

**PROGRAMOVÉ PROHLÁŠENÍ
KANDIDÁTA
NA
REKTORA MASARYKOVY UNIVERZITY**

Prof. RNDr. Ivan H O L O U B E K, CSc.



RECETOX

Centrum pro výzkum toxických látek v prostředí

Masarykova univerzita

Přírodovědecká fakulta

Kamenice 126/3, 625 00 Brno

Tel.: 549 491 475

Mobil: 602 753 138

Fax: 549 492 840

E-mail: holoubek@recetox.muni.cz

<http://recetox.muni.cz/>

Více o mně na:

- ISU: <https://is.muni.cz/auth/zivotopisy/cv.pl?uco=2645;mode=own;zjazyk=cze;varianta=15>

- webových stránkách centra RECETOX:

<http://recetox.muni.cz/index.php?pg=personalni-zazemi&pid=1>

- mých osobních stránkách: <http://www.recetox.muni.cz/ivan-holoubek/>

CO NAJDETE DÁL:

A) Proč jsem se rozhodl kandidovat na rektora?	2
B) Za rozhodující pro svou kandidaturu považují...	3
C) K cílům podrobněji	7
C1) Studium na MU, výchovně vzdělávací činnost	7
C2) Výzkum a vývoj	8
C3) Finanční mechanismy na MU	9
C4) Rozvoj infrastruktury	11
C5) Administrativní podpora a lidské zdroje	12
C6) Vnější vztahy	13
C7) Vnitřní život univerzity	15

A) Proč jsem se rozhodl kandidovat na rektora?

Za posledních 25 let se mi podařilo dosáhnout řady úspěchů v činnostech, kterým jsem se věnoval. Dnes již mohu říci, že mám dlouholeté zkušenosti z pedagogické a výzkumné činnosti na naší univerzitě i v zahraničí, ke kterým se přidávají bohaté zkušenosti z manažerské činnosti na národní i mezinárodní úrovni.

Již na začátku 90. let jsem využil neopakovatelnou příležitost a během krátkodobých i dlouhodobějších pobytů na řadě špičkových zahraničních pracovišť jsem získal drahocenné poznatky o jejich organizaci a způsobu práce. Tyto zkušenosti jsem bohatě zúročil při zakládání Centra pro výzkum toxických látek v prostředí (RECETOX), které se za více než 20 let pod mým vedením stalo mezinárodně uznávaným a vyhledávaným výzkumným centrem a školicím střediskem, které se významně podílí na poznávání problémů znečištění životního prostředí a jeho důsledků – ať už v národním či mezinárodním měřítku.

Z výzkumné a pedagogické činnosti centra RECETOX vyplynula potřeba vzdělávání odborníků v oblasti životního prostředí. Byl jsem bytostně přesvědčen, že takové odborníky si dokážeme „vychovat“ na Masarykově univerzitě – a proto jsem věnoval značné úsilí zpracování koncepce dvou nových studijních oborů, které dosud neměly v České republice obdoby: chemie životního prostředí a ekotoxikologie. Je pro mě velkým zadostiučiněním, že oba obory se podařilo prosadit a že jejich absolventi dnes rozhodně nemají nouzi o práci.

RECETOX dlouhodobě realizuje řadu významných projektů, na jejichž výsledky spoléhá řada národních i mezinárodních institucí. Projekty by nebyly úspěšně řešeny bez vynikající práce všech mých spolupracovníků. Já se dnes zamýšlím nad tím, čemu bych měl věnovat energii a čemu bych mohl pomoci v příštích letech. Je tu řada nezodpovězených otázek v mé oblasti výzkumu – tedy v tom, čím jsem po celou svou dosavadní kariéru zabýval a v čem bych jistě mohl pokračovat mnoho let. Především je tu ale budoucnost univerzity, která mi tuto kariéru umožnila, a proto jí mnoho dlužím.

Masarykovu univerzitu znám velmi dobře, pracuji zde podstatnou část svého života a mám ji rád. Nabízím všechny své léty nasbírané zkušenosti (ať už pedagogické, vědecko-výzkumné či manažerské), které bych rád zúročil ve prospěch naší univerzity a jejího budoucího vývoje, finančního zajištění a směřování jako mezinárodně respektované, silné výzkumné univerzity s vysoce kvalitní výukou, svěbytnými a silnými fakultami a všemi jejich součástmi tak, abychom udrželi renomé, které máme a dále jej posilovali.

Těmto cílům se budu v případě zvolení stoprocentně věnovat.

B) Za rozhodující pro svou kandidaturu považují:

Základní kameny mé kandidatury:

- Vysoká kvalita osy – vzdělávání – výzkum – excellence
- Základem dobrého jména univerzity je kvalitní vzdělávání a výzkum na katedrách, ústavech, klinikách, centrech, laboratořích
- Potřebujeme vzájemnou úctu a respekt a obnovení noblesy v našem každodenním životě

K další činnosti Masarykovy univerzity:

Dlouhodobý záměr Masarykovy univerzity (MU) do roku 2015 jako kolektivní dílo více než 200 členů Akademické obce definuje mnohé z toho, co považuji za nezbytně nutné v životě naší alma mater.

Strategické priority Dlouhodobého záměru představují **cestovní mapu k posílení pozice prestižní vzdělávací a výzkumné instituce** respektované nejen v České republice, ale především v mezinárodním měřítku. Hlavní důraz musí být v následujícím období jednoznačně kladen na trvalé zvyšování kvality výchovně-vzdělávací a vědecko-výzkumné činnosti.

Naše výsledky je jednoznačně nutné poměřovat **mezinárodními standardy**.

Trvalé posilování pozice MU je cílem jistě nás všech - mnohé jsme dosáhli, ještě více musíme předvést.

Svět kolem nás se dynamicky mění, rozhodující je, jak na to budeme reagovat a **jak to sami můžeme ovlivňovat svým výkonem**.

Výzkumnou univerzitou se nestaneme proklamací, cesta ke skutečné výzkumné univerzitě je **náročná a postavená na kvalitě naší pedagogické a výzkumné činnosti**.

Nelze vytvářet špičkové výzkumné pracoviště **bez kvalitní výuky a bez návaznosti na výuku**.

Rozpočtová pravidla a centrální finanční odvody na MU musí být transparentní, srozumitelná, činnost centra musí být výkonná a efektivní.

Pro zajištění trvalé perspektivy výzkumné univerzity MU potřebuje **skutečně silný management** s praktickými manažerskými zkušenostmi a vědeckým a pedagogickým renomé.

Studium na MU, vzdělávací činnost

Jednoznačný přístup ke zkvalitnění vzdělávací činnosti na MU v následujícím období musí být spojen s **přechodem od kvantity ke kvalitě**.

