

Masarykova univerzita jako významná univerzita v Evropě založená na respektu k morálním hodnotám a excelenci svých akademických pracovníků a studentů

Petr Dvořák

Masarykova univerzita v roce 2010

V obecné rovině platí že, **Masarykova univerzita dosáhla v několika posledních letech maxima ve většině kvantitativních ukazatelů a má všechny předpoklady pro akceleraci procesu zvyšování kvality v parametrech, které odlišují výzkumnou univerzitu od ostatních. Úkolem rektora a vedení Masarykovy univerzity v nadcházejících letech bude tedy systematické zvyšování kvality a budování prestiže Masarykovy univerzity, jako významné evropské výzkumné univerzity a to i ve složitých ekonomických¹ a zhoršujících se demografických podmínkách České republiky.**

V procesu zvyšování kvality lze stavět na tom, že:

- Masarykova univerzita pokrývá svými fakultami a obory velkou část lidského vědění a nabízí atraktivní výuku, o kterou je mezi studenty středních škol z celé republiky velký zájem. Masarykova univerzita dále nabízí široké spektrum doktorských studijních programů i zájmové nebo profesně orientované programy celoživotního vzdělávání;
- Absolventi Masarykovy univerzity mají velmi dobrou pověst, dobře se uplatňují v oborech, které vystudovali a je s nimi prostřednictvím rozvinuté absolventské sítě udržován vzájemně stimulační kontakt;
- Jednotlivé fakulty Masarykovy univerzity prošly nebo procházejí obdobím optimalizace výukových procesů a jsou kapacitně na hranicích průchodnosti. Výuka je z pohledu celkového počtu studentů efektivní;
- Masarykova univerzita renovovala nebo renovuje svoje budovy v centru Brna a otevřela moderní kampus v geograficky strategické okrajové části města, v sousedství Fakultní nemocnice Brno a hlavní komunikační tepny mezi Prahou a Vídní;

¹ V tomto textu nejsou úmyslně zmíněny některé zásadní problémy, které jsou očekávány v souvislosti se stagnující ekonomickou situací ČR a s řešením konkrétních ekonomických závazků Masarykovy univerzity, jako jsou splátky Univerzitního kampusu Bohunice nebo spoluúčast na financování projektů VaVpl. Způsoby řešení těchto problémů jsou v kompetenci příslušných odborníků a musí být řešeny kontinuálně bez ohledu na změny v akademické části vedení univerzity, které zde plní spíše roli poradní a kontrolní. Jakékoliv návrhy řešení ze strany kandidáta na rektora, který není ekonom, by tedy byly neprofesionální, populistické, a ve svém důsledku pravděpodobně i kontraproduktivní. Z pohledu ekonomických řešení je však nutné zdůraznit, že **VĚTŠINA ZMĚN A NOVĚ ZAVEDENÝCH ROZVOJOVÝCH NÁSTROJŮ** naznačených dále v tomto prohlášení a potenciálně vedoucích ke zvýšení vzdělávací a výzkumné kvality a prestiže naší univerzity jako významné evropské výzkumné univerzity **NEMUSÍ NUTNĚ VÉST KE ZVÝŠENÍ EKONOMICKÉ ZÁTĚŽE UNIVERZITY**. Právě naopak, důraz na cílenou podporu oborové excelence (jak je v textu opakovaně zmiňováno) povede ke zvýšení konkurenceschopnosti v získávání finančních prostředků na vzdělávání a výzkum ze státních prostředků i evropských fondů.

- Mezi zaměstnanci Masarykovy univerzity jsou zkušení pedagogové, dobří manažeři, výkonní administrátoři i mladí a vysoce motivovaní vědci, kteří by mohli být ozdobou jakékoliv elitní zahraniční univerzity;
- Masarykova univerzita je mimořádně aktivní a úspěšná v zavádění a využívání informačních technologií a systémů ve výuce, včetně vysoce profesionální podpory příslušnými techniky;
- Masarykova univerzita má výborně zpracovaný a všemi fakultami diskutovaný a akceptovaný dlouhodobý záměr rozvoje pro léta 2011 až 2015, který vedle standardních kapitol týkajících se vzdělávání a výzkumu klade velký důraz i na specifitější oblasti rozvoje univerzity jako je internacionalizace zaměstnanecké i studentské obce, transfer technologií, komunikace univerzity s okolím nebo účast ve společenských a partnerských sítích;
- Obrovské a již schválené investice ze strukturálních fondů EU do infrastruktury a lidských zdrojů výzkumu a vývoje v letech 2011 a 2015, z nichž velká část bude spravována Masarykovou univerzitou, představují konkurenční výhodu, která nemá v České republice obdobu;
- Masarykova univerzita je respektovanou součástí města Brna a Jihomoravského kraje a představuje celorepublikový příklad promyšlených a plodných interakcí regionálních politiků a akademické sféry.

