

# PROGRAMOVÉ PROHLÁŠENÍ

kandidáta na rektora Masarykovy univerzity

**prof. MUDr. Martin Bareš, Ph.D.**

**Motto:**

*„V demokracii, protože je vládou všech všem, neběží již o panování, nýbrž o správu a samosprávu a o harmonisaci všech státoporných sil ve státě.“ TGM*



## PŘEDSTAVENÍ KANDIDÁTA

**motivace, vize, nástroje, role rektora**

Předstupuji před akademickou obec Masarykovy univerzity (MU) jako kandidát na funkci rektora s vnitřním odhodláním a zároveň pokorou a pocitem velké odpovědnosti. K rozhodnutí ucházet se o tento post významně přispěla skutečnost, že mě k tomuto kroku v uplynulých měsících vyzvala řada významných osobností napříč naší univerzitou i mimo ni. Velmi si také vážím podpory studentů.

Svou kandidaturu tedy pojmám především jako nabídku naší univerzitní obci. A to právě na základě uvedených výzev a projevů povzbuzení a přízně, jichž si nesmírně vážím a které považuji za velké ocenění své dosavadní práce a dosavadního usilování. Svou kandidaturu vnímám jako možnost nabídnout pro pozici rektora jisté zkušenosti, schopnosti a vědomosti, energii a nasazení či mezinárodní viditelnost své odborné práce. Samozřejmě také své představy o žádoucím směru vývoje naší Masarykovy univerzity – a víru v její důležitost a potenciál.

Jako předseda Akademického senátu LF MU (AS LF MU) v letech 2008–2011, jako prorektor MU v letech 2011–2018 a v současné době jako děkan LF MU jsem se podílel, a stále podílím nejen na rozhodnutích o strategickém směřování univerzity, ale také na řadě konkrétních „praktických“ rozhodnutí s dopady na celou univerzitu. Nyní, těsně po dovršení svých 50 let cítím, že snad dokážu nabídnout dost na to, abych mohl stanout v čele nejdynamičtější univerzity v České republice.

Pro rektorskou funkci mohu naší univerzitě poskytnout 22 let praxe pedagoga, od roku 2009 v pozici profesora, který stále a rád učí studenty. Mohu nabídnout 13 let praxe školitele doktorských studentů,

kteří znají mou náročnost a věřím, že oceňují konzistentnost mých názorů, systematickosti práce a mezinárodní rozměr mých publikací. Mohu uplatňovat zahraniční zkušenost ze svých pobytů v Evropě a USA, během nichž jsem se mohl inspirovat systémy vzdělávání i přístupy k organizaci a provádění vědeckého výzkumu. Mohu nabídnout mezinárodní viditelnost svého výzkumu (např. v současnosti řeším grant Horizon 2020, Marie Skłodowska-Curie Actions – Excellent Science) a neskromně snad také mezinárodní uznání své osoby.

Co se týče mého současného děkanského mandátu, na LF MU jsem za relativně krátkou dobu (jednoho roku) dokázal provést několik zásadních reforem – např. nastavení kvalitativně zcela jiné úrovně komunikace (dovnitř fakulty i navenek); racionální změnu organizační struktury LF; nová pravidla rozpočtu mj. zohledňující kvalitu vědy a doktorského studia; probíhá příprava nových rozvojových studijních programů (farmacie, veřejné zdravotnictví); platí nová kritéria habilitačních a profesorských řízení; již letos začaly platit nové podmínky přijímacího řízení zohledňující různá nadání a talent středoškoláků. Dále bych zdůraznil zásadní reformu doktorského studia, v jejímž rámci došlo na LF MU k racionalizaci počtu oborových rad a byly stanoveny nové, kvalitativně vyšší podmínky pro obhajoby dizertačních prací, jež reflektují mezinárodní standardy a mezioborové rozdíly. V Asociaci děkanů lékařských fakult ČR zastávám pozici místopředsedy a významně jsem se podílel na přípravě, prosazení a realizaci vládního programu na navýšení počtu studentů medicíny a posílení financování lékařských fakult, což LF MU přináší ekonomickou stabilitu. V roli děkana od počátku svého mandátu systematicky plním své programové prohlášení, na jehož základě jsem ve volbách získal bezprecedentně silný mandát. Zkušenost z práce na pozici děkana mě rovněž naučila dobře vnímat, jaké konkrétní dopady mají či mohou mít opatření na úrovni MU pro každodenní chod a správu fakulty.

Všechny uvedené zkušenosti tedy nyní nabízím do služeb celé naší univerzity, celé naší akademické obci. Má základní vize je jasná: budu-li zvolen rektorem, budu univerzitu směřovat ke kvalitě ve vzdělávání, ve vědě a výzkumu, vytvářet podmínky pro mezinárodní viditelnost MU na kvalitativně vyšší úrovni. Naše univerzita musí mít ambici stát se nejúspěšnější univerzitou v České republice a být významným hráčem ve středoevropském prostoru.