Kvalitě vzdělávacího procesu na MU jednoznačně prospěje **jasný a jednoduchý studijní řád** spojený se **striktním vyžadováním dodržování pravidel** ze strany učitelů a i studentů a omezením výjimek.

Pro zkvalitnění vzdělávacích aktivit potřebujeme zpětnou reflexi ze strany studentů, které budeme naslouchat a kterou budeme respektovat.

Vzhledem k požadavku kvality výchovy je **hodnocení pedagogické činnosti** zcela jednoznačně stejně důležité jako hodnocení činnosti výzkumné – pro rozvoj pracovišť, kvalitu výuky a musí mít vliv i na rozdělování institucionální podpory.

Je nezbytné, aby dále nepokračovalo **nabírání nadpočetných studentů nad normativ**, které MŠMT nepokryje ani kapitační platbou a které se nakonec platí z financí všech fakult.

Pro kvalitní výchovu budoucích pedagogů potřebujeme efektivní spolupráci učitelských fakult.

Za klíčové proto považují:

- Odklon od masového vzdělávání
- Důraz na studijní předpoklady přijímaných studentů
- Důraz na kvalitu výuky a úroveň vzdělání absolventů
- Udržení kvalitních VŠ pedagogů a vytvoření podmínek pro jejich růst

Výzkum a vývoj:

Financování MU bude v následujícím období dominantně závislé na výsledcích výzkumné činnosti.

Klíčovým předpokladem pro vnitřní vytváření pozice výzkumné univerzity je **svoboda bádání s důrazem na zajištění existenčních podmínek pro bádání.**

Renomé výzkumné univerzity je otázkou celé MU a je založeno na rozvoji výzkumných aktivit, které povedou k excelenci na všech fakultách při nezbytném respektování jejich specifčnosti.

Za nesmírně důležité osobně považují **velmi silnou podporu** zapojení do **výzkumných aktivit těch fakult, které** dosud nebyly vnímány jako výzkumné.

Výraznější zapojení do evropských výzkumných projektů a mezinárodních výzkumných aktivit.

Finanční mechanismy na MU:

Financování MU bude v následujícím období **dominantně závislé na výsledcích výzkumné činnosti.**

Je nutné stanovit **nová a průhledná pravidla** vycházející z předpokladu, že budoucnost růstu výnosů MU spočívá ve zvyšování vědeckého výkonu a předpokladu posílení parametrů VKM. **Sestavování rozpočtu** musí být **maximálně jednoduché, transparentní** a musí se stejně vztahovat na **všechna hospodářská střediska MU**, nejen na fakulty.

Je také nezbytné **otočit stávající stav** - centrum vymýšlí a plánuje, fakulty jsou nuceny financovat a pak realizovat – na stav opačný – fakulty něco potřebují a je efektivnější realizovat společně centrálně, pak se dohodnou na spolufinancování a realizují společně s využitím dobrých zkušeností na obou úrovních.

K tomu považují za **velmi účelné a nezbytné** znovu pečlivě posoudit **financování centrálních aktivit MU** a zejména:

- rozdělit činnosti centra na **zákonné a nutné** a činnosti, které je **vhodné** centralizovat
- u **vhodných** podrobně posoudit jejich sestavu a přínos a od toho odvodit objem prostředků, které je třeba centralizovat

Rozvoj infrastruktury:

Dobudování materiální základny MU podle přijatých záměrů s důrazem na

zajištění rekonstrukce FF.

Zásadním bodem alespoň prvního období nového rektora MU musí být **výstavba CEITEC** a další staveb OP a řešení vztahů s těmito novými vnitřními jednotkami.

Je nezbytně nutné transparentně nastavit **základní personální a finanční vztahy** mezi MU, fakultami a CEITEC a připravit proveditelné a udržitelné plány operačního provozu nově vznikajících infrastruktur.

Tyto projekty musí být **chloubou MU**, ne přítěží, je nutné zajištění existenční jistoty a provozu s využitím zahraničních zkušeností.

Administrativní podpora a lidské zdroje:

Základem výkonu MU jsou ústavy, katedry, centra, kliniky, laboratoře a výzkumné a projektové týmy.

Pro **posílení pozice výzkumné univerzity** zajišťující vysoce kvalitní výuku, je nutný **systém objektivního hodnocení** veškerých našich činností.

Je nutný **nový, manažerský přístup, včetně odměňování.**

S tím souvisí nutnost nalezení **organizačního a ekonomického zajištění provozu kampusu**, které nebude mít dopad na ostatní fakulty.

Pro zvládnutí těchto náročných úkolů vycházejících z Dlouhodobého záměru MU a i vnějších a vnitřních okolností je nezbytné pokračovat v **profesionalizaci managementu univerzity.**

Osobně považuji za naprosto nezbytné a zásadní v současné době **provedení personálního auditu, interního auditu informací, dokumentů, systému řízení.**

S pohledu perspektivy posilování vztahu mezi kvalitní výchovou a excelentní vědecko-výzkumnou činností je nutné **posílit trend podpory studentských projektů, a zvláště podpory talentů.** K tomu zvážit možnost vytvoření **interní grantové agentury** po vzoru jiných univerzit, kde již takové agentury úspěšně fungují..

Vnější vztahy:

Základní úlohou rektora v budoucím období je silná pozice vůči konkurenčnímu okolí, ale se vzájemným respektem a úctou k partnerům na mezinárodní, národní, regionální i místní úrovni. Chceme-li být nejlepší, buďme, prezentujme to sebejistě, ale velmi citlivě.

Postavení MU v mezinárodním měřítku není dán jen reprezentací na vysokých fórech a dostupným přehledem publikací, ale především **zapojením do mezinárodních výzkumných programů**, a to je nezbytně nutné významně posílit.

Je nezbytné vzhledem k postavení MU jako výzkumné univerzity prohloubit **spolupráci s ústavu Akademie věd ČR**, nejen na vztahové, ale především projektové bázi a hledat společné postupy hlavních center vědy, výzkumu a vzdělávání v ČR.

Spolu s dalšími vysokými školami a AV ČR **zlepšit systém středoškolského a vysokoškolského vzdělávání.** Usilovat o vytvoření **systému financování a řízení vysokého školství, vědy a výzkumu** tak, aby podporoval kvalitu a zdůrazňoval zodpovědnost formou kvalifikovaného hodnocení dosažených výsledků.

Zavedení mezinárodního hodnocení všech typů pracovišť založené na

objektivních vědeckých výstupech.

Podporovat v maximální možné míře **mezinárodní hodnocení projektu v rámci GAČR a TAČR.**

Klíčovým úkolem nového vedení MU bude velmi intenzivní spolupráce všech zainteresovaných brněnských vysokých škol a ústavů Akademie věd na **zajištění regionální a místní podpory udržitelnosti** budované infrastruktury centra vědy a aplikovaného výzkumu.

