškolském prostředí.

V oblasti národních schémat podpory výzkumu a vývoje bude úkolem univerzity, aby jako instituce usilovala o takové uspořádání pravidel, které bude podporovat diferenciaci vysokých škol a výzkumných institucí podle vědeckého výkonu a bránit přehnanému důrazu na výzkum aplikovaný. Základní výzkum je ve všech vědeckých disciplínách podstatou jejich vývoje a jeho morální a materiální podceňování, zejména pokud by se prosadilo přímo jako východisko veřejné politiky podpory výzkumu, by bylo vážnou a nebezpečnou chybou. Současně musí být univerzita schopna využívat společenského klimatu akcentujícího spolupráci vysokých škol s aplikační sférou a rozvíjet formy této spolupráce ve svůj prospěch.

Nezbytným předpokladem pro úspěšný rozvoj vzdělávání a výzkumu na Masarykově univerzitě je dobrá kvalifikační struktura akademického personálu. Mzdové a pracovní podmínky a prostředí na univerzitě musí nadále podporovat kvalifikační růst akademických a dalších odborných zaměstnanců. Sjednocení formálních požadavků pro habilitační a jmenovací řízení učinilo celý proces transparentní a vytvořilo lepší podmínky pro uchazeče i pro práci odborných komisí. Pro kvalifikační růst akademických pracovníků musí být na samotné univerzitě dále rozvíjeny strukturální podmínky spočívající v dostatečném počtu akreditací k habilitačnímu řízení a řízení ke jmenování profesorem. Ambicí Masarykovy univerzity musí být pozice klíčové instituce v České republice v kontrole kariérního růstu akademických pracovníků.

K předpokladům pro dobrou kvalifikační strukturu akademického personálu (a současně k ukazatelům kvality a efektivity vzdělávací a výzkumné činnosti univerzity) patří též výsledky doktorského studia. Bude nevyhnutelné věnovat zvýšenou pozornost podmínkám pro to, aby se doktorští studenti mohli soustředit na úsilí k jeho relativně rychlému a úspěšnému dokončení. V této oblasti bude pravděpodobně nutné dosáhnout shody o koordinované politice podpory doktorského studia včetně opatření v rámci přijímání do doktorských studijních programů, ve stipendijní politice a v přístupech k zapojení doktorských studentů do vzdělávacích činností. Musíme vytvořit takové podmínky, aby podobně jako v případě bakalářských a magisterských studijních programů měli čeští i zahraniční uchazeči o doktorské studium zájem studovat především na naší univerzitě a aby jim získání doktorátu na MU přineslo prestiž a bylo dobrým předpokladem pro uplatnění v mezinárodním prostředí.

Rozvoj infrastruktury

Úspěšný vývoj v oblasti vzdělávání a výzkumu by byl stěží dosažitelný (přínejmenším ne v takovém rozsahu), aniž by byly nastaveny vhodné systémové podmínky, které rozvoj univerzity podporují. Jedná se především o stabilizaci a transparentci pravidel, a to jak obecných rozhodovacích a konzultačních postupů, tak zejména pravidel tvorby rozpočtu univerzity. Konsensus o podobě vnitřních rozpočtových pravidel poskytuje jistotu pro fakulty i celou univerzitu ohledně podmínek pro plánování a realizaci vlastních strategií. Finanční plánování má právě pro Masarykovu univerzitu, s ohledem na program rekonstrukce její materiálně-technické základy (a v rámci toho především budování univerzitního kampusu), mimořádný význam.

V uplynulém období byly vyřešeny kritické problémy týkající se výstavby kampusu univerzity a bylo dosaženo revize programu spočívající v nastavení nových finančních a časových parametrů. Současně se podařilo plně dořešit pozemkovou agendu a upravit smluvní vztahy ke klíčovým partnerům univerzity ve výstavbě směrem k posílení jejich odpovědnosti. Tím byly zajištěny předpoklady plynulého průběhu výstavby s výhledem ukončení v roce 2008. Správnost zvoleného postupu se prokázala úspěšnou realizací první fáze výstavby kampusu (ILBIT) a možná

ještě zřetelněji na bezproblémovém průběhu prací na rozsáhlé „modré etapě“ výstavby. Úspěšné dokončení kampusu bude ovšem vyžadovat nezmenšenou aktivitu managementu univerzity a vytrvalost při dodržování zásad investiční politiky, které se osvědčily. Dostavbou kampusu ovšem nekončí úsilí o další získávání a rekonstrukci vhodných prostor pro realizaci vzdělávacích a výzkumných aktivit univerzity, které jsou nezbytné pro její stále se rozrůstající aktivity.