## **ROLE REKTORA**

Pokud jde o můj pohled na roli rektora a na způsob vykonávání tohoto úřadu, zastávám názor, že rektor by měl být nejen schopným administrátorem a odpovědným správcem, ale zároveň tím, kdo předkládá ideje a vize, ale dokáže inspirovat i své okolí. Měl by naslouchat, usilovat o otevřenou komunikaci a dialog, být iniciátorem a moderátorem důležitých celouniverzitních debat, a měl by dokázat v přirozené různosti a pestrosti univerzity hledat jednotu a společný zájem. Musí důstojně reprezentovat univerzitu navenek, bránit akademické svobody a důsledně hájit její zájmy na celostátní úrovni (např. důrazně prosazovat ekonomické požadavky při sestavování rozpočtu vysokých škol). Měl by na všech úrovních vystupovat tak, aby ctil tradice naší univerzity a prosazoval a chránil hodnoty, na kterých byla zbudována, a to i směrem k dalším institucím, autoritám a ke společnosti vůbec. Měl by zaujímat zásadové a pevné postoje nejen k dění na univerzitě, ale rovněž mimo ni, byť by byly nepopulární. A k tomu všemu se pojí ochota a schopnost rozhodovat a vést jak v každodenních záležitostech, tak v těžkých chvílích.

Co se týká mé představy praktického výkonu funkce rektora při vedení a správě univerzity, bych především usiloval o vstřícnost a otevřenost, kladl velký důraz na komunikaci, podobně jako to se svým týmem již více než rok činím na LF MU. Věřím totiž, že jen tak je možné zapojit do společného díla co nejvíce lidí a maximálně využít všech podnětných myšlenek a inspirativních nápadů, a jen tak lze pečovat o důstojné a přátelské prostředí a napomáhat rozvíjení intelektuálního a tvůrčího

potenciálu celé univerzity. Velmi dobře totiž vím, že máme-li společně posunout naši Masarykovu univerzitu směrem k vizím, se kterými na post rektora kandiduji, pak musí jít o vsutku týmovou práci nejen všech členů vedení univerzity, všech vedoucích pracovníků fakult a vysokoškolských ústavů, ale také všech akademických i neakademických pracovníků a studenty nevyjímaje. Jako rektor bych tedy chtěl především být inspirativním lídrem dobře fungujícího týmu. Lídrem, který naslouchá, umí ocenit a ohodnotit, dokáže být i kritický, ale především nese finální odpovědnost za nelehká rozhodnutí, která činí po zralé úvaze, prozíravě a s ohledem na zájmy celé univerzity a všech jejích součástí.

V případě svého zvolení oslovím tým prorektorů a prorektorek, který se bude se mnou dělit o břímě každodenních úkolů a povinností, ale bude se mnou sdílet tíhu odpovědnosti a též občasně radosti. Jako tým budeme komunikativní, se členy akademické obce probereme, co a proč děláme.

Na univerzitu nahlížím především jako na společenství, jako na malou republiku, ve které každá fakulta, každá jednotlivá součást má svou nezastupitelnou roli. A úkolem vedení univerzity není tuto roli zpochybňovat, ale podporovat a rozvíjet ku prospěchu všech členů tohoto společenství.

## SPOLEČENSKÁ ROLE A ODPOVĚDNOST UNIVERZITY

V říjnu minulého roku jsme si připomněli 100. výročí vzniku Československa, letos slavíme 100. výročí založení naší univerzity a na podzim 30. výročí listopadu 1989. Tato tři výročí v mých očích představují základní rámec, v němž bychom měli uvažovat o naší univerzitě a její budoucnosti. O tom, jaká dosud byla a jaká by měla být na počátku druhého století své existence.

Jako rektor bych proto sloužil naší akademické obci nejen ve všech oblastech, kde se to od vrcholného představitele univerzity očekává (a jak jsem nastínil v předešlé kapitole), ale považoval bych zároveň za svou povinnost ctít základní ideje toho, co je a co má být univerzita.

Doba, v níž žijeme, není pro univerzity jednoduchá. V dnešní ekonomicky a materialisticky zaměřené společnosti je pro pedagogy a výzkumníky stále obtížnější vyrovnat se s rostoucím tlakem na kvalitu výuky a tvůrčí činnost. Tento tlak vede k tomu, že sílí tendence zužovat akademický život na počty odučených hodin, počty článků, citací, grantů či mediálních vystoupení. Jako rektor bych proto chtěl, společně se členy akademické obce, přemýšlet o tom, jak posilovat roli naší univerzity jakožto intelektuálního společenství, prostoru určité myšlenkové atmosféry a otevřenosti, která přispívá k pěstování svobody myšlení a kritického uvažování, univerzity jako místa společného přemýšlení a kultivace ducha, jako domova toho, co nazýváme svobodným vzděláním (kdy termín „svobodný“ zde stojí v protikladu ke slovu „služebný“). Sdílím názor, že o univerzitě je správnější hovořit jako o místě vzdělávání než jako o místě vyučování; přičemž pojem vzdělání označuje něco vyššího, co utváří lidského ducha a charakter a co člověku umožňuje vést odpovědnější a reflektovaný život. Na tento důležitý rozměr univerzitního vzdělávání bych chtěl jako rektor pamatovat a hledat nové cesty a možnosti, kterými bychom jej společně mohli rozvíjet.

