

MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ

**DLOUHODOBÝ ZÁMĚR
MASARYKOVY UNIVERZITY
V BRNĚ DO ROKU 2010**

Brno, dne 9. října 2005



MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ

**DLOUHODOBÝ ZÁMĚR VZDĚLÁVACÍ
A VĚDECKÉ, VÝZKUMNÉ, VÝVOJOVÉ,
UMĚLECKÉ NEBO DALŠÍ TVŮRČÍ
ČINNOSTI NA LÉTA 2006 AŽ 2010**

Brno, dne 9. října 2005



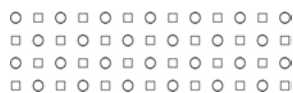


Projednáno ve Vědecké radě MU ve dnech 31. května 2005 a 4. října 2005

Projednáno ve Správní radě MU dne 23. září 2005

Schváleno Akademickým senátem MU dne 3. října 2005

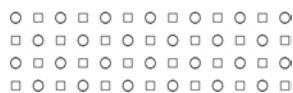




OBSAH

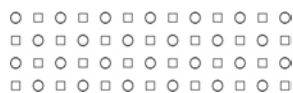
OBSAH.....	2
1 ÚVOD.....	6
1.1 Poslání a postavení Masarykovy univerzity	6
1.2 Proměny kontextu.....	6
Kritérium výkonnosti a efektivity	7
Rostoucí konkurence	7
Vývoj poptávky po studiu a změny ve struktuře studentů.....	7
Diferenciace vysokoškolského systému	7
Zdroje financování	8
Profesionalizace univerzitního řízení	8
2 TRANSFORMAČNÍ PRIORITY A DLOUHODOBÉ CÍLE	9
2.1 Transformační priority	9
Excelence	9
Internacionalizace.....	9
Výzkumná univerzita orientovaná na studenty	9
Podpora talentů.....	9
Integrace univerzity.....	9
2.2 Dlouhodobé cíle.....	9
3 STUDIUM	10
3.1 Kvalita vzdělávacích činností.....	10
Prohloubení diferenciací jednotlivých stupňů studia	10
Posílení univerzitního charakteru vzdělávání	10
Rozvoj studijních programů	11
Rozvoj forem studia	12
Podpora uplatnění na trhu práce.....	12
Internacionalizace studia	13
Podpora jazykových kompetencí studentů	14
Podpora celoživotního vzdělávání jako procesu celoživotního učení	14
Univerzita třetího věku.....	15
3.2 Kvalita akademického života.....	15
Otevřený způsob koncipování i evaluace studijních programů	15
Podpora vzdělávacích funkcí studentských sdružení a jejich integrace do poskytování služeb studentům	15
Rozvoj vysokoškolského poradenství	15
Kvalita ubytování a stravování.....	16
Stipendijní politika a podpora talentů.....	16
3.3 Posílení vzdělávací činnosti univerzity jako veřejné služby	16
Podpora přístupu příslušníků sociálně, kulturně nebo zdravotně znevýhodněných skupin k vysokoškolskému vzdělávání	16
Podpora rozvoji regionálních aktivit v oblasti vzdělávání	17
Podpora zdravého životního stylu studentů.....	17





4	VÝZKUM	19
4.1	Výzkumná univerzita	19
	Týmová práce a projektový výzkum	20
	Využívání kapacitních možností univerzity ve výzkumu a vývoji	20
	Vnitřní a vnější hodnocení výsledků tvůrčí činnosti	21
4.2	Kvalifikační růst	21
	Výzkum jako forma celoživotního vzdělávání akademických pracovníků	22
	Kariérní růst akademických pracovníků	22
	Národní i mezinárodní mobilita akademických pracovníků	23
4.3	Doktorské studium	24
	Doktorandi jako členové vědeckých týmů	24
	Internacionalizace doktorského studia	25
5	UNIVERZITA A SÍŤ SPOLEČENSKÝCH VZTAHŮ	27
5.1	Vztahy s veřejností	27
	Vnitřní komunikace	27
	Potenciální studenti	27
	Absolventi	28
	Zpřístupňování výsledků a popularizace výzkumu a vědy	28
	Univerzita jako kulturní instituce	28
	Mediální strategie	28
	Fundraising a sponzoring	29
5.2	Institucionální partnerství	29
	Střední školy	29
	Vysoké školy a vědecká pracoviště	29
	Státní správa a samospráva	29
	Podnikatelská sféra	29
	Mezinárodní kooperace	30
5.3	Transfer vědění a výsledků výzkumu	30
	Ochrana duševního vlastnictví	31
	Informační a koordinační servis	31
	Akademické podnikání	31
6	PODPŮRNÉ PROCESY	