Kontinuální rozvoj univerzity jistě vyžaduje stabilitu vnitřních rozpočtových pravidel. Nelze však vylučovat diskusi o jejich proměnách, vznikne-li napříč univerzitou shoda o jejich podobě a potřebný dlouhodobý výhled. Vnitřní rozpočtová pravidla musí být založena i na znalosti kontextu financování vysokoškolského vzdělávání a výzkumu a univerzita musí v této souvislosti průběžně provádět analýzy vývoje veřejné podpory vzdělávání a výzkumu. Na změny systému financování vzdělávání a výzkumu nelze reagovat až následně, ale musí být k dispozici kvalifikované predikce očekávatelných změn, jejich důsledků a alternativních strategií reakce univerzity. Univerzita rovněž musí být schopna v diskusích o financování vysokého školství v rámci veřejného prostoru vysvětlovat a hájit své strategie a účinně ovlivňovat podobu veřejného financování vysokých škol s přihlédnutím ke své odpovědnosti za více než 12 procent všech vysokoškolských studentů v České republice, kteří studují právě na Masarykově univerzitě, jakož i za významný podíl v oblasti výzkumu a vývoje.

Nezbytnou podmínkou efektivitu fungování (a dnes i samotného fungování) univerzity jsou informační technologie a systémy. I v budoucnu bude velmi důležité dbát na jejich koordinovaný rozvoj, celkovou srozumitelnost a přívětivost pro uživatele a na existenci akademické kontroly nad informační infrastrukturou univerzity. K lepšímu dosažení těchto cílů byla nedávno nově vytvořena funkce prorektorky pro informační technologie. Právě vzhledem k tomu, že je Masarykova univerzita v této oblasti na čele vývoje v České republice (a v mnoha směrech i na evropské úrovni), bude pro ni do budoucna velkou výzvou tento trend udržet a posilovat.

Administrativní podpora a lidské zdroje

Za úspěšnou lze s ročním odstupem označit reformu centrální administrativy, která přispěla k modernizaci a zvýšení kvalifikovanosti administrativního aparátu na úrovni univerzity, a to včetně systému interního vzdělávání administrativních pracovníků. Péče o zaměstnance se však přirozeně netýká pouze administrativy. Masarykova univerzita byla mj. první vysokou školou v České republice, která využila možností novelizovaného zákona o vysokých školách a vytvořila sociální fond, který je užíván k podpoře penzijního připojištění zaměstnanců. Úroveň mezd na Masarykově univerzitě je nad standardem České republiky i českého vysokého školství a činí univerzitu atraktivním zaměstnavatelem, jedním z nejvýznamnějších v regionu, což má zpětně vliv na kvalitu zaměstnanců a jejich motivaci.

V měnícím se akademickém prostředí a proměňujícím se a stále komplexnějším kontextu vysokoškolské a vědní politiky bude ovšem potřebné hledat inovovanou podobu a úlohu administrativy univerzity. Nejde pouze o to, že administrativní aparát univerzity musí být organizován a vybaven (personálně i technicky) tak, aby v nejvyšší možné míře snížil administrativní zátěž akademických pracovníků. To je samozřejmost, které v mnoha aspektech na univerzitě již dosahujeme. Vzhledem k novým výzvám ve vysokém školství a výzkumu však také fakulty a jejich akademičtí pracovníci a studenti mají právo očekávat od centrálních složek univerzitní správy (tedy rektorátu a dalších centrálních pracovišť) výkon nikoli pouze metodického řízení, ale rovněž výrazné působení analytické a koncepční. Součástí poslání rektorátu a dalších centrálních pracovišť musí být, v daleko větším rozsahu než bylo dosud obvyklé, aktivní vyhledávání strategických příležitostí a vytváření alternativních nabídek pro fakulty a další součásti.