Co se týče naší univerzity z hlediska její role a odpovědnosti ve společnosti, jsem přesvědčen, že Masarykova univerzita má v tomto ohledu výsadní postavení, ale zároveň speciální odpovědnost. Už z hlediska toho, do jaké míry je spjata s republikánským étosem a tradicí Československé republiky.

Chtěl bych proto, aby naše alma mater byla nejen kvalitní a prestižní výzkumnou univerzitou, ale zároveň významným centrem společenského a kulturního života. Měla by být místem kritické reflexe společnosti, přispívat k výchově aktivních a odpovědných občanů, nastolovat důležité otázky, které se mají stát předmětem společenského zájmu, být základnou integrujícího myšlení a měla by pomáhat kultivovat společenskou debatu a pozdvihovat myšlení veřejnosti v nejširším smyslu. To považuji,

vedle péče a rozvíjení našich jednotlivých oborů a specializací, za naše společné poslání akademiků jakožto veřejných intelektuálů.

## CELKOVÁ UNIVERZITNÍ STRATEGIE

Z hlediska celouniverzitní strategie vnímám jako zcela zásadní reagovat na měnící se společenské prostředí a vytvořit předpoklady pro progresivní posun naší univerzity v příští dekádě, tzn. otevřít diskuzi nad indikátory kvality, které se stanou základem Dlouhodobého záměru MU pro léta 2021–2025 s výhledem na navazující univerzitní strategii do roku 2030. V minulé dekádě byly na MU zahájeny významné počiny, včetně investičních, spojené s konceptem „středoevropské univerzity“, které je nutno posunout kupředu. MU si musí stanovit cíl být k roku 2030 nejlepší univerzitou v ČR a posunout se výše v mezinárodních srovnáních.

K naplnění tohoto záměru považuji za prioritní úzce provázat univerzitní strategii s fakultami, ústavami a dalšími součástmi univerzity – ta by pak měla fungovat jako praktické vodítko pro společnou misi, nikoliv být pouhým formálním dokumentem. Strategie společně definovaných a zejména vzájemně sladěných cílů (např. podpora vyššího podílu citací, reputace ve vzdělání a výzkumu, počet studentů na akademika, podíl zahraničních akademiků atd., což jsou parametry hodnocené v mezinárodních žebříčcích) by měla sloužit jako základ pro rozhodování o financování aktivit a rozvoje univerzity; na ně by pak navazovalo hledání zdrojů (čerpání dotačních titulů by se mělo stát prostředkem, nikoliv cílem). Každá součást univerzity by se pak svým dílem (který nemusí být identický, stejně jako soubor parametrů nemusí být identický) měla podílet na naplňování společných záměrů. Přičemž za jednu ze zásadních podmínek jejího naplňování považuji srozumitelnou a efektivní komunikaci, která podpoří růst univerzity prostřednictvím rozvoje jednotlivých fakult a ústavů.

## STUDIUM A ZÁLEŽITOSTI STUDENTŮ - PRIORITA VZDĚLÁVÁNÍ

Za posledních 20 let prošla MU velice dynamickým rozvojem v oblasti studijní nabídky, od přelomu století jsme zažili významný nárůst počtu studentů (a počtu studií), především v bakalářských a magisterských studijních oborech (nyní studijních programech) s pomyslným vrcholem v počtu studentů kolem roku 2011. V několika posledních letech jsme svědky opačného trendu, který vzhledem ke zvýšení kvality studia na MU považuji za žádoucí. Pokles počtu studentů na jednotlivých fakultách ovšem není rovnoměrný; některé fakulty zredukovaly počty studentů/studií v bakalářských a magisterských studijních programech o desítky procent, což s sebou nese tlak na změnu v přístupu akademické obce příslušné fakulty a zasahuje významně i do její personální politiky.

Novela zákona o vysokých školách z roku 2016 s sebou přinesla jiné pojetí vnitřního hodnocení kvality, čehož MU využila k získání institucionální akreditace (v květnu 2018). To naší univerzitě v následujících 10 letech umožňuje autonomní rozhodování o studijních programech a jejich náplni. Této historicky jedinečné příležitosti je zapotřebí využít ke zlepšení kvality studia. Ačkoliv získání institucionální akreditace s sebou nese řadu nových administrativních povinností, její získání vnímám jako možnost, jak učinit studium na MU atraktivnější, včetně pobídky ke snížení studijní neúspěšnosti, která je v ČR obecně významně vyšší než v řadě zemí EU. Institucionální akreditaci a její administrativní zabezpečení prostřednictvím Rady pro vnitřní hodnocení (RVH) nelze pojmout čistě technicistně, ale je potřeba vést odpovědnou diskuzi na celé univerzitě tak, aby se dařilo naplňovat hlavní cíl – lépe vzdělávat studenty.