Tato **strategická spolupráce** škol, AV a regionálních a místních orgánů musí vést k systémovému tlaku na ministerstva a vládu s cílem zajištění udržitelnosti.

Vnitřní život univerzity:

Abychom skutečně byli **mezinárodně akceptovanou výzkumnou univerzitou s reálně existující rovnováhou mezi kvalitou výchovně vzdělávacího procesu a výzkumnou činností na špičkové světové úrovni**, potřebujeme k tomu **personální, finanční a materiální zázemí** (podmínky pro mladé perspektivní pracovníky, sociální zázemí mladých rodin, kvalitní stravování, příjemné prostředí).

Je **nezbytné podporovat spolupráci fakult, je nutná komunikace mezi fakultami** – musí táhnout jedním směrem, **jsme jedna univerzita**, to je předpoklad pro **hrdost na značku MU, na každou její součást.**

Tým rektora tvoří i děkani – nebo spíše hlavně oni – jejich podíl na vedení MU je nutné posílit. Jeho součástí budou i nadále zástupci Studentské komory AS MU.

Podporovat, zaměřit se, vytvářet - **těsnější vazby mezi výkonem a odměňováním.**

Realizace rozsáhlé výstavby MU posledních let byla bohužel často doprovázena ne vždy kvalitním provedením, což vede k řadě **reklamací**, jež musí být důsledně řešeny.

V té souvislosti bude účelné provést **inventuru využití budov a prostor MU** – viz na příklad budova na Komenského náměstí, jejíž využití se jeví často jako problematická a jistě by se dala využít účelněji

Citlivou je také otázka nastavení společné výuky na MU.

Za klíčové považují další osud UKB a navrhuji projekt „**oživení kampusu**“ – Projekt Kampus pro život.

S tím považují za důležité podporovat **studentské aktivity**, kulturní a společenské akce studentů, jejich spolkový život.

Zde se nabízí i možnost rozvoje podnikání studentů – zajištění těchto aktivit organizačně formou nadací, malých firem apod. Sem patří i podpora činnosti studentských poradců jako velmi užitečné studentské iniciativy.

A úplně nakonec - **kontakt vedení se zaměstnanci a studenty MU** – rektor musí mít čas na komunikaci včetně té neformální (besedy s rektorem, rektorovy večery, možnost elektronického kontaktu).

C) K cílům podrobněji

C1) Studium na MU, výchovně-vzdělávací činnost

Aktuální stav	<p>Hodnotíme sami sebe a skutečně jsme v mnoha ukazatelích dlouhodobě nejžádanější univerzitou v ČR, počet přihlášek v roce 2010 to potvrzuje.</p> <p>Počet přihlášek je jedno hledisko, jednoznačně však v naší činnosti musí převládat kvalita nad kvantitou posledních let. Vzhledem k demografickému vývoji může být tento parametr vnímán také tak, že jsme univerzita s nejsnadnější průchodností.</p>
Vnější a vnitřní problémy	<p>V kontextu přípravy nové koncepce vědy a její podpory se nezdůrazňuje velmi podstatný fakt, bez něhož není možné připravovat žádnou budoucí koncepci rozvoje vědy na MU a už vůbec ne v širším kontextu celého státu.</p> <p>Tímto podstatným faktem je skutečnost, že úspěšnost vzdělávání a stejně tak výzkumu jednoznačně závisí na kvalitě lidského potenciálu. Tedy studentů, kteří vstupují do tohoto procesu a stejně tak vysokoškolských pedagogů.</p> <p>Kvalita vzdělávání a vědy, jejich progresivní rozvoj a zajištění konkurenceschopnosti ČR v budoucnosti závisí na kvalitě pedagogů na všech stupních vzdělávacího procesu. Pokud chceme zlepšit stav výchovně-vzdělávací činnosti na vysokých školách, je třeba zlepšit stav výchovy mladých učitelů VŠ, jejich finanční ohodnocení. Stejně tak nezbytné je získávat pro výuku odborníky ze zahraničí i z domácích špičkových pracovišť.</p> <p>Dramatický nárůst počtu studentů v posledních létech vede k poklesu kvality jejich vzdělávání a ke snížení mezinárodní konkurenceschopnosti našich univerzit.</p> <p>Základem budoucího rozvoje našeho státu je kvalitní systém základního, středního i vysokého školství, špičkové univerzity s propojením na vynikající základní i aplikovaný výzkum.</p> <p>Chybí dlouhodobá strategie pro vzdělávání a vědu.</p>
Pro budoucí období považují za nezbytné	<p>Jednoznačný přístup ke zkvalitnění vzdělávací činnosti na MU v následujícím období musí být spojen s přechodem od kvantity ke kvalitě.</p> <p>Skutečnou výzkumnou univerzitou budeme jen tehdy, když budeme produkovat kvalitní absolventy a najdeme rozumnou míru mezi kvalitou a kvantitou; když bude výuka kvalitní a náročná. Je velmi rozumné, že se opouští tendence kvantitativní, že nebude důležitý počet studentů, díky nimž budeme finančně zajištěni, ale že nás nutně bude zajímat, jaká je kvalita pedagogického procesu, jaká je kvalita pedagogického produktu, který od nás odchází a nese značku MU. Je-li kreativní a uplatnitelný na trhu práce nejen v ČR, ale i v zahraničí, konkurenceschopný.</p> <p>Kvalitě vzdělávacího procesu na MU jednoznačně prospěje jasný a jednoduchý studijní řád spojený se striktním vyžadováním dodržování pravidel ze strany učitelů a i studentů a omezením výjimek.</p> <p>Pro zkvalitnění vzdělávacích aktivit potřebujeme zpětnou reflexi ze strany studentů, které budeme naslouchat a kterou budeme respektovat.</p> <p>Pro hodnocení výchovně-vzdělávacích aktivit je velmi důležitým aspektem jak výuku, její kvalitu, přístup pedagogů, i třeba to, kdy se studenti dozvědí výsledky zkoušek, hodnotí sami studenti.</p> <p>Kvalitě výuky jistě napomohou nové formy, které studenti zatím postrádají – prakticky orientované semináře, aktivní kontakt s lidmi z praxe – odborníky, manažery – dle typu výuky.</p>