Přes všechna výše uvedená pozitiva a rozvojové možnosti je ale zřejmé, že **kvalita a prestiž Masarykovy univerzity jako celku stále nedosahuje západoevropského průměru výzkumně orientovaných univerzit**, jehož parametry jsou jasně definovatelné a dostatečně známé (například Nature, 464:16-17, 2010). Bylo by nešťastné (a nemůže to být programem žádného vedení univerzity) spokojit se s postavením republikového nadprůměru či špičky a bránit se jakémukoliv srovnávání se západoevropskými univerzitami, byť jsou nejrůznější žebříčky (například QS World University Rankings, Shanghai Jiao Tong University Academic Ranking of World Universities nebo Multidimensional Global Ranking of Universities, který je v současnosti vyvíjen a testován Evropskou komisí) vždy více nebo méně nepřesné a mohou i brzdit žádoucí horizontální diverzifikaci univerzit (U-Multirank Interim Progress Report; leden 2010).

Kategorie výzkumných univerzit, do které patří i Masarykova univerzita, může mít přinejmenším dvě podoby. První podoba je méně častá a týká se pouze menších institucí. Předpokládá, že celá instituce je poměrně úzce oborově vymezená, připravuje odborníky pro jednu nebo několik málo specializací a všechny její součásti mají přibližně stejnou možnost realizovat takový typ výzkumu, jehož výsledky jsou srovnatelné. Druhá podoba je podstatně častější a do ní spadá i Masarykova univerzita. Předpokládá, že součástí instituce jsou fakulty a obory s velmi různorodým typem vzdělávání a výzkumu a odpovídajícími odlišnými kritérii excelence od vědeckých publikací s vysokým impaktním faktorem (IF) až po texty v knihách a kompendiích nebo

expertní stanoviska². **Úkolem vedení univerzity musí být trvalá snaha správně identifikovat a patřičně zviditelnit excelenci všech oborů napříč univerzitou a vyžadovat to i od vedení fakult.** K tomu je pochopitelně nutné dokonale znát oborové priority a parametry pro jejich hodnocení a zohledňovat nákladnost a váhu všech typů výsledků výzkumu z domácího i mezinárodního úhlu pohledu. V této souvislosti by vedení univerzity nemělo unáhleně podléhat tlaku, který poslední roky částečně devastuje humanitní obory špičkových světových univerzit a který je založen na zjednodušené úvaze, že síly trhu jsou plně oprávněny určovat vzdělávací a výzkumnou strategii akademických institucí (Nature, 468:1003, 2011). Jinými slovy, že univerzitní vzdělávání a výzkum je možné řídit tržním způsobem a cokoliv co nemá pozitivní bilanci může být eliminováno. Pokud bude vedení univerzity správně argumentovat a neztotožní se vždy s imperativem, že základním ukazatelem pro nejzávažnější rozhodnutí v akademickém prostředí musí být profit nebo ztrátovost, bude to velice dobrá obecná strategie.

V pedagogické činnosti je Masarykova univerzita, díky kvalitnímu sboru pedagogů, dobře nastavené strategii zavádění a podpory inovativních způsobů výuky, orientace na studenta a s tím související široké a kvalitní programové nabídky pro různě motivované skupiny studentů, republikovou špičkou. Je ale třeba si uvědomovat, že **nároky na služby nabízené a poskytované studentům se budou měnit a zvyšovat.** Je nutné počítat s tím, že systém státních dotací na výuku dle počtu přijatých studentů nebude dále udržitelný a dotace bude spíše určována kvalitou nabízeného studia a se studiem souvisejících měřitelných parametrů. Podobně se zvýší tlak na kvalitu studia v souvislosti s konkurenčními nabídkami jiných univerzit (domácích i zahraničních), s postupně se zvyšujícím počtem a úrovní studentů samoplátců (zahraniční studenti) a s očekávaným zavedením školného pro ostatní studenty. Z pohledu studentů jsou již nyní preferovány takové vysoké školy a studijní obory, jejichž kvalita a prestiž je dobrým předpokladem další úspěšné kariéry. Logickou cestou, jak se tomuto vývoji s úspěchem přizpůsobovat, je systematické zvyšování kvalifikace akademických pracovníků univerzity spojené s přiměřenou mírou internacionalizace pedagogického sboru. Je přirozené, že vedení univerzity vytváří takové podmínky, které povedou k výraznější odborné profilaci klíčových prvků celého vzdělávacího systému – ústavů, kateder a klinik. Klíčovým mottem tohoto procesu by měla být téměř bez výjimky na univerzitách platící paralela „nejlepší odborník = nejlepší pedagog“ a pravidlo, že odborný růst jednotlivce je nejrychlejší ve zdravě kompetitivním prostředí vysoké náročnosti, trvalé odborné debaty, dobře nastavených systémů evaluace a spravedlivého oceňování.

Nejúčinnější cestou ke zvyšování kvality a prestiže jakékoliv univerzity je kumulace špičkových odborníků. Jinými slovy, **kvalita a prestiž univerzity v domácím i mezinárodním srovnání koreluje přímo s počtem špičkových, lokálně i mezinárodně uznávaných odborníků, schopných výborně učit studenty a současně realizovat kvalitní výzkum.**

² Tento výklad je zjednodušením velice komplexní škály různých oborových interpretací kvalitních výsledků výzkumu produkovaných v rámci Masarykovy univerzity. Je však mimořádně důležité trvat na správné definici oborové excelence, parametrů měření a evaluace tvůrčího úsilí akademických pracovníků.