Nová role administrativy, bez níž není představitelný kvalitativní růst akademických činností univerzity, bude vyžadovat též určitou revizi postavení administrativních pracovníků na univer-

zitě se zřetelem k tomu, že se jedná (musí se jednat) o kvalifikované odborné pracovníky vytvářející komplexní podmínky pro jednotlivé činnosti v akademické oblasti. Uznání role a statusu administrativního personálu jako kvalifikovaných odborníků v rámci univerzity je především výhodné pro akademické pracovníky a studenty a ostatně je standardem na všech dobrých a úspěšných univerzitách v zahraničí.

V rámci vnitřních podmínek univerzity bude třeba ještě usilovat o konsensus akademické obce o některých základních parametrech činnosti univerzity a jejích zaměstnanců, zejména o pracovním řádu a etickém kodexu, jejichž dotvoření a přijetí se v uplynulém období nepodařilo dosáhnout.

Vnější vztahy

Konkurenční schopnosti Masarykovy univerzity v českém (ale stále více i střeoevropském a mezinárodním) vysokém školství posílila efektivní marketingová strategie a komplexní mechanismy vytvořené pro komunikaci s okolím univerzity. V mnoha těchto aktivitách postupuje přitom naše univerzita v rámci České republiky ojedinele, správně identifikovala nové příležitosti a jako první je využila. Projekt „Partnerství ve vzdělávání“ dal univerzitě základ pro institucionalizovanou spolupráci se středními školami (a tím současně prostor pro vyhledávání a motivaci talentovaných uchazečů o studium). Ustavení Spolku absolventů a přátel Masarykovy univerzity znamená důležitý krok směrem k upevňování vztahů v univerzitní obci jdoucí za časový horizont samotného studia a je předpokladem pro další úspěšné interakce univerzity se společností. Nově založený univerzitní časopis MUNI.CZ je sice především prostředkem dialogu v samotné akademické obci, ale není zanedbatelný ani jeho význam pro vnější komunikaci, a to také vůči ostatním vysokým školám, státní správě a politické reprezentaci. Hodnota nástrojů, jež si univerzita takto vytvořila, se projevuje na síle univerzity v rámci vysokého školství a v síti společenských vztahů a může mít – jak ukazuje například letošní nebyvalý (a v kontextu populačního vývoje stěží očekávatelný) růst počtu přihlášek ke studiu na univerzitě – i zcela konkrétní materiální přínos.

Pro budoucnost Masarykovy univerzity je důležité, aby si toto postavení nejžádanější vysoké školy v České republice udržela. Masarykova univerzita by ovšem měla aspirovat také na získání obdobné pozice na Slovensku, jakož i neustále zvyšovat svoji atraktivitu pro uchazeče o studium především z dalších zemí střední a východní Evropy a z mimoevropských států. Nejen evropské fondy, ale také mnohé univerzitní sítě nabízejí příležitosti k vytváření podmínek pro dosažení takového stavu a univerzita musí být i po organizační a administrativní stránce připravena jich využívat.

Masarykova univerzita by si také měla, aniž by přitom rezignovala na své poslání při uspokojování poptávky po studiu, udržet charakter výběrové vysoké školy. V tomto smyslu bude žádoucí zajistit, aby univerzita byla i nadále autonomní v testování uchazečů o studium a flexibilní pokud jde o uplatňování požadavků na přijímací řízení v jednotlivých skupinách oborů, u nichž se poptávka s ohledem na situaci na „trhu se vzděláním“ značně liší. Stejně tak by univerzita měla hrát aktivnější roli v péči o uplatnění absolventů na trhu práce. Vhodným nástrojem by zde mohlo být vytvoření servisní organizace typu kariérového centra, ať již v rámci univerzity nebo formálně jako samostatného subjektu.

Masarykova univerzita by měla pokračovat v rozvíjení intenzivních kontaktů s dalšími brněnskými univerzitami, s krajem a městem Brnem. Dosavadní spolupráce vedla v uplynulém období ke konkrétním a velmi pozitivním výsledkům, podařilo se realizovat a připravit řadu společných projektů (v oblasti inovací, transferu technologií, mobility studentů, apod.). Stejně tak obnovená a rozvinutá úzká spolupráce s vídeňskou a bratislavskou univerzitou vytváří dobré podmínky pro prosazení univerzity a posiluje její pozici ve střeoevropském regionu.