	<p>Sami studenti si ovšem musí uvědomit, že jedinou cestou k jejich kvalitě jako výstupnímu produktu našich pedagogických aktivit je nutné zvýšení náročnosti studia a v mnoha případech také nutná změna jejich přístupu ke studiu.</p> <p>Vzhledem k požadavku kvality výchovy je hodnocení pedagogické činnosti zcela jednoznačně stejně důležité jako hodnocení činnosti výzkumné – pro rozvoj pracovišť, kvalitu výuky a musí mít vliv i na rozdělování institucionální podpory.</p> <p>Hodnocení vzdělávací činnosti není snadnou záležitostí, hodnocení studentů je významné a přínosné, ale studenti musí pochopit, že je proti logice, aby si sami zadávali kvalitativní kritéria. Pouze mezinárodní audit a uplatnitelnost na trhu práce jsou parametry kvality pedagogické činnosti.</p> <p>Nesmíme dopustit, aby pokračovalo nabírání nadpočetných studentů nad normativ, které MŠMT nepokryje ani kapitační platbou a které se nakonec platí z financí všech fakult.</p> <p>Pro kvalitní výchovu budoucích pedagogů potřebujeme efektivní spolupráci učitelských fakult.</p> <p>Pokud jde o zajištění kvality pedagogické činnosti na MU, považuji za účelné, aby byla odborně garantována zejména pedagogickou fakultou (ve spolupráci s filosofickou fakultou), pokud jde o společný základ studia učitelství na MU (pedagogika, pedagogická psychologie, didaktiky - i pro SŠ), v určité míře se tak již děje, je vhodné posílit do budoucna.</p> <p>Je rovněž nezbytné prohlubovat spolupráci PdF v učitelství s dalšími fakultami - prohloubení spolupráce mezi učitelstvími fakultami na MU (PdF, FF, PpF, FSpS, FI) se zaměřením na vzájemnou prostupnost (Bc. – Mgr.), částečnou společnou výuku, jasné dělení kompetencí ve studijních oborech (nekonkurovat si), spolupráce v dalším vzdělávání učitelů (CŽV).</p> <p>Za nesmírně důležitou považuji účinnou spolupráci učitelských fakult MU se SŠ a ZŠ - sjednocení a zajištění praxí na školách, v praxích udělat systém na MU.</p> <p>Za klíčové proto považuji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odklon od masového vzdělávání • Důraz na studijní předpoklady přijímaných studentů • Důraz na kvalitu výuky a úroveň vzdělání absolventů • Udržení kvalitních VŠ pedagogů a vytvoření podmínek pro jejich růst
--	--

C2) Výzkum a vývoj

<p>Aktuální stav</p>	<p>Řadu let se MU považuje, a deklaruje to i navenek, za výzkumnou univerzitu. Tak je také vnímána a prezentována i na vládní úrovni. MU byla a je velmi úspěšná v získávání mezinárodních i národních výzkumných projektů. Podíl prostředků takto získaných překračuje 30 %.</p> <p>MU využila možnosti vybudování vysoce kvalitní infrastruktury využitím prostředků operačních programů.</p> <p>Vytvořil se tím prostor pro skutečně špičkový výzkum z pohledu jeho materiálního a přístrojového zabezpečení a předpoklad pro dosažení pozice elitní univerzity.</p>
<p>Vnější a vnitřní problémy</p>	<p>Podíl hrubého domácího produktu na financování vědy a výzkumu stále nedosahuje ani evropského průměru.</p> <p>Chybí dlouhodobá strategie pro vzdělávání a vědu.</p> <p>Přehnaný důraz na aplikovaný výzkum bez respektu rovnováhy a</p>

	<p>propojenosti osy – základní výzkum – vývoj – aplikace.</p> <p>Existuje však jasná snaha na centrální úrovni diferencovat univerzity na výzkumné a výukové, což znamená tendenci posilovat roli výzkumných univerzit, a je na nás, jak se k tomu postavíme.</p> <p>Pokud jde o naši vnitřní situaci, existuje nerovnoměrný podíl jednotlivých fakult na tvůrčí činnosti.</p> <p>Chybí více mladých lidí s vizí, kreativním přístupem; ty musíme podporovat a dát jim prostor</p>
<p>Pro budoucí období považují za nezbytné</p>	<p>Financování MU bude v následujícím období dominantně závislé na výsledcích výzkumné činnosti.</p> <p>Klíčovým předpokladem pro vnitřní vytváření pozice výzkumné univerzity je svoboda bádání s důrazem na zajištění existenčních podmínek pro bádání.</p> <p>Svoboda je zodpovědnost. Svobodný je ten kdo na to má – duchem, vnitřními pocity, postoji, nespoutanosti ducha, financemi.</p> <p>To však vyžaduje také odpovídající sociální a existenční podmínky. Špičková univerzita musí v tomto hrát jednoznačně aktivní roli.</p> <p>Renomé výzkumné univerzity je otázkou celé MU založeném na rozvoji výzkumných aktivit vedoucích k excelenci na všech fakultách při nezbytném respektování jejich specifčnosti.</p> <p>Pojetí výzkumné univerzity je obecně náročnější a - dobře učit a dobře bádát je dvojjedností, která není každému dána, je to však nezbytná cesta k excelenci – nelze ji chápat jen jako otázku několika špičkových center a ostatních, kteří jim slouží a žijí v jejich stínu. Má to smysl na všech fakultách a oborech. Je to náročné jak na osobnosti učitelů a výzkumných pracovníků, tak na organizaci a zajištění jejich činnosti. Vše také souvisí se schopností MU udržet kvalitní pracovníky, aby neodcházeli z existenčních důvodů, ale naopak, aby docházelo k návratu těch, kteří pracují v zahraničí a mají zájem se vrátit. Řešením je spolupráce s Jihozápadním inovačním centrem, ale také se silnými soukromými subjekty.</p> <p>Výchova ke kreativitě - výzkumnou univerzitou se nestaneme žádnou deklarací ani dlouhodobým záměrem, ale výkonem i při respektování ošidnosti kvantifikátorů. Musíme to cítit, respektovat, mít vzájemnou úctu a respekt. Není významnějších výzkumů, některé mohou být aktuálnější, v daný moment „životně“ důležitější, atraktivnější, ale každá tvůrčí činnost vyžaduje hluboký respekt. Musíme si být vědomi toho, že se to samo nevytváří, že je to kombinace každodenní, celoroční tvrdé práce, respektování individuality a současně se individualita stává skutečně velkou osobností, když dá své vědění a schopnosti ve prospěch týmu. Ve prospěch silných a špičkových týmů tvořících svou souhrou víc než jen pouhý součet jedinců.</p> <p>Za nesmírně důležité osobně považují velmi silnou podporu zapojení do výzkumných aktivit těch fakult, které dosud nebyly vnímány jako výzkumné.</p> <p>Tyto fakulty se zcela jednoznačně podílejí na velkém množství nesmírně důležitých aktivit přispívajících obrazu MU jako silné a respektované výzkumné univerzity. Mohou mimo jiné nastavit nové pohledy na stávající výzkum a tak významně přispět k mozaice existujících výzkumných aktivit.</p>

C3) Finanční mechanismy na MU

<p>Aktuální stav</p>	<p>Finanční zdroje získává MU v principu čtyřmi způsoby:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ze státního rozpočtu za výukovou činnost (MŠMT normativní dotace na vzdělávací činnost) – hlavní zdroj
-----------------------------	--