V odpovídajících podmínkách je vysoká kvalita jejich výuky a výzkumné činnosti jen přirozeným projevem jejich existence a další zvyšování kvality nemusí být jakkoliv administrativně regulováno nebo stimulováno (například pomocí stále častěji, a někdy nevhodně, používaných indikátorů). Také většinou platí, že úspěšný a tvrdě pracující pedagog a vědec „stojí“ stejně, nebo jen o málo více, než jeho mnohem méně produktivní kolega. Masarykova univerzita jako zaměstnavatel ale stále není první volbou pro mladé české odborníky dočasně působící v zahraničí. Pokud přece jen ano, jejich motivací k návratu nebývá zpravidla atraktivita nabízené pozice. Nepočtení špičkoví navrátilci řídící malé nebo větší, ale vždy produktivní týmy, denně zápasí s problémy a jejich přežívání je ve většině případů závislé na schopnostech jejich přímých nadřízených uchránit je před neprofesionálním, nepřizpůsobivým a nadbytečnou administrativu generujícím okolním prostředím. Také je stále výjimkou, aby renomovaný zahraniční profesor nebo mladý a dynamický výzkumník projevil zájem o práci na Masarykově univerzitě. Pokud k tomu přece jen dojde, překážkou se stane nemožnost zajistit dotyčným podmínky, alespoň rámcově se blížící těm, ze kterých přichází. Změnit tuto situaci je jedním z klíčů ke kvalitativnímu rozvoji a úspěchu Masarykovy univerzity.

Hlavní výzvy, možnosti a rozvojové nástroje

Masarykova univerzita je přirozeně heterogenním společenstvím vysoce vzdělaných lidí. Z pohledu centrálního řízení a dlouhodobé koncepce rozvoje vzdělávání, výzkumu a vývoje to představuje současně výhodu i nevýhodu. Je nutné budovat a financovat servisní služby na úrovni rektorátu, které nejsou proporcionálně využitelné všemi pracovišti; a je žádoucí správně identifikovat a systémově podporovat nejlepší pedagogy a nejproduktivnější výzkumníky v každém oboru a na každé fakultě, což nemusí být vždy stejně finančně náročné a může být terčem kritiky. Současně je však z pohledu celkové úrovně a diverzity vzdělávání nemyslitelné zajišťovat rozvoj jednoho oboru (jedné fakulty) na úkor druhého oboru (druhé fakulty), kde jsou kriteria excelence a parametry měření výkonu nutně odlišná. Trvalou výzvou pro vedení univerzity je tedy **zdokonalování transparentního, dobře strukturovaného systému správy a administrace veřejných i vlastních finančních prostředků univerzity tak, aby byl ve všech oborech a na všech fakultách zajištěn přiměřený rozvoj pedagogické a vědecké excelence se společným cílem zvyšovat kvalitu a mezinárodní prestiž univerzity**. Tvorba rozpočtů jednotlivých fakult je a musí být naprosto transparentní a odůvodněná, v rozumné míře odpovídající skutečnému přínosu oborů a fakult univerzity jako celku a především umožňující všem adekvátně podporovat oborovou excelenci. Situace či systém, kdy správa a administrace finančních prostředků univerzity umožní některým fakultám neúměrnou tvorbu hospodářského výsledku a druhé znevýhodní, bez ohledu na skutečný měřitelný příspěvek k rozvoji vzdělanosti a výzkumu, není dobrá. Je jasné, že současná ekonomika České republiky stagnuje a stávající systém podpory vysokého školství není dokonalý a radikální zásahy neumožňuje. Přesto je ale trend budování kvality vždy založen na podpoře excelence a může být uvnitř univerzity realizován, částečně i bez ohledu na

okolní (ekonomické) vlivy. Cesta transparentní podpory individualit a excelence s maximálním respektem k ostatním, na kterých samozřejmě leží hlavní tíha každodenního hladkého chodu instituce, byla již s vynikajícím výsledkem aplikována na mnoha zahraničních univerzitách. V systému selektivní podpory kvality v rámci jedné akademické instituce bylo potvrzeno, že s nepatrným zpožděním výrazně pozitivně ovlivní podmínky pro celou instituci.

Heterogenní prostředí velké univerzity jakou je Masarykova, kombinované s pochopitelnými neznalostmi jiných oborů než je vlastní a s ne vždy optimálním tokem informací, nutně generuje občasně snahy o vzájemné vymezování se jedné fakulty vůči jiné nebo několika profesně souvisejících fakult vůči jiným s odlišnými prioritami. Důležitým úkolem rektora musí být v takových situacích okamžité otevření intenzivní diskuse na úrovni vedení univerzity a iniciace zahájení diskuse na úrovni akademických senátů. Diskuse musí být založena na dokonalém posouzení vzniklého problému (například s pomocí zástupců vedení fakult nebo ad hoc jmenovaných expertních skupin) a vědomí, že **dobré soužití fakult může existovat pouze v prostředí vysoké míry informovanosti, vzájemného respektu mezi fakultami a dokonalé znalosti oborových priorit ze strany vedení univerzity**.

Ke vzájemnému respektu mezi fakultami významně přispívá trend **vytváření mezifakultních studijních oborů a řešení společných mezifakultních výukových nebo výzkumných projektů**. Nabízí se například intenzivní hledání styčných bodů mezi PedF a PŘF (příkladem byl a je navrhovaný projekt BIOSCOP), FSS, FF a PŘF nebo LF (vědecké projekty 8. rámcového programu EU zaměřené na problematiku stárnoucí populace, management konkrétních projektů, vědecká žurnalistika), LF a PF (lékařské právo a biologická, genová nebo buněčná terapie, bioetika), LF a FSpS (tělovýchovné lékařství) nebo FI a PŘF nebo LF (bioinformatika, matematická biologie). Vedení univerzity, na základě konzultací s fakultními senáty, zástupci studentů a akademickými pracovníky, musí být velmi aktivním iniciátorem, případně katalyzátorem těchto snah.