Od akademického roku 2019/2020 budou noví studenti na MU nastupovat do studijních programů přesně po 100 letech od zahájení výuky v roce 1919. Naše univerzita tak v oblasti studia velmi symbolicky vstoupí do druhé stovky v „novém hávu“ a je na nás, jak funkční a atraktivní bude. Nadále tedy předpokládám, že v bakalářském a magisterském studiu bude rozvoj dostatečně flexibilní studijní nabídky, což v kombinaci s novým rozměrem odpovědnosti garantů studijních programů a programových rad, s rozšířenou spoluprací se středními školami a zohledněním demografie může na naši univerzitu přivést dostatečný počet talentovaných a motivovaných studentů. Provázání profilu absolventa, obsahu státních závěrečných zkoušek, výstupů z učení, vstupních předpokladů pro uchazeče a následně revize obsahu programů a předmětů včetně metod výuky je to, co bychom měli pozitivně uchopit a rozvíjet. MU by měla klást důraz na skutečné a smysluplné zapojení významných (a kvalitně vyučujících) vědců do výuky již v bakalářském stupni studia.

V oblasti doktorského studia budu podporovat a prosazovat myšlenku, že tři pilíře každé fakulty MU – tedy bakalářské/magisterské studium, doktorské studium a věda – tvoří nedělitelný a provázaný systém, kdy ani jeden nelze opomíjet či vydělit. Jakmile budeme mít na MU k dispozici hodnocení výzkumu podle připravované Metodiky 17+, nastane správný okamžik propojit toto hodnocení se zodpovědnou diskuzí o doktorském studiu. Téma doktorského studia na naší univerzitě je v současnosti velmi živé. Je třeba ujasnit si roli fakult a univerzity, která bude nadále podporovat další posun v kvalitě doktorského studia. Měli bychom společně hledat finanční zdroje pro zahraniční stáže během doktorského studia a více využívat databáze partnerských institucí. Musíme se více zaměřit na problematiku úspěšného dokončení doktorského studia ve standardní době studia, protože studijní neúspěšnost v doktorských programech není uspokojivá; je nutné tuto otázku zohlednit v diskuzích o pravidlech rozpočtu MU.

Pokud jde o mé představy o žádoucí podobě doktorského studia, zde bych si dovolil odkázat na zásadní reformu provedenou již na LF MU, která byla schválena Radou pro vnitřní hodnocení dne 11. 12. 2018. (Jinak jsem si samozřejmě dobře vědom, že konkrétní kroky a dílčí parametry jsou většinou v gesci fakult, nikoliv rektora.)

Pokud jde o oblast komunikace se studenty, ve své současné roli děkana jsem na LF MU navázal velmi úzkou spoluprací a velmi otevřenou komunikaci se zástupci studentů v AS LF MU, se Spolkem mediků atd. V této linii komunikace se studenty bych pokračoval i jako rektor. Podporu a budování soudržnosti studentů se svou alma mater považuji za nesmírně důležitou a nesmírně cennou pro každou významnou univerzitu, a to prostřednictvím nejrůznějších nástrojů (kulturní, společenské, sportovní akce aj.). Podporoval bych také všechny smysluplné dobrovolnické studentské aktivity, které by propagovaly MU a šířily její dobré jméno.

V oblasti záležitostí studentů budu podporovat další rozvoj cíleného studijního poradenství vedoucího ke snížení studijní neúspěšnosti, v oblasti stipendijní politiky podpořím racionální využívání stipendijního fondu, včetně podpory programů pro excelenci studentů, které mohou odrážet rozmanité spektrum nadání studentů. Za důležité pokládám získávání externích zdrojů financování studijních stipendií. Současně je potřebné vymáhat dodržování pravidel v oblasti studijního a zkušebního řádu (SZŘ).

#### **PŘEHLED KONKRÉTNÍCH KROKŮ V OBLASTI STUDIA:**

- Přehodnocení počtu limitů přijímaných uchazečů podle zájmu o studium a kvality přijímaných studentů, resp. studijní (ne)úspěšnosti.
- Snižování studijní neúspěšnosti.

- Rozšíření spolupráce se středními školami.
- Využívání dělení na akademické vs. profesní studijní programy.
- Podpora flexibility výukových metod.
- Rozvinutí ocenění za kvalitní výuku.
- Pokračování v procesu internacionalizace pedagogů.
- Příprava nového studijního a zkušebního řádu věcně postaveného na současném znění, přitom ale reflektujícího změněnou formu a obsah studijní nabídky, zároveň redukujícího množství detailů se zdůrazněním principu „správného uvážení“.
- Důsledná informovanost studentů o studentské anketě a následném využití zpětné vazby.
- Rozvoj aktivit Centra pedagogických kompetencí (CERPEK) směrem ke kratším, konkrétně zaměřeným blokům, využitelným i seniorními učiteli a doktorandy.
- Další rozvoj IS MU ve studijní oblasti, e-learning, testování apod., včetně podpory přípravy e-materiálů; elektronický diplom.
- Motivace studentů i školitelů k dokončování doktorského studia ve standardní době studia.

## V Ě D A A V Ý Z K U M - V Ý Z K U M N Á U N I V E R Z I T A

Masarykova univerzita je v systému vysokých škol zavedeném od roku 2018 zařazena do 4. segmentu jako výzkumná univerzita (spolu s Univerzitou Karlovou, Univerzitou Palackého, ČVUT a VUT). Toto zaměření odpovídá postavení a směřování MU a přes rozdílnost jednotlivých fakult je zásadní rozvíjet špičkový vědecký výkon ve všech součástech MU podle stanovených strategických cílů.