	<ol style="list-style-type: none"> 2. státní dotace na institucionální podporu výzkumu 3. účelové zdroje na výzkumnou a vzdělávací činnost ze státního rozpočtu, EU a od dalších poskytovatelů (granty, projekty VaV, záměry, operační programy atd. na základě veřejné soutěže o tyto prostředky) 4. zakázková činnost (smluvní výzkum, neveřejné zdroje atd.) – i nefakultních HS
<p>Vnější a vnitřní problémy</p>	<p>Vnější finanční toky jsou v současné době nestabilní a proměnné, s obtížemi využitelné pro dlouhodobé strategické plánování.</p> <p>V současné době považují za klíčové dva problémy řízení související s financováním a to:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. způsob vytváření rozpočtu MU a způsob přerozdělování finančních prostředků, 2. objem centralizovaných prostředků a jejich užití. <p>Rozpočtová pravidla MU nerespektují základní pravidla, podle kterých jsou tyto prostředky na vzdělávací činnost přidělovány MŠMT a při přeměrování jejich toku na fakulty dochází k výrazné deformaci. Navíc se tak děje způsobem, který je nepřehledný a v mnoha případech skrytý. Současný stav tvorby rozpočtu MU není motivační a je málo přehledný. Parametry tvorby rozpočtu MU v minulosti naprosto zjevně podporovaly prosté počty studentů a přechod na podporu kvality je opožděn za celostátním trendem.</p> <p>Současný stav určování výnosů fakult je nemotivační, stále jsou preferovány počty studentů na úkor kvality (nerespektování parametrů VKM).</p> <p>Současné počítání odvodů do centrálních zdrojů MU je největší slabinou rozpočtování MU. Rada fakult se cítí poškozena často z naprosto opačných důvodů. Příčinou je hodně nepřehledná tvorba centrálních prostředků, vedoucí k tomu, že na úrovni fakult či ústavů je nutné odvody vyvolané jednou činností „dotovat“ z výnosů jiné činnosti. Hlavní důvod je v tom, že odvody nerozlišují jednotlivé odlišné zdroje příjmu a nemají žádnou souvislost s tím, jaké jsou centrální náklady vyvolané danou činností.</p> <p>V zásadě je současná situace taková, že je z celkových finančních prostředků, které fakulty získají, odvedeno do centrálního rozpočtu MU kolem 21,5 % bez ohledu na to, z jakých zdrojů pocházejí.</p> <p>Na centrální úrovni MU je kumulováno nepřiměřené množství finančních prostředků (zhruba 1/3 normativu MŠMT). Z těchto prostředků jsou financovány aktivity, které nepodporují přímo hlavní aktivity (výuka, výzkum), nebo je způsob jejich čerpání nejasný a přínos problematický.</p> <p>Je tedy jen velmi obtížné vzhledem ke stávajícímu mechanismu a přepočtům analyzovat možný dopad změn - jaké dopady bude mít na prostředky přidělené fakultě například vyšší nebo nižší počet přijatých studentů, přijetí velkých nebo malých výzkumných zakázek atd., což neumožňuje fakultám strategické plánování.</p> <p>Veškeré dosavadní snahy o zprůhlednění rozpočtových pravidel a nastavení jasných kvantitativních a kvalitativních pravidel byly neúspěšné, protože by „rozkolísaly rozpočet a vedly k nestabilitě“.</p>
<p>Pro budoucí období považují za nezbytné</p>	<p>Financování MU bude v následujícím období dominantně závislé na výsledcích výzkumné činnosti.</p> <p>Je nutné stanovit nová pravidla, průhledná vycházející z předpokladu, že budoucnost růstu výnosů MU spočívá ve zvyšování vědeckého výkonu a předpokladu posílení parametrů VKM. Sestavování rozpočtu musí být maximálně jednoduché, transparentní a musí se stejně vztahovat na všechna hospodářská střediska MU, nejen na fakulty.</p> <p>Řešením je oddělený výpočet odvodů ze čtyř typů finančních zdrojů, který bude</p>

	<p>odrážet skutečné náklady centra, „služby“ centra, které pro tyto činnosti poskytuje a přiměřený „zisk“. Přejít není samozřejmě možný ani nutný skokově, ale měl by být jasný cílový stav a k němu by se mělo směřovat. V principu by měly finance končit tam, kde byly skutečně vydělány tj. na katedrách, ústavech, centrech, klinikách.</p> <p>Sestavování rozpočtu by mělo být motivační, každé HS musí předem jasně vědět, kolik mu která činnost přinese.</p> <p>Výnos fakult i dalších HS, je dán tím, kolik zdrojů přinese HS z vnějších zdrojů při respektování pravidel poskytovatele. Vnitřní přerozdělování výnosů mezi HS by mělo probíhat jen v minimální míře v odůvodněných případech (mezifakultní výuka, podpora některých činností, na kterých bude celouniverzitní shoda).</p> <p>Při určování výnosů z dotace na vzdělávací činnost bude třeba začít rozlišovat mezi jednotlivými typy studia – bakalářský, magisterský, doktorský. Každá fakulta si musí zvolit, na jaký typ studia zaměří hlavní úsilí.</p> <p>Je také nezbytné otočit stávající stav, kdy centrum vymýšlí a plánuje, fakulty jsou nuceny financovat a pak realizovat, na stav opačný – fakulty něco potřebují a je efektivnější realizovat společně centrálně, pak se dohodnou na spolufinancování a realizují společně s využitím dobrých zkušeností na obou úrovních.</p> <p>K tomu považují za velmi účelné a nezbytné znovu pečlivě posoudit financování centrálních aktivit MU a zejména:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozdělit činnosti centra na zákonné a nutné a činnosti, které je vhodné centralizovat • u vhodných podrobně posoudit jejich sestavu a přínos a od toho odvodit objem prostředků, které je třeba centralizovat <p>Odvody do centrálních zdrojů musí rozlišovat, z jakého druhu činnosti zdroje pocházejí a jejich výše by měla respektovat i náklady, které s daným typem činností na centrální úrovni vznikají. Jako neoptimálnější se tak jeví uplatnění jednotné výše odvodů rozdílně podle typu činností. Tato pravidla by se vztahovala i na nefakultní akademická i neakademická HS.</p> <p>Možný model odvodů do centrálních zdrojů MU pro rok 2012 – odvody ve výši 25 % dotace na vzdělávací činnost, 20 % institucionální podpora, 4 % z hospodářské činnosti a polovina režii účelových zdrojů by pokryly celou potřebu centralizovaných nákladů MU pro tento rok.</p>
--	---