Další výzvu představuje ve výše naznačené souvislosti **zavedení osvědčených a mezinárodně akceptovaných evaluačních systémů pro každou fakultu/obor**. Systém evaluace musí být oborově specifický, dlouhodobě stabilní (neměl by podléhat měnícím se požadavkům politických reprezentací; v oblasti výzkumu například na vykazování výsledků do databáze RIV) a jednoduchý, tedy nezatěžující přílišnou administrativou. V obecné situaci nedostatku vysoce kvalifikovaných lidských zdrojů by nemělo být smyslem evaluace vyvíjet plošný tlak na všechny pedagogy a výzkumníky Masarykovy univerzity, ale spíše správná **identifikace nejlepších** (například 10-20%) **z každé fakulty nebo z každého oboru, spojená se zvýhodněním na úkor vnitřních rezerv, které je akceptovatelné ostatními**. Možnost získat v rámci určité fakulty nebo v určitém oboru svou zvýšenou aktivitou a výkonem výhody (například delší pracovní smlouvy, intenzivnější administrativní podporu výukových i vědeckých projektů, snazší přístup k investičním prostředkům z centrálních

zdrojů nebo překlenovací finanční prostředky v situaci, kdy by nestabilní financování z grantů znamenalo zastavení nebo výrazné zpomalení práce) představuje velmi dobrý stimulační nástroj³.

Základními stavebními kameny Masarykovy univerzity jsou bezesporu ústavy, katedry a kliniky. Právě jejich schopnost vyhledávat a zaměstnávat nejlepší odborníky, poskytovat kvalitní výuku pregraduálních a výchovu postgraduálních studentů, získávat účelově přidělované finanční prostředky a generovat kvalitní výsledky rozhoduje o kvalitě fakult a celé univerzity. Dlouhodobým úkolem vedení jednotlivých fakult i univerzity je **vytváření takového prostředí, kde všechny ústavy, katedry a kliniky mohou fungovat v optimálním režimu a jsou úspěšné ve všech měřitelných parametrech vzdělávání a výzkumu**. Z tohoto pohledu je důležité zavést systém umožňující vysokou míru ekonomické autonomie jednotlivých pracovišť založené na účelových zdrojích financování a prostředcích na vzdělávání. Výrazná ekonomická autonomie pracovišť spojená s patřičnou mírou soutěživosti, vysokou mírou odpovědnosti a účelným, fungujícím rozložením administrativy mezi pracoviště, fakulty a rektorát představuje rozvojový potenciál mimořádného významu.

Obrovskou příležitostí a současně **velkou výzvou je pro Masarykovu univerzitu vznik Středoevropského technologického institutu (CEITEC), Centra pro výzkum toxických látek v prostředí (CETOCOEN) a Mezinárodního centra klinického výzkumu (ICRC)**. Existence těchto pracovišť výrazně zlepšila nejenom technologickou vybavenost regionu a s ní související vědecký výkon, ale vytvořila i prostor pro nové odborníky a vědecké týmy, včetně zahraničních. Na druhé straně by suboptimální funkce jednoho nebo více projektů znamenala obrovskou ekonomickou zátěž a mohla by ohrožovat jednotlivé fakulty a celou univerzitu. Úkolem vedení univerzity je tedy ve spolupráci s vedením fakult nalézt optimální způsob koexistence univerzity, resp. jejich fakult se všemi projekty, s nepodkořitelným imperativem vzájemné výhodnosti a společných cílů ve výzkumu, výchově a vzdělávání. Tento úkol dosud není z několika důvodů dostatečně řešen a bude pravděpodobně představovat jeden z nejobtížnějších problémů nového vedení univerzity a dotčených fakult.

Zejména s projekty CEITEC a CETOCOEN souvisí další výzva, která musí být novým vedením univerzity intenzivně diskutována a řešena. Touto výzvou je **optimální využívání Univerzitního kampusu Bohunice (UKB)**. Je tak velká investice do vzdělávání a vědy, navíc využitelná jen pro část univerzity, vůbec efektivně využívána? Naplňuje se smysl UKB? Jinými slovy, uspokojuje nás stav, kdy se v části univerzity komfortně učí a kdy začínají vznikat odborné mezioborové interakce, které jistě přinesou (převážně neekonomické) výsledky? Je vize rychlého přenosu výsledků výzkumu do praxe prostřednictvím malých „spin-off“ firem, testovaná na budově INBIT reálná? Není čas iniciovat diskusi i o možnostech intenzivnějších