Obrovské investice do budování výzkumných kapacit napříč univerzitou vedly v posledních deseti letech (spolu s dalšími faktory) k profilaci přibližně dvou desítek oborů, které jsou z hlediska bibliometrického hodnocení mezinárodně nadprůměrné, v řadě případů velmi významně nadprůměrné (univerzita se také vysoko umísťuje ve čtyřech až pěti oblastech mezinárodních oborových žebříčků univerzit: biologie, medicínské obory, zemědělské obory, fyzika, lingvistika). Souběžně se zaváděním nové státní metodiky hodnocení výzkumu M17+, jejíž přesná podoba a dopady na způsob financování zatím nejsou zcela jasné, je proto nutné vést diskuzi o vnitřních krocích, které by univerzita dále měla činit. Jako racionální se zde jeví potřeba omezovat vnitřní konkurenci a posilovat specializaci a komplementaritu jednotlivých pracovišť tak, aby univerzita jako celek byla schopna dobře obstát na mezinárodní úrovni a realizovat (případně na evropské úrovni koordinovat) vědecké projekty významného rozsahu. V příštím období je nutné zvýšit počet projektů 9. Rámcového programu EU (Horizon Europe), který by navíc měl umožňovat přímé financování výzkumných aktivit (významná změna vůči H2020, která z rámcového programu činí nejen prestižní, ale také důležitý finanční zdroj).

Jedním z důležitých sledovaných parametrů musí být mezinárodní viditelnost výzkumu, máme-li vážně přistupovat k ambici posunout se v mezinárodních žebříčcích. Chce-li být MU respektovanou evropskou univerzitou, musí mít relativně významný počet držitelů grantů ERC (nikoli v řádu jednotek, ale postupně v řádu desítek).

Tvůrčí činnost představuje neoddělitelnou součást akademické práce, financování za vědecký výkon přímo a zásadně určuje rozpočet MU. Jsem si vědom odlišných způsobů výzkumu a výzkumné a publikační praxe na jednotlivých fakultách, a tento aspekt je zapotřebí respektovat

a důkladně prodiskutovat napříč MU se zohledněním nového pojetí hodnocení výzkumu a propojení s financováním. Vzhledem k připravované státní metodice hodnocení výzkumu M17+ budou mít finance za kvalitní vědecké výstupy (publikace v prvním decilu či kvartilu, mezinárodní granty aj.) stále větší vliv na celkový rozpočet univerzity a její postavení v mezinárodních žebříčcích. Na MU je proto třeba napříč jejími součástmi podporovat rozvoj vědecké práce, posouvat podprůměr k průměru, průměr k nadprůměru a rozvíjet elitní vědecké týmy. Je nezbytné, abychom společně prosazovali kvalitu před kvantitou, propojovali vědecká témata a vědecké týmy. MU musí výsledky své práce více a lépe prezentovat odborné i laické veřejnosti.

Považuji pro budoucnost MU a sílu jejích vědeckých výsledků za zásadní, aby byla místem intelektuálního původu objevů a řešení, jen zapojení do sítě vědeckých spoluprací nestačí, ačkoliv v bezprostřední budoucnosti nemusí být výše uvedené předmětem politiky státu a metodiky hodnocení výzkumu. Současně bychom měli více rozvinout spolupráci s externími subjekty v oblasti aplikačního výzkumu, jehož význam ve financování vědy a výzkumu poroste.

Jako naprosto klíčovou vidím podporu a motivaci mezioborových vědeckých týmů a vědeckých témat s různou dynamikou současného výkonu. Významnou pozornost je třeba věnovat excelenci ve výzkumu a rozvoji špičkových výzkumných týmů. Rovněž je potřeba rozvíjet celouniverzitní podpůrné nástroje k přilákání kvalitních „post doků“ ze zahraničí a vést diskuzi nad nejhodnějšími nástroji, včetně finanční motivace.

Dále musíme společně věnovat péči univerzitní výzkumné infrastruktuře, jejíž významnou součástí (nejen pro výzkum) je také IT, u jehož financování a provozu je třeba odlišovat a sladovat správní funkce pro chod univerzity, podporu výzkumu a další role.

Tvůrčí činnost je v dnešním světě úzce spjata s dodržováním etiky výzkumu a etiky publikování. Chtěl bych proto, aby MU nadále velmi pečovala o ochranu dat zkoumaných subjektů, potírala případy plagiátorství a měla se na pozoru před predátorskými časopisy.