C4) Rozvoj infrastruktury

Aktuální stav	<p>Rozvoj infrastruktury minulých let vytváří zásadní předpoklad pro úspěšný vývoj výchovně-vzdělávací a vědecko-výzkumné činnosti MU a úspěšné zapojení mezinárodních programů.</p> <p>Kontinuální rozvoj MU vyžaduje stabilitu vnitřních rozpočtových pravidel.</p>
Vnější a vnitřní problémy	<p>Česká republika má, pokud jde o špičkový výzkum, co nabídnout a v mnoha ohledech stojí v popředí evropského výzkumu. Zkušenost z minulých let ukazuje, že české výzkumné týmy jsou v těchto směrech schopny se nejen do rámcových programů velmi dobře zařadit, ale mají i schopnost takové projekty koordinovat a iniciovat vznik konsorcií.</p> <p>Velmi cenným přínosem mezinárodních aktivit ve VaV je samotná možnost spolupracovat s týmy z nejvyspělejších institucí celého světa. Takovou příležitost otevírají programy mezinárodní spolupráce, typicky rámcové programy EU. Propojení českých výzkumných týmů s týmy z předních světových institucí s institucemi při společném řešení projektů přináší nejenom jinak obtížně získatelné zkušenosti, ale nepochybně otevírá cestu</p>

	<p>domácím institucím do mezinárodních vědeckých společností, časopisů, atd. Prostředky získané z programů mezinárodní spolupráce resp. vůbec ze zahraničních zdrojů jsou důležitým ukazatelem „hodnoty českého VaV“.</p> <p>Stále však existuje nestabilita pravidel financování školství a vědy a nejistota v zajištění udržitelnosti a provoz nové infrastruktury.</p>
<p>Pro budoucí období považují za nezbytné</p>	<p>Dobudování materiální základny MU podle přijatých záměrů s důrazem na zajištění rekonstrukce FF.</p> <p>Zásadním bodem alespoň prvního období nového rektora MU musí být výstavba CEITEC a další staveb OP a řešení vztahů s těmito novými vnitřními jednotkami.</p> <p>Je nezbytně nutné transparentně nastavit základní personální a finanční vztahy mezi MU, fakultami a CEITEC a připravit proveditelné a udržitelné plány operačního provozu nově vznikajících infrastruktur.</p> <p>Tyto projekty musí být chloubou MU, ne přítěží, je nutné zajištění existenční jistoty a provozu s využitím zahraničních zkušeností.</p> <p>MU musí hrát jednoznačně vysoce aktivní roli při začlenění regionálních infrastruktur vzniklých z prostředků OP VaVpI do kontextu evropského výzkumného prostoru a mezinárodních infrastruktur včetně možnosti navrhovat nové projekty (například pokud jde o Evropské strategické fórum pro výzkumné infrastruktury (ESFRI) a jeho Akční plán - European Roadmap).</p> <p>Tyto aktivity na národní úrovni musí být v souladu s Národním plánem výzkumu (NPV) a aktualizovaným návrhem Dlouhodobých základních směrů výzkumu v České republice, který navrhuje důsledně podporovat využití strukturálních fondů EU v rámci Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace na roky 2007-2013 jako jedinečné příležitosti rozvoje kapacit výzkumu a infrastruktury.</p>

C5) Administrativní podpora a lidské zdroje

<p>Aktuální stav</p>	<p>Návazně na reformu centrální administrativy MU byla významná pozornost věnována organizaci a pojetí centrální univerzitní administrativy tak, aby v nejvyšší možné míře byla snížena administrativní zátěž akademických pracovníků.</p> <p>Otázkou je, jak je tento system efektivní a využitelný při pohledu z fakult.</p>
<p>Vnější a vnitřní problémy</p>	<p>Jdeme do období rizikových finančních vztahů a situací, potřebujeme silný ekonomický management.</p> <p>EU chce zásadně změnit a zjednodušit administrativu včetně projektové – tento trend je nutné nastavit i v každodenním provozu MU.</p> <p>Otázkou je, zda je nutné dlouhodobě zdvojit určité činnosti na fakultách a rektorátu.</p>
<p>Pro budoucí období považují za nezbytné</p>	<p>Základem výkonu MU jsou ústavy, katedry, centra, kliniky, laboratoře a výzkumné a projektové týmy.</p> <p>Ty představují základní produkci pedagogického a vědeckého výkonu, děkanáty i rektorát musí sloužit tomu, aby tyto jednotky mohly tvořit, učit a bádát, aby jim složitá situace v ekonomicko-správních, legislativních a organizačních záležitostech byla maximálně profesionálně usnadněna.</p> <p>Klíčovým je tedy problém vztahu mezi výší centrálních odvodů a efektivitou poskytovaných služeb právě těmto jednotkám základní tvorby univerzitních</p>

	<p>hodnot.</p> <p>Na RMU by měly být jen odbory, které slouží ke koordinaci a hlavně poskytují služby využitelné v činnosti fakult; neměly by být vytvářeny odbory za peníze odvodů fakult, které pak fakultám své nepotřebné „služby“ vnucují, aby si je odebíraly, i když je nezbytně nepotřebují.</p> <p>Pro posílení pozice výzkumné univerzity zajišťující vysoce kvalitní výuku je nutný systém objektivního hodnocení veškerých našich činností.</p> <p>To není jen základ pedagogické a vědecké práce a jejího progresivního rozvoje, ale i základ personální strategie MU, základ optimálního kariérního růstu. To nemůže být jen přáním jednotlivce, ale musí vycházet z potřeb rozvoje jednotlivých týmů a pracovišť.</p> <p>Zavedení mezinárodně akceptovatelných hodnotících systémů pro každou fakultu a obor a důsledné vyhodnocení závěrů hodnotících komisí a jejich promítnutí do prognóz rozvoje pracovišť a odměňování pracovníků a vynikajících týmů, jejich povzbuzení, je jedinou možnou cestou vpřed.</p> <p>Je nutné nový, mnohem více manažerský přístup, včetně odměňování.</p> <p>Nutnost objektivního hodnocení a trend ke zvyšování nároků na kvalitu pedagogické a výzkumné činnosti musí být trpělivě a přesvědčivě prezentován zaměstnancům i studentům. Lidé zcela jistě chtějí změnu, ale bojí se financování kampusu, bojí se konkurence, bojí se nároků na vědeckou činnost.</p> <p>S tím souvisí nutnost nalezení organizačního a ekonomického zajištění provozu kampusu, které nebude mít dopad na ostatní fakulty.</p> <p>Pro zvládnutí těchto náročných úkolů vycházejících z Dlouhodobého záměru MU a i vnějších a vnitřních okolností je nezbytné pokračovat v profesionalizaci managementu univerzity.</p> <p>Osobně považuji za naprosto nezbytné a zásadní v současné době provedení personálního auditu, interního auditu informací, dokumentů, systému řízení.</p> <p>Pokračovat následně v maximální možné míře v automatizaci sběru dat do Informačního systému s cílem jejich následného využití v administrativě.</p> <p>Trvalým cílem návazně na tato opatření a existující trendy musí být maximálně možné snížení byrokratické zátěže akademických a odborných pracovníků.</p> <p>S pohledu perspektivy posilování vztahu mezi kvalitní výchovou a excelentní vědecko-výzkumnou činností je nutné posílit trend podpory studentských projektů, a zvláště podpory talentů. K tomu zvážit možnost vytvoření interní grantové agentury po vzoru jiných univerzit, kde již takové agentury úspěšně fungují.</p>
--	---