³ *Jakkoliv je v této souvislosti neopominutelné, že zvyšování kvality a budování prestiže akademických institucí z velké části vždy závisí na početně poměrně omezené skupině nejvýkonnějších pedagogů, vědců, studentů a pracovišť, nejvýraznější pozitivní ekonomický dopad je právě na část standardně fungujících pracovišť, kterým se zlepšují rozvojové možnosti a stoupá zájem o jejich vzdělávací a výzkumné aktivity.*

pedagogických interakcí mezi některými pracovišti lokalizovanými v UKB a mimo něj? Také zbývá vyřešit některé praktické aspekty každodenního režimu. Hlasy ze strany studentů i pedagogů nasvědčují tomu, že ne vše je v nových výukových prostorách optimálně funkční. Např. bývá často problém se v UKB (a pravděpodobně i jinde v rámci Masarykovy univerzity) najít, aniž by se stálo ve frontách a dlouho bojovalo o místa u stolu. Podobné problémy se vyskytují a podobný proces odstraňování nedostatků doprovází většinu tak rozsáhlých staveb a budou se týkat i jiných zařízení univerzity mimo UKB. Některé nedostatky jsou z nejrůznějších důvodů obtížně napravitelné, jiné lze vyřešit relativně snadno a levně. I zde je prostor pro to, aby o takových výzvách a nedostacích vedení univerzity vědělo a pomáhalo je řešit.

Je nutné zdůraznit, že **pro realizaci většiny výše zmíněných rozvojových nástrojů nebo řešení problémů a výzev není nutné hledat nové neověřené cesty a způsoby řešení, ale je možné převzít konkrétní nástroje a řešení použité úspěšnými západoevropskými univerzitami a tedy ověřené praxí.** Jako zdroj inspirace lze uvést například s Masarykovou univerzitou velikostně a oborovou skladbou srovnatelnou University of Sheffield, která v globálním hodnocení kvality univerzit (výše zmíněný QS World University Rankings) poskočila v souvislosti se zavedením progresivních nástrojů z oblastí internacionalizace studia, systematického nábory špičkových odborníků a organizace výzkumu a centrálních služeb z umístění na 143. místě v roce 2005 na 69. místo v roce 2010. V prostředí Masarykovy univerzity je velice potěšující, že klíčoví odborníci všech fakult projevují vysokou míru sebereflexe a odpovědnosti za další rozvoj univerzity jako celku, jak je to zřetelně demonstrováno materiálem dlouhodobého záměru Masarykovy univerzity na roky 2011 – 2015.

Lidé a studium na Masarykově univerzitě

Masarykova univerzita chce a musí být příjemným a tvůrčím prostředím pro studenty, učitele, vědce i neakademické pracovníky. I přes nejrůznější překážky se to většinou daří. Existují ale přetrvávající problémy nebo nedostatky, které jsou obtížně řešitelné, nejenom z kapacitních a finančních důvodů, ale také proto, že jejich vzniku nepředcházela důsledná konzultace s cílovými skupinami uživatelů. Příkladem může být administrativní zátěž rostoucí v přímé úměře k úspěšným aktivitám ačkoliv na různých úrovních univerzity existuje poměrně početný a výkonný administrativní aparát, výše zmíněné nedokonale zajištěné stravování nebo knihovny bez šaten pro studenty a kvalitní nabídky vědeckých informací. Do budoucna může být pomocným nástrojem poskytujícím primární informace a katalyzujícím kvalitativní změny například **ad hoc zřizování flexibilních konzultačních a expertních skupin pro konkrétní problémy, složených dle potřeby ze zástupců studentů a akademických pracovníků na nejrůznějších úrovních.**

V souvislosti s obecným nedostatkem kvalifikovaných lidských zdrojů je výzvou, nebo lépe rozvojovým nástrojem, **zavedení náborového systému, který by průběžně proaktivně vyhledával, oslovoval a v rámci možností**

umožňoval zaměstnat špičkové pedagogy a vědce ze zahraničí nebo domácích institucí mimo Masarykovu univerzitu. Systém, dle vzoru špičkových evropských univerzit, představuje vytvoření „vyhledávací a výběrové komise“ (práce komise může být nadstavbovou aktivitou existujících centrálních odborů univerzity), finanční a kapacitní rezervy a může být relativně nákladný i v minimalizované variantě. Na druhé straně je zřejmé, že internacionalizace a zvyšování kvality Masarykovy univerzity vyžaduje systémové řešení i v oblasti personalistiky. Osvědčeným způsobem nábory takových odborníků je vedle zavedení mezinárodních výběrových řízení na klíčové manažerské pozice vedoucích ústavů a kateder například systematická propagace na odborných akcích prostřednictvím nejlepších odborníků univerzity nebo systematické umístování vynikajících absolventů doktorského studia na přední pracoviště v zahraničí a s tím spojený profit v případě jejich návratu. Nedílnou součástí takového systému musí být také trvalá **snaha vytvořit z Masarykovy univerzity instituci s pověstí mimořádně přátelského a vstřícného prostředí vůči mladým a úspěšným odborníkům**, kteří se ucházejí o místa odborných asistentů nebo jiné akademické pozice. Vytvoření centrálního fondu, ze kterého by bylo možné na omezenou dobu 1 nebo 2 let podpořit několik takových mladých odborníků ročně, umožnit jim rozvíjet vlastní program a inovovat výuku, by představovalo velkou konkurenční výhodu ve srovnání s menšími institucemi, pro které je tento systém kapacitně nebo finančně nemožný.