#### **PŘEHLED KONKRÉTNÍCH KROKŮ V OBLASTI VĚDY A VÝZKUMU :**

- Racionální provázání hodnocení vědy a výzkumu dle Metodiky 17+ na rozpočet MU.
- Příprava na další období financování z evropských strukturálních fondů (ESF) a stanovení výzkumných priorit s dopadem do společnosti s využitím unikátní expertízy MU v přípravě, získávání a úspěšné realizaci projektů z ESF.
- Zvážení konceptu univerzitních výzkumných programů (transformace GAMU bude nezbytná) jako určitých střednědobých výzkumných záměrů vybraných vnitřní soutěží.
- Rozšíření cílené podpory získávání špičkových vědců a špičkových zahraničních grantů (H2020, ERC, zapojení do celoevropských projektů, přeshraniční spolupráce).
- Zachování a ideálně rozšíření schématu MUNI Award for Science and Humanities.
- Zavedení návazného přechodového financování pro držitele grantu ERC např. po dobu dvou let.
- Další rozvoj podpůrných programů (finančních, osvětových) na přilákání kvalitních „post doků“.
- Garantování transparentního přístupu k univerzitním výzkumným infrastrukturám interním (i externím) uživatelům.
- Posílení aplikačního výzkumu a s ním spojeného transferu znalostí a technologií.

- Další rozvoj databází vědeckých výsledků a prohlubování sdílení dat mezi vědeckými týmy napříč fakultami a ústavy.
- Pořádání dnů otevřených dveří či tiskových konferencí k popularizaci vědeckých výsledků; užitečná může být větší koordinace mezi jednotlivými součástmi univerzity.
- Další rozvoj spolupráce s Mezinárodní vědeckou radou MU (ISAB) v evaluaci výzkumu.

## VNĚJŠÍ VZTAHY A INTERNACIONALIZACE

Masarykova univerzita má své jasné poslání, identitu, vizi a sdílené hodnoty. Sehrává významnou kulturně-společenskou roli, kterou vymezuje a popisuje Dlouhodobý záměr MU. Jako rektor bych považoval za nezbytné dále posilovat pozici naší univerzity jako společenského a kulturního aktéra (více jsem o tomto pojednal již v části týkající se společenské role a odpovědnosti univerzity) a více šířit povědomí o značce MU mezi jasně vymezenými cílovými skupinami: uchazeči, studenty, absolventy, akademickými a neakademickými zaměstnanci, partnery, významnými institucionálními partnery, zahraničními univerzitami, vědeckými institucemi a širokou veřejností.

Za jeden z důležitých strategických cílů považuji budování větší sounáležitosti mezi univerzitou a studenty, absolventy a zaměstnanci (např. prostřednictvím kultury či sportu). Je obecně znám můj kladný vztah ke sportu, který představuje důležitou součást každé společnosti. Proto si sport zasluhuje naši větší pozornost v rámci MU, neboť může zvyšovat atraktivitu studia, pomáhat budovat vztah ke zdravému životnímu stylu, fair-play nebo prostě jen dobrému využívání volného času (ať už u studentů či zaměstnanců). Kulturní dění na MU by rovněž mělo představovat důležitý most ke společenskému vyžití na území města Brna a v jeho okolí.

Podporu internacionalizace univerzity považuji za důležitý nástroj k prosazení se v globální konkurenci. Mezinárodní složení týmů akademických a vědeckých pracovníků má dopad nejen na pedagogickou a vědeckou činnost, ale též stále se zvyšující efekt ekonomický. Podpora schémat pro získávání zahraničních zkušeností by představovala jednu z mých priorit jako rektora. Za důležité též považuji synergické využívání dosavadní zahraniční spolupráce napříč univerzitou, mezi fakultami a výzkumnými pracovišti. Dobrá spolupráce se zahraničním partnerem na úrovni výzkumu totiž obvykle skýtá i nové příležitosti pro výukové aktivity, ze kterých může těžit více kateder či fakult MU.

Za zcela samozřejmé považuji, že rektor MU se musí s nejvyšší naléhavostí věnovat modelu financování z MŠMT a následně tvorbě pravidel rozpočtu MU (o tom více níže), která by po vnitřní diskuzi měla sledovat stanovené dlouhodobé priority. Jako rektor bych tedy věnoval maximální pozornost průběžné oponentuře legislativních norem majících přímý či nepřímý dopad na financování MU.

Naše univerzita patří mezi největší zaměstnavatele v regionu, je tedy přirozené, že rovněž musíme být velmi aktivní směrem k Jihomoravskému kraji a k městu Brnu při formulování našich požadavků a potřeb. Ať už jde např. o oblast podpory bydlení pro začínající akademiky či doktorandy, o spolupráci při řešení problémů důležitých pro občany, jako jsou dopravní dostupnost, sociální zabezpečení atd.

### PŘEHLED KONKRÉTNÍCH KROKŮ V OBLASTI VNĚJŠÍCH VZTAHŮ A INTERNACIONALIZACE:

- Získávání většího množství kvalitních uchazečů o studium, včetně efektivního využívání dat z výzkumů zaměřených na uchazeče o studium, studenty, absolventy.