C6) Vnější vztahy

Aktuální stav	Existuje efektivní marketingová strategie a komplexní mechanismy vytvořené pro komunikaci s okolím univerzity.
Vnější a vnitřní problémy	Svět kolem nás se dynamicky vyvíjí a mění, potřebujeme na to flexibilně reagovat a také být aktivním činitelem těchto změn. Je skutečně naše marketingová strategie smysluplná, efektivní a účinná?
Pro budoucí období považuji za nezbytné	Základní úlohou rektora v budoucím období je silná pozice vůči konkurenčnímu okolí , ale se vzájemným respektem a úctou k partnerům na mezinárodní, národní, regionální i místní úrovni. Chceme-li být nejlepší, buďme, prezentujme to sebejistě, ale velmi citlivě.

Univerzita a její postavení na mezinárodní úrovni

Aktuální stav	MU je respektována v rámci evropského společenství i v širším měřítku díky svému odbornému renomé i aktivitám v akademickém i politickém světě.
Vnější a vnitřní problémy	Internacionalizace výuky musí nadále postupovat a více se týkat všech fakult.
Pro budoucí období považují za nezbytné	<p>Postavení MU v mezinárodním měřítku není dáno jen reprezentací na vysokých fórech a dostupným přehledem publikací, ale především zapojením do mezinárodních výzkumných programů, a tu je nezbytně nutné významně posílit.</p> <p>Stejně tak za důležité považují posílení pozice MU na poli mezinárodních expertíz pro orgány, OSN, světových finančních institucí, EU, EC a dalších.</p> <p>Rovněž je třeba posílit spolupráci MU s univerzitami a institucemi zemí střední, jižní na východní Evropy, Afriky, Asie a Latinské Ameriky. Představuje to i významnou možnost mezinárodního uplatnění našich studentů.</p>

Univerzita a její postavení na národní úrovni

Aktuální stav	Postavení MU je dominantní v ČR a je respektována jak na poli výchovně-vzdělávacím, vědecko-výzkumném i společenském.
Vnější a vnitřní problémy	<p>V následném období se bude velmi vyostřovat vztah mezi VŠ díky uvažované restrukturalizaci vysokých škol na výzkumné a výukové, to může vyvolat řadu pro vysoké školství nežádoucích třenic a problémů.</p> <p>Není také v současné době možné prezentovat vztah vysokých škol a Akademie věd jako optimální, což je ke škodě všech.</p>
Pro budoucí období považují za nezbytné	<p>Spolu s dalšími vysokými školami iniciovat změny systému financování VŠ studia nejen na základě kapitální platby, která vedla k nežádoucímu chování VŠ směrem ke kvantitě. To je nezbytné právě vzhledem k uvažovaným změnám v dělení škol.</p> <p>Aktualizace kreditového systému:</p> <ul style="list-style-type: none"> • úprava oborových koeficientů (z 60. let) • zohlednění nákladů spojených se studiem (teoretické vs. experimentální) • zohlednění náročnosti jednotlivých oborů <p>Je nezbytné vzhledem k postavení MU jako výzkumné univerzity prohloubit spolupráci s ústavu Akademie věd ČR, nejen na vztahové, ale především projektové bázi a hledání společných postupů hlavních center vědy, výzkumu a vzdělávání v ČR.</p> <p>Spolu s dalšími vysokými školami a AV ČR zlepšit systém středoškolského a vysokoškolského vzdělávání.</p> <p>Zapojit ve větší míře do výuky nejlepší vědce i odborníky z praxe.</p> <p>Usilovat o vytvoření systému financování a řízení vysokého školství, vědy a výzkumu tak, aby podporoval kvalitu a zdůrazňoval zodpovědnost formou kvalifikovaného hodnocení dosažených výsledků.</p> <p>Usilovat o změnu systému státní správy v oblasti školství a vědy tak, aby účinně napomáhal rozvoji těchto oblastí, podporoval spolupráci vysokých škol a všech typů vědeckých pracovišť a prosazoval vysokou kvalitu.</p> <p>Zavedení mezinárodního hodnocení všech typů pracovišť založené na objektivních vědeckých výstupech.</p> <p>Podporovat v maximální možné míře mezinárodní hodnocení projektu v rámci GAČR a TAČR.</p>

Univerzita a její postavení na regionální a místní úrovni

Aktuální stav	Brněnská vysokoškolská základna s nejvyšším podílem vysokoškolských
----------------------	--

	<p>studentů vzhledem k počtu obyvatel města v ČR vytváří obrovský potenciál, strategická poloha města a tradice vytváří infrastrukturu pro podporu, inovací.</p> <p>Jihomoravský region a jeho orgány kromě tohoto potenciálu svého hlavního města vytvořil již před léty unikátní strukturu podpory vědy, výzkumu, inovací a na to navazujícího podnikání v podobě Jihomoravského inovačního centra (JIC), Jihomoravského centra pro mezinárodní mobilitu (JCMM) a dlouhodobých programů kraje zaměřenými právě do této oblasti.</p> <p>Díky Operačním programům se podařilo vytvořit celostátně unikátní infrastrukturu pro progresivní rozvoj vědy a výzkumu v regionu.</p>
Vnější a vnitřní problémy	<p>Mezi zásadní problémy se v současné době řadí nedostatečná propagace města jako centra vědy, výzkumu a vzdělávání, malá snaha o udržení kvalifikovaných studentů ve městě a regionu, rovněž spolupráce města a škol by mohla být výrazně intenzivnější.</p> <p>Potenciál vytvořených struktur na úrovni kraje není ještě dostatečně efektivně využíván a je nutné jeho prohloubení a zkvalitnění jak ze strany vytvořených institucí, tak ze strany MU.</p>
Pro budoucí období považují za nezbytné	<p>Klíčovým úkolem nového vedení MU bude velmi intenzivní spolupráce všech zainteresovaných brněnských vysokých škol a ústavů Akademie věd na zajištění regionální a místní podpory udržitelnosti budované infrastruktury centra vědy a aplikovaného výzkumu.</p> <p>Tato strategická spolupráce škol, AV a regionálních a místních orgánů musí vést k systémovému tlaku na ministerstva a vládu s cílem zajištění udržitelnosti.</p> <p>Spolupráce s krajem v oblasti strategických projektů, prezentace kraje jako nového výzkumného centra, lobbying v jeho prospěch jsou životně důležitou záležitostí.</p> <p>Regionální a místní podpora operačních programů je možná například využitím regionálních operačních programů či účelnou a efektivní podporou administrativy projektů.</p> <p>Z hlediska budoucího rozvoje vzdělanosti regionu je velmi perspektivní propojení vědecko-výzkumných a pedagogických programů všech 6 brněnských veřejnoprávních a státních univerzit.</p> <p>Je nutné pěstovat přímé kontakty se státní správou i zastupitelskými sbory a plnit tak své poslání i například v lokální Agendě 21 a aktivitách, jako je zdravé Brno a region, v rámci trvale udržitelného rozvoje a z něj vyplývajících úkolů.</p>