Ačkoliv Masarykova univerzita zaměstnává velký počet akademických i neakademických pracovníků, její obraz pro veřejnost vytvářejí především studenti. **Úroveň a nabídka studia, spokojenost s podmínkami univerzitního prostředí a možnost další kariéry z pohledu studentů jsou rozhodující parametry pro úspěšné fungování a rozvoj univerzity v současném konkurenčním prostředí.** Zatímco první a třetí parametr souvisí především s kvalitou a promyšlenou skladbou pedagogického sboru, druhý parametr lze ovlivňovat relativně drobnými systémovými zásahy vedení univerzity a jednotlivých fakult. Studenti by měli být hrdí a cítit to jako privilegium, že studují právě na Masarykově univerzitě. Jako vhodné systémové aktivity, které vytvářejí příjemnou atmosféru univerzity a spoluformují její obraz na veřejnosti, lze uvést např. zapojování pregraduálních studentů do výzkumných projektů; částečné a s domácím studiem dobře koordinované studium v zahraničí; mezifakultní edukační projekty; organizace kulturních, společenských a sportovních akcí; podpora různých univerzitních studentských týmů, klubů, spolků a sdružení; pomoc při nalézání prostoru pro zájmovou činnost a další. Výše vyjmenované nástroje pro vytváření univerzitního prostředí jsou všechny ve větší nebo menší míře úspěšně realizovány, ale stále nefungují tak efektivně jako na špičkových, především anglosaských, univerzitách. Masarykova univerzita by měla najít větší prostor, jak ve vrcholovém řízení tak i ve finančních zdrojích, pro podporu aktivit tohoto typu.

V otázce přístupu ke studentům se lze poučit také z příkladu vynikajících zahraničních univerzit, které věnují mimořádné úsilí aktivnímu **vyhledávání a získávání nejtalentovanějších studentů s navazujícím vytvářením co nejlepšího a nejprátelštějšího prostředí pro jejich studium**

a zapojení se do akademického života. Kromě motivace získat nadstandardní podmínky studia může snaha identifikovat a podporovat pečlivě vybranou skupinu špičkových studentů (například efektivnějším využíváním stipendijních fondů) zpětně stimulovat pedagogický sbor k lepším výkonům a v dlouhodobé perspektivě posilovat prestiž univerzity. Masarykova univerzita je sice díky rozvojovým projektům MŠMT ČR v tomto ohledu na popředí žebříčku českých vysokých škol, ale úrovně elitních zahraničních univerzit zdaleka nedosahuje. Dokonce je možné tvrdit, že některé snahy minulých let prudce zvyšovat počty studentů bez důkladného výběru představovaly opačný trend. Kromě jednoduchých a již částečně zavedených organizačních opatření ze strany univerzity pro stávající studenty je tedy žádoucí podpořit i systémy aktivního vyhledávání a motivace nejtalentovanějších studentů již na středních školách. Příkladem takových vyhledávacích a motivačních systémů zahrnujících potenciálně budoucí studenty univerzity jsou některé běžící projekty Operačního programu vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK).

Významnou a velice perspektivní součástí studentské obce jsou zahraniční studenti magisterských a doktorských programů. **Zatímco podmínky pro zahraniční studenty magisterského stupně jsou ve srovnání s domácími studenty dobré** (i když je již nyní možné v některých oborech uvažovat o společném studiu domácích a zahraničních studentů vedeným v anglickém jazyce), **univerzita není valně připravena na studium zahraničních studentů v doktorských studijních programech.** Neexistují v zahraničí dobře známé a osvědčené mezioborové „PhD schools“, kriteria pro úspěšné ukončení studia nejsou dobře definována a nejsme systémově připraveni ani na výběrová stipendia nejtalentovanějším zahraničním studentům (i když poslední problém úzce souvisí s legislativou České republiky). Toto je oblast, která opět vyžaduje větší pozornost vedení univerzity.

Nové vedení Masarykovy univerzity bude dále řešit nejméně 3 kritické problémy související s pedagogickou činností. Prvním kritickým bodem bude **obecný úbytek zájemců o studium daný nepříznivým demografickým vývojem, odklonem od určitých oborů a konkurenční nabídkou jiných vysokých škol.** Částečné řešení vedle stálé optimalizace nabídky studijních programů lze hledat ve zvýšené vstřícnosti vůči středoškolským studentům jak je naznačeno výše. Pomoci může například systémová stimulace a podpora podávání dalších projektů OP VK se zaměřením na středoškolské studenty nebo pořádání letních škol a kurzů. Včasná motivace středoškolských studentů pro studium určitých oborů může představovat další konkurenční výhodu Masarykovy univerzity. Druhým problémem k řešení je **optimalizace vzájemných poměrů počtu studentů bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů** se zohledněním priorit jednotlivých fakult a obecné vize Masarykovy univerzity jako kvalitní středoevropské výzkumné univerzity.

Nemalým problémem bude také potřeba **zvýšení kvality doktorského studia,** které při počtech 3401 doktorských studentů a 3769 pedagogických pracovníků (včetně externistů) v roce 2009 nemůže splňovat požadavky individuálního přístupu ke studentům a nemůže dosahovat potřebné kvality.