Vysokoškolská a výzkumná politika

Vnitřní síla Masarykovy univerzity se promítá i do celkového postavení Masarykovy univerzity mezi ostatními vysokoškolskými institucemi a ve vztahu k politickým autoritám na národní i evropské úrovni. Díky aktivnímu přístupu byla v uplynulých letech zlepšena reprezentace univerzity v rozhodujících institucích, především v Radě vysokých škol, kde působí řada kvalitních zástupců akademické obce univerzity, a v České konferenci rektorů (byl jsem již dvakrát zvolen místopředsedou). Podařilo se také prosadit členství reprezentanta MU v Akreditační komisi (a mnoho našich pracovníků je v jejích pracovních skupinách) a do řady dalších odborných grémií, jež se podílejí na formulaci politiky vysokého školství, výzkumu a vývoje, a to nejen v rámci České republiky, ale také ve strukturách Evropské unie (např. odborné výbory pro 7. rámcový program).

Vliv Masarykovy univerzity na vysokoškolskou a vědní politiku posiluje také vytváření a upevňování vazeb se srovnatelnými institucemi v prostoru střední Evropy a v Evropě vůbec. Konání konference Evropské univerzitní asociace v Brně na podzim roku 2006, jejímž hlavním hostitelem byl rektor Masarykovy univerzity, naznačuje jasně, do jaké míry je již univerzita zapojena do klíčových událostí evropské vysokoškolské politiky. Stejně příznačný je fakt, že Masarykova univerzita byla loni vybrána jako jediná vysoká škola v České republice k účasti ve výzkumu Trends V, jehož výsledky budou jedním z podkladů pro rozhodování ministrů evropských států odpovědných za vysoké školství o dalším rozvoji společného evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání (tzv. boloňský proces) na konferenci v Londýně v květnu 2007.

Z hlediska budoucího vývoje Masarykovy univerzity musíme mít ovšem na paměti, že se mění celkový kontext vysokoškolské politiky. Vzrůstající důraz na uplatnitelnost výsledků akademické činnosti univerzity je již realitou, ať již se jedná o uplatnitelnost výsledků výzkumu a vývoje, nebo absolventů (na trhu práce). Více než kdykoli v minulosti musí být univerzity připraveny adekvátním způsobem společností výsledky své práce sdělovat a prezentovat, a to tím spíše, že ukazatele společenské prospěšnosti nabývají na významu jako kritérium financování vysokých škol. Pro Masarykovu univerzitu a její budoucnost bude důležitá schopnost hájit v těchto souvislostech pluralitu a rovnocennost vědních a studijních disciplín vůči schématickým tendencím k veřejné podpoře pouze některých oborů. Rovněž bude důležité hájit v obecnější rovině autonomii univerzity, neboť ta je nezbytnou podmínkou efektivity její činnosti (a schopnosti univerzity konkurovat zahraničním vysokoškolským institucím). Zdá se přitom, že tuto autonomii nebude univerzita nucena obhajovat jen vůči státu, ale nově také vůči různým ekonomickým zájmům některých subjektů aplikační sféry. Je v zájmu univerzity spolupracovat s aplikační sférou a tato spolupráce je nezbytnou součástí univerzitních činností. Univerzita by se však neměla vůči podnikatelskému sektoru, průmyslu apod. dostat do příliš závislého postavení a musí si uchovat vnitřní svobodu bádání a výuky, jakož i charakter volného prostoru pro kreativitu studentů a akademických pracovníků.

V zájmu efektivity činností na univerzitě je rovněž nutné prosazovat aktivně vůči státu a jeho úřadům rozumný výklad a aplikaci legislativy, například ve vztahu ke kontrole nakládání s veřejnými prostředky, jež má univerzita k dispozici, což je nezbytné i proto, aby zbytečně nenarůstala byrokratická zátěž. Výklad a používání státních předpisů musí respektovat charakter univerzity a její vlastní právní postavení zaručené zákonem o vysokých školách. Univerzita přirozeně musí respektovat právo a musí mít zajištěny takové řídicí a kontrolní mechanismy, které zabrání vzniku nepřiměřených právních a ekonomických rizik. Avšak univerzita především musí podporovat tvůrčí potenciál a aktivitu svých zaměstnanců a studentů a vytvářet jim k tomu podmínky, k nimž patří také co nejnižší možná míra administrativní zátěže.