- Rozvíjení celoroční koncepční kampaně určené uchazečům o studium a její začlenění do českých programů v České republice a na Slovensku.
- Příprava vhodné kampaně pro české a anglické programy se zaměřením na uchazeče o studium ze zemí s velkou věkovou skupinou do 18 let s potenciálem zájmu o studium na MU.
- Rozvoj a udržování kontaktů s partnery s cílem získávat finanční zdroje (finanční zdroje pro budování nezávislého pilíře financování aktivit univerzity).
- Oslovování potencionálních zaměstnanců, pedagogů a vědců z prostředí mimo MU. Zvyšování prestiže, získávání a rozvíjení kontaktů se zahraničními univerzitami a vědeckými institucemi s cílem podpory zlepšování postavení univerzity ve vybraných žebříčcích hodnocení univerzit.
- Postupné vytváření a prohlubování spolupráce s novými zahraničními regiony s vysokým potenciálem pro výzkum a inovace („Mapa“ spolupracujících univerzit).
- Rozvoj spolupráce s absolventy a krajany na zahraničních univerzitách: mnohdy finančně nenáročná, ale s pozitivním potenciálem pro MU.
- Příprava a rozvoj strategie komunikace se zaměstnanci ve spolupráci s personálním odborem – nutnost věnovat se zaměstnancům jako cenné interní cílové skupině, která významně působí na studenty, absolventy i uchazeče.
- Rozvoj univerzitního sportu jako důležitého nástroje budování sounáležitosti s univerzitou (podpora JMK, brněnské univerzitní hry, obnovení tradice univerzitní osmy, hokej – Evropská hokejová liga, další sporty).
- Rozvoj a podpora univerzitních hudebních a kulturních aktivit a spolkové činnosti (koncerty, Symfonický orchestr Masarykovy univerzity, pěvecký sbor, studentské kapely, divadla, festivaly).

## VNITŘNÍ SPRÁVA A KOMUNIKACE

Vnitřní správa univerzity se opírá o milníky nastavené v oblasti personální politiky (jsou v gesci děkanů; rektor vytváří obecné rámce pro naplňování personální politiky), finanční stability a posilování sounáležitosti jednotlivých součástí univerzity, včetně vytváření příhodných podmínek pro osobnostní růst a zajištění racionální podpory celouniverzitním aktivitám, stejně jako podpory všem součástem univerzity. Personální politika představuje společně s ekonomikou (resp. finanční stabilitou) nejen klíčový nástroj řízení, ale též utváření příznivého prostředí univerzitní obce. Rektor musí dobře a srozumitelně komunikovat s děkany a řediteli ústavů ohledně cílů personální politiky, která ovšem nemusí být identická u všech součástí MU.

Univerzita potřebuje dostatek finančních zdrojů pro svůj dlouhodobý rozvoj a plnění strategických cílů. Střednědobý výhled financování z příspěvku na vzdělávání (normativu) ze státního rozpočtu slibuje velmi mírné navyšování, spíše lze ale očekávat stagnaci příjmů z tohoto zdroje pro vysoké školy. Každoroční změny indikátorů pro rozdělení normativu z MŠMT svědčí o tom, že ministerstvo nemá ambici strategicky řídit rozvoj jednotlivých škol, ale vzhledem k jejich různorodosti očekává rozvojovou strategii na straně každé vysoké školy (způsob rozpočtování dosud praktikovaný na všech českých univerzitách je fakticky pouze rozpisem příspěvku a dotací). Považuji proto za nutné nastavit jasné priority a normativ využívat jen jako jeden ze zdrojů k naplňování vlastní strategie a zároveň stanovit další rozvojové zdroje. Univerzita by měla více využívat své velikosti k tomu, aby

vytvářela přiměřeně bezpečné prostředí pro fakulty a další součásti – tzn. při rozdělování rozpočtu brát v úvahu vnější pravidla, ale současně uvnitř univerzity nereagovat na každou dílčí změnu vnějších parametrů; a naopak klást v rámci rozpočtu jednotlivým součástem cíle vztahující se k celkovým záměrům univerzity, které se ne vždy musí krýt s aktuálními opatřeními státu.

Jsem si velmi dobře vědom toho, že vnitřní soutěžení všech se všemi ve všech parametrech začíná univerzitu vyčerpávat. Je proto třeba se více zaměřit na vnitřní dělbu práce směřující k tomu, aby univerzita byla silná jako celek a uspěla v konkurenci v rámci ČR i mezinárodně. Považuji za nutné diskutovat o financování, které je založené částečně na vnitřních kontraktech (pravidelně hodnocených při evaluacích ze strany vedení MU). Každá fakulta je osobitá a potřebuje jinou skladbu zdrojů na pokrytí svých rozvojových potřeb, a tím i celé univerzity.

V posledních dvaceti letech se vyvíjela administrativa a rozpočtová pravidla univerzity především jako nástroj ke zvládnutí extenzivního růstu spojeného s realizací velkého počtu projektů evropských strukturálních fondů. Vnější faktory se významně mění a univerzita tedy musí přejít na růst intenzivní, kterému bude samozřejmě nutné přizpůsobit formy a metody vedení a správy univerzity a pravidla sestavování rozpočtu. Pro dobré fungování univerzity je tedy zcela zásadní, aby všichni dobře rozuměli tomu, jaká je celková sledovaná dlouhodobá linie a koncepce.