Důkazem je i projevující se nedostatek vysoce motivovaných zájemců o doktorské studium nebo velký počet doktorských studentů, kteří studia nedokončí, případně odcházejí mimo obor. Důsledkem snižující se úrovně doktorského studia je i výrazný nedostatek mladých odborníků například pro přírodovědné obory. Doktorské studium musí být jen a pouze náročnou, výběrovou a efektivní výchovou odborníků pro domácí i zahraniční instituce a ne způsobem jak získat „levnou“ pracovní sílu nebo překlenout období před získáním lukrativnějšího zaměstnání. Ačkoliv hlavní odpovědnost za kvalitu doktorského studia nesou jednotlivé fakulty prostřednictvím svých oborových rad a jednotlivých školitelů, musí být jednou z priorit vedení univerzity nastavovat správná, zahraničním standardům blízká pravidla doktorského studia a tím zajistit univerzitě a jejím výzkumným součástem (například CEITEC) dostatek pracovníků do budoucna.

Masarykova univerzita jako silná výzkumná univerzita v Evropě

Masarykova univerzita jako druhá nejvýznamnější univerzita v zemi jednoznačně patří do kategorie institucí, jejichž významnou funkcí a úkolem je modulace vědní politiky státu. Tato zavazující úloha nabývá mimořádné důležitosti právě v nadcházejícím období, kdy jsou připravovány zásadní změny v legislativě související s vysokým školstvím, způsobech financování výzkumu a je očekáván proces vertikální diverzifikace univerzit a vysokých škol. Lze očekávat, že tyto procesy budou provázeny mnoha složitými politickými jednáními a ze strany univerzity budou vyžadovat silnou argumentační pozici. Nový rektor a nové vedení Masarykovy univerzity proto musí být nejenom zárukou kontinuity a dalšího rozvoje všech pozitivních aspektů vnitrouniverzitního života, ale musí být připraveni výrazně promlouvat do výše uvedených procesů na celostátní úrovni, přinejmenším tak účinným způsobem, jakým postupuje současný rektor a jeho tým. Síle hlasu Masarykovy univerzity bezpochyby prospěje mezinárodní respekt a vědecké zkušenosti nového vedení univerzity, včetně nového rektora. Personální kontinuita rektorátu, založená na skutečně kritickém posouzení kvality práce pro univerzitu, by měla být samozřejmostí.

Je zřejmé, že lokálně a především mezinárodně dobře viditelné výsledky výzkumu reprezentují jakoukoliv výzkumnou univerzitu. Kvalita a počet měřitelných výsledků výzkumu, například publikací a patentů, přímo závisí na kvalitě a počtu akademických pracovníků, studentů a vědeckých týmů schopných je generovat. V oblasti vědy by tedy mělo být primárním zájmem či pravidlem pro vedení univerzity **identifikovat a selektivně podporovat produktivní akademické pracovníky, studenty a výzkumné týmy**. Toto pravidlo je všeobecně známé a akceptované, ale ve většině případů není z mnoha důvodů uvnitř institucí důsledně aplikováno. Současný nedokonalý systém selektivní podpory vychází převážně z programů výzkumných záměrů a center základního nebo aplikovaného výzkumu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR a nebyl vedením univerzity ovlivňován. Přinesl ale signifikantní zvýšení počtu, a s mírným zpožděním, i citovanosti (to znamená kvality), publikovaných prací mezi lety 2005 a 2008

(zdroj ISI Web of Knowledge), což dokládá účinnost selektivní podpory vybraných týmů, které v krátké době přijaly mnoho produktivních pracovníků. Lze očekávat, že systém podpory vědy bude dále významně ovlivněn realizací projektů strukturálních fondů EU, což bude proces opět minimálně ovlivnitelný ze strany vedení univerzity nebo fakult. S vědomím výše uvedených skutečností jsou možnosti jinými způsoby podporovat vědu uvnitř univerzity omezené. Nabízí se pravděpodobně pouze jediný skutečně účinný způsob. Kromě větších výzkumných seskupení vznikly nebo vznikají na půdě univerzity menší ale produktivní pracovní týmy, vedené ve většině případů mladými odborníky s čerstvou zahraniční zkušeností. Právě tyto **malé produktivní výzkumné týmy s jasně definovaným programem by se mohly stát cílem systémové podpory uvnitř Masarykovy univerzity**. K tomu je nutné důsledně uplatňovat vnitřní systém evaluace založený na mezinárodně ověřených standardech. Masarykova univerzita má v souvislosti s podporou malých týmů další konkurenční výhodu oproti mimobrněnským pracovištím v podobě dobře fungujícího Jihomoravského inovačního centra (JIC) a rozvíjejícího se programu SoMoPro Jihomoravského centra pro mezinárodní mobilitu (JCMM). Univerzitní nástroje podpory malých týmů mohou být relativně málo nákladné (například laboratorní prostor, relativně krátkodobé vnitrouniverzitní „start up“ granty, administrativní servis, náborový systém) a velice účinné.