C7) Vnitřní život univerzity

Aktuální stav	V minulých letech byla realizována řada aktivit zaměřených na vnitřní jednotu univerzity z pohledu jejího základního směřování.
Vnější a vnitřní problémy	Byla realizována celá řada opatření ke zkvalitnění vnitřního života MU, přesto není vnitřní život MU vnímán jako bezproblémový.
Pro budoucí období považují za nezbytné	<p>Abychom skutečně byli mezinárodně akceptovanou výzkumnou univerzitou s reálně existující rovnováhou mezi kvalitou výchovně vzdělávacího procesu a výzkumnou činností na špičkové světové úrovni, pro to potřebujeme personální, finanční a materiální zázemí (podmínky pro mladé perspektivní pracovníky, sociální zázemí mladých rodin, kvalitní stravování, příjemné prostředí).</p> <p>Jsou části vědy, které jsou drahé svou podstatou. Ale každá individualita potřebuje nejen excelentní pracovní podmínky, ale také podmínky osobní. Takové, abychom</p>

udrželi špičky, co máme a přitáhli další ze zahraničí včetně cizinců. Potřebujeme si vytvořit konkurenční prostředí, potřebujeme **dravé, sebevědomé jedince a silné týmy**.

Zhodnotit stravování v akademických zařízeních z pohledu náklady vs. kvalita a zvýšit možnost zpětné vazby (např. internetová kniha přání a stížností)

Pro zajištění perspektivního personálního rozvoje MU je nezbytné nutné zajistit podporu **maminek v akademické sféře** – stávající aktivity kolem zřízení místnosti k hlídání nebo mateřské školky v UKB (např. využití části knihovny) nebo jeho blízkosti i jinde, je rozhodně nutné podporovat.

Je **nezbytné podporovat spolupráci fakult, je nutná komunikace mezi fakultami** – musí táhnout jedním směrem, **jsme jedna univerzita**, to je předpoklad pro **hrdost na značku MU, na každou její součást**.

Proto potřebujeme **jasná a průhledná pravidla pro rozdělování peněz**, je nezbytné nekonkurovat si ve studijních oborech, jednoznačnou podporu musí mít **společné projekty**, vzájemná nabídka předmětů, dostupnost pro studenty.

Pedagogický a vědecký výkon tvoří katedry a ústavy a jejich pracovní skupiny, projektové týmy. Pro realizaci a zabezpečení potřebujeme **silné pozice fakult** – jejich samostatnost ve výuce a výzkumu, včetně zodpovědnosti; posílení role děkanů; zvýraznit důvěru vedení fakult; jasně analyzovat problémy a perspektivy každé fakulty, tak, aby byla jasně vymezená podpora fakult, které se dočasně dostanou do problémů, ale současně si fakulty jasně uvědomovaly zodpovědnosti nejen za sebe, ale za celou MU (racionální přístup k projektům, investicím, provozu).

Tým rektora tvoří i děkani – nebo spíše hlavně oni – jejich podíl na vedení MU je nutné posílit. Samozřejmou součástí vedení budou i nadále zástupci Studentské komory AS MU.

Podporovat, zaměřit se, vytvářet - **těsnější vazby mezi výkonem a odměňováním**.

Klíčovým ve vztazích mezi lidmi, týmy, ústavy, fakultami, částmi MU je **respekt k názorům, pokorné naslouchání a debatování** o problémech, **úcta k akademickým tradicím, hrdost na MU**.

To vyžaduje **profesionální přístupy** na všech úrovních.

Citlivou otázkou jsou mzdy a stav mzdové tabulky na MU. Mzdová tabulka je v případě akademických pracovníků věkovitá a zaslouží si progresivní inovaci – cíl a trend ke kvalitě a excelenci se zde musí také jednoznačně odrazit.

Realizace rozsáhlé výstavby MU posledních let byla bohužel často doprovázena ne vždy kvalitním provedením, což vede k řadě **reklamací**, jež musí být důsledně řešeny.

V té souvislosti bude účelné provést **inventuru využití budov a prostor MU** – viz například budova na Komenského náměstí – využití se jeví často jako problematická a jistě by se dala využít účelněji

Za velmi citlivou považují otázku nastavení společné výuky na MU.

Za klíčové považují další osud UKB a navrhuji projekt „**oživení kampusu**“ - Kampus pro život.

Projekt Kampus pro život – úprava interiéru a exteriéru v UKB – s využitím vnitřních zdrojů, projektových prostředků i prostředků sponzorů tak, aby bylo vytvořeno kreativní prostředí pulsující studentským životem – od úpravy vnitřních prostor spíše konstrukčního charakteru (například využití části knihovny, realizace plánované instalace laviček k sezení pro studenty – navázat na právě prováděné) po realizaci aktivit typů výstav, autorských čtení, koncertů i soutěží, podporu studentských spolků a aktivit. To jsou samozřejmé aktivity, součást studentského života, akademických tradic, jež se netýkají jen kampusu, ale tam zatím nejvíce chybí. Ale rád bych k aktivní účasti rád vyzval i fakulty mimo kampus, rád bych, aby kampus vnímali jako součást MU a tedy i sebe. Proto kampus musí žít studentskými akcemi, kulturou.

Kampus i další prostory MU, jako je atrium FSS, musí poskytovat **prostor pro**

	<p>kulturní aktivity studentů na všech fakultách, jejich spolkový život.</p> <p>Zde se nabízí i možnost rozvoje podnikání studentů – zajištění těchto aktivit organizačně formou nadací, malých firem apod. Sem patří i podpora činnosti studentských poradců jako velmi užitečné studentské iniciativy.</p> <p>A úplně nakonec - kontakt vedení se zaměstnanci a studenty MU – rektor musí mít čas na komunikaci včetně té neformální (besedy s rektorem, rektorovy večery, elektronický kontakt).</p> <p>Co bych rád organizoval, budu-li zvolen:</p> <p>Besedy s rektorem v Universitním klubu či jinde – jednou měsíčně – přijď se svěřit se svými problémy mimo úřední hodiny, či pobesedovat na daná témata.</p> <p>Rektorovy večery s předními světovými a českými vědci, umělci, ekonomy, politiky, významnými osobnostmi mezinárodního i národního dění.</p>
--	---