Je zřejmé, že úspěch Masarykovy univerzity vyžaduje silnou a efektivní reprezentaci jejích zájmů navenek. Již v uplynulém období bylo dosaženo důstojného zastoupení univerzity v re-

prezentacích vysokých škol a v dalších strukturách včetně evropských. Nelze však přehlížet, že postupující posilování kvalitativních hledisek ve vysokoškolské a vědní politice (i v pravidlech financování) nemůže zůstat bez důsledků vůči stávajícím reprezentacím vysokých škol. Zvyšující se důraz na hlediska upřednostňující kvalitu zřejmě povede k omezování okruhu otázek, na nichž se vysoké školy v existujících reprezentativních strukturách budou schopny shodnout, a tím bude oslabována i akceschopnost těchto organizací. Masarykova univerzita proto musí vytvořit podmínky a mechanismy pro bilaterální partnerství se státem, s politickou reprezentací a s veřejnou správou. Musí také novým podmínkám přizpůsobit metody komunikace s okolím: se státem, společensko-ekonomickými zájmy, ostatními vysokými školami a výzkumnými institucemi. Takový vývoj postavení Masarykovy univerzity v politických a společenských vztazích si dnes již nelze představit bez silné pozice na evropské úrovni vysokoškolské politiky, čemuž byl položen dobrý základ také díky viditelné roli Masarykovy univerzity v Evropské univerzitní asociaci.

Vnitřní kultura univerzity a realizace strategických cílů

Masarykova univerzita a její součásti by nemohly dosahovat významnějších úspěchů, pokud by proto nebyly vytvořeny podmínky spočívající v integrující a příznivé kultuře uvnitř akademické obce. Je proto cenným vkladem pro budoucnost Masarykovy univerzity, že se podařilo v uplynulých letech rozvinout kulturu dialogu v univerzitní komunitě a vytvořit prostředí důvěry a spolupráce mezi klíčovými orgány univerzity. Neméně podstatné bylo také rozvinutí dobré spolupráce mezi fakultami a centrálními složkami univerzity, a také mezi fakultami a dalšími součástmi univerzity navzájem. Prostředí horizontální integrace umožnilo (a umožňuje) shodu a spolupráci při formulování a provádění společných strategických cílů, které nejsou z hlediska součástí univerzity omezením, ale naopak zdrojem nových příležitostí a podnětů pro rozvoj. Díky tomuto prostředí bylo také dosaženo shody napříč univerzitou o řadě základních otázek předurčujících akademické činnosti a jejich rozvoj a toto prostředí je předpokladem dalšího rozvíjení úspěšné univerzity. Podobnou shodu si vyžádá také příprava a přijetí strategického plánu univerzity na období po roce 2010, jež bude probíhat již v nadcházejícím funkčním období rektora.

Navzdory významnému kvalitativnímu růstu univerzity v prakticky všech oblastech její činnosti, jehož bylo v uplynulých letech dosaženo, můžeme předpokládat, že v nejbližších letech bude Masarykova univerzita čelit řadě nových výzev, z nichž některé jsem se zde pokusil vyjádřit. Tyto výzvy vyžadují, aby univerzita byla na jejich zvládnání připravena nejen vědecky a pedagogicky, ale také po stránce organizační, ekonomicko-technické, a rovněž svou „mentalitou“. Především však platí, že další rozvoj vzdělávacích a výzkumných aktivit nebude úspěšný, nebude-li univerzita sama vnitřně jednotná v pohledu na své základní směřování. Úkolem rektora Masarykovy univerzity proto bude také v nadcházejícím funkčním období jednat nejen jako představitel akademické obce a schopný manažer, ale také jako moderátor a v řadě případů iniciátor debat univerzitní veřejnosti a její reprezentace, v nichž se politika univerzity bude formovat, a nést vůči akademické obci a vůči společnosti v zákonném rozsahu odpovědnost za to, aby jeho nástupce převzal vedení úspěšné, prestižní a v evropském měřítku respektované instituce, která bude centrem excelence ve vzdělávání a výzkumu v mnoha oborech.

Jsem připraven, bude-li mi reprezentanty akademické obce dána důvěra, o to i ve druhém funkčním období usilovat.

Brno 19. 3. 2007