Je všeobecně známým faktem, že dosavadní úspěšnost českých univerzitních týmů v získávání finančních prostředků z rámcových programů Evropské komise je velice nízká (dle institucí, do 5% z celkových prostředků na výzkum). Podobně není příliš úspěšné ani zapojování se do mezinárodních sítí a konsorcií. Úspěšnost se výrazně nezvýšila ani v souvislosti se zvýšením vědecké produktivity dané aktivitami výzkumných záměrů a center základního a aplikovaného výzkumu mezi lety 2005 – 2007 (časová perioda odpovídá 6. rámcovému programu). Je proto pravděpodobné, že **zlom v úspěšnosti získávání zahraničních projektů mohou přinést právě jen výše zmiňované úspěšné výzkumné týmy vedené odborníky s bohatými zahraničními zkušenostmi a čerstvými osobními kontakty či běžícími pracovními interakcemi**. Tyto faktory jsou nepochybně ve většině případů kritickými předpoklady pro úspěšnost univerzitních pracovišť v projektech současného 7. a připravovaného 8. rámcového programu. Bylo by velmi nebezpečné omlouvat nízkou aktivitu a tím i nízkou úspěšnost v získávání finančních prostředků z rámcových programů Evropské komise nepříznivým poměrem administrativního zatížení a výše získatelných finančních prostředků. Ze zahraničních příkladů je známo, že vynikající výzkumné univerzity čerpají z těchto zdrojů podstatně větší část (až 40%) svých finančních prostředků na výzkum než instituce v České republice.

Nejvýznamnějším partnerem Masarykovy univerzity na poli výzkumu je a bude bezesporu Akademie věd České republiky (AV ČR), zejména její ústavy, které jsou lokalizované v Brně. Pozitivní vliv AV ČR na počty a kvalitu výsledků výzkumu je velmi dobře patrný na většině fakult Univerzity Karlovy a v menší míře se projevuje i na Masarykově univerzitě. Existuje mnoho oboustranně výhodných pracovních interakcí mezi akademickými pracovníky

Masarykovy univerzity a vědci z AV ČR. Přesto došlo na úrovni vedení institucí v nedávném období k několika konfrontacím, které nepřinesly profit ani jedné ze zúčastněných stran. Proto bude v nadcházejícím období důležité zahájit a udržovat s vedením brněnských i mimobrněnských pracovišť AV ČR intenzivní a konstruktivní komunikaci s cílem spolupráce na vzdělávání pregraduálních a výchově postgraduálních studentů a realizace společných výzkumných projektů. **Nekonfliktní vztah a dobrá spolupráce s AV ČR bude důležitou součástí strategie rozvoje výzkumu Masarykovy univerzity v nadcházejících letech.** Zvýšený důraz na tyto aktivity v kombinaci s dobrými osobními kontakty, znalostí prostředí, potřeb a priorit AV ČR může být dalším účinným rozvojovým nástrojem vedení Masarykovy univerzity ve snaze zvyšovat její vědeckou potenci.

Limitujícím faktorem nejenom pro (nejenom) zahraniční projekty je vedle profesní excelence navrhovatelů i kvalita administrativního a servisního podpůrného aparátu. Současný stav na univerzitě není optimální a většina akademických pracovníků si stále stěžuje na nadměrné administrativní zatížení (viz Závěrečná zpráva terénního průzkumu veřejných vědecko-výzkumných pracovišť v Jihomoravském kraji z letošního roku). Úkolem pro nové vedení univerzity je **najít způsob jak zvýšit efektivitu práce podpůrného aparátu výzkumu napříč univerzitou.** Způsob provedení a zejména cílový stav musí být diskutovány s konečnými uživateli - řešiteli projektů. Nabízí se například přímá motivace administrativního a manažerského aparátu formou časově omezených částečných pracovních úvazků, nebo pohyblivé složky mzdy ze získaných projektových prostředků. Souvisejícím úkolem může být zlepšení koordinace podpůrných aktivit mezi centrálním oddělením rektorátu Masarykovy univerzity a obdobnými odděleními na fakultách. Dlouhodobým cílem vedení univerzity by mohla být **univerzita s nejmenší administrativní zátěží akademických pracovníků v republice.**

V oblasti kontrolních nástrojů je v současné době hojně užívanou součástí každého strategického plánu dosazování tzv. indikátorů plnění. Lze často pochybovat, že pevně stanovené indikátory plnění, většinou pouze hrubě odhadované na základě povrchních vstupních dat, jsou ideálním kontrolním nástrojem i pro vědu. Z pohledu výzkumníků uvnitř univerzity jsou důležitější a pochopitelnější tzv. kontrolní body, kde funkčnost jednoho podmiňuje funkčnost navazujícího. Příkladem může být závislost kvalitního náborového systému, získání vynikajících vědců pro vybrané univerzitní týmy a kvalita vědeckých výstupů. Náborový systém bez vynikajících vědců nebude generovat kvalitní výstupy a vynikající vědci se na univerzitu nedostanou bez systematického náboru a přípravy podmínek pro jejich práci. Proto **je nutné stanovit kontrolní body systému podpory výzkumu na Masarykově univerzitě s odpovídající funkčností a trvat na jejich zavedení.**

Obecný závěr

Jakkoliv promyšlené a důrazné volání po zvyšování kvality vědecko-pedagogické instituce jakou je Masarykova univerzita je nerealizovatelné bez aktivní účasti zaměstnanců a studentů. Taková aktivní účast je možná pouze v prostředí, které je maximálně přátelské a vstřícné k lidem, kteří v něm pracují a studují. Obecným cílem nového vedení Masarykovy univerzity by tedy měla být trvalá snaha prosazovat vedle všech výše zmiňovaných bodů i taková systémová, případně nesystémová opatření, která napomohou k tomu, že Masarykova univerzita bude mít pověst nejlepšího a nejpříjemnějšího místa pro práci a studium přinejmenším v našem regionu. V tomto snažení je na co navazovat.

V Brně, 10. listopadu 2010 až 20. ledna 2011