Za nutnou rovněž považuji důkladnější diskuzi o centralizovaných nákladech. Více jak deset let je tématem debat na univerzitě výše odvodů jednotlivých součástí, ale neprobíhá dostatečná diskuze o nákladové stránce – tu je zapotřebí jasně definovat, ujasnit si, jaké funkce a činnosti má univerzita ve vztahu ke společným cílům a potřebám zajišťovat centralizovaně. Samozřejmostí zde pak je supervize a kontrola ze strany akademického senátu a vedení fakult i univerzity.

Za důležité pro MU dále považuji, aby se podařilo zajistit dlouhodobé naplňování univerzitních fondů k vytvoření finanční rezervy pro případné neočekávané investice, stejně jako pro plánované reinvestice. (Právě i zde se může velmi pozitivně projevit pocit sounáležitosti jednotlivých fakult či dalších součástí s MU a vzájemné uznání a respekt mezi jednotlivými částmi univerzity).

Za další klíčový bod považuji péči o profesní rozvoj zaměstnanců, který v době velmi výrazné konkurence na trhu práce nabývá stále většího významu.

#### **PŘEHLED KONKRÉTNÍCH KROKŮ V OBLASTI VNITŘNÍ SPRÁVY A KOMUNIKACE:**

- Získání a obhájení HR Award jako osvědčení personální politiky, která odpovídá mezinárodně uznávané nejlepší praxi (best practice); to napomůže vnímání MU jako moderní a prestižní evropské vědecké a vzdělávací instituce.
- Podpora elektronizace personálních agend, vytvoření funkčního celku eHR, a tím odbourání části administrativní zátěže.
- Posílení metody přímého oslovování špičkových kandidátů, přímého oslovování mimořádných profesorů.
- Silná podpora rozvoje a vzdělávání zaměstnanců všech kategorií, především pak těchto cílových skupin: a) začínajících akademiků, b) manažerů na všech akademických organizačních úrovních, c) manažerů na neakademických podpůrných pracovištích s cílem zvýšení efektivity a kvality práce jejich týmů.
- Podpora mobility, podpora využívání tvůrčího volna, podpora komunikace v cizím jazyce (angličtině), prosazování deklarované organizační kultury.

- Diskuze o nových pravidlech rozpočtu nereagujících na (skoro)každoroční vnější dílčí změny.
- Získávání i vynakládání finančních zdrojů v souladu s legislativou a podmínkami poskytovatelů.
- Debata o nákladové stránce MU a jejich součástí v době zvyšování cen energií, nájmu atd.
- Racionální revize centralizovaných nákladů, nejen jejich celkové výše, ale rovněž celkové struktury a jednotlivých položek.
- Zajištění dlouhodobého naplňování univerzitních fondů k vytvoření finanční rezervy.
- Péče o rozvoj měkkých dovedností zaměstnanců a jejich benefity, včetně podpory mladých rodin s dětmi, např. zakládáním dětských koutků či skupin, případně školek.

## Z Á V Ě R E M

O rektorský úřad se ucházím s hlubokým přesvědčením, že posláním univerzity jakožto universitas je nejen vzdělávat a posouvat hranice poznání, ale zároveň být ve společnosti kritickou instancí. Univerzita v mých očích představuje nepostradatelnou instituci, která má umožňovat společenské a lidské sebepoznání, pomáhat hledat odpovědi na palčivé otázky doby a přispívat k řešení naléhavých problémů. V tomto ohledu musí univerzita jakožto společenská instituce hrát vůdčí roli a být v pravém smyslu institucí elitní a institucí elit.

Tváří v tvář neutěšené společenské a politické situaci nejen v naší zemi, a při vědomí závažných negativních jevů jako jsou šířící se populismus, nacionalismus, všeobecná banalizace politiky, fragmentace veřejné sféry, postupující bulvarizace médií, úpadek veřejné debaty či ghettoizace společnosti, bychom měli být daleko všímavější a ostražitější vůči všem krokům a jevům, které oslabují či ohrožují svobodu v nejširším smyslu. Věřím, že Masarykova univerzita nesmí nikdy rezignovat na své poslání být jedním z pilířů demokracie a svobody v čase, kdy tyto dvě klíčové hodnoty začínají být zpochybňovány či dokonce vysmívány. To považuji, zejména v roce 30. výročí listopadu 1989 a 80. výročí listopadu 1939, za nesmírně varující.

Myslím, že role a odpovědnost univerzit jako pilířů svobody bude narůstat. Bude třeba, aby se i naše univerzita dokázala k této odpovědnosti postavit čelem a aby se ctí obstála. Ale v jistém smyslu to my na Masarykově univerzitě máme snazší než ostatní, protože máme pevný záchytný bod a jasný program – stačí nám návrat ke kořenům.

Jaká by tedy naše univerzita měla být, má-li představovat takový pilíř? Musí být odvážná, musí být moudrá, musí být opravdová, musí být kritická, musí být otevřená, musí hájit hodnoty svobody, demokracie a humanismu. Jen taková totiž může být skutečnou univerzitou *Masarykovou*.

Pokud získám důvěru naší akademické obce, budu jako rektor činit vše pro to, aby *taková* byla.



V Brně dne 17. 2. 2019

Martin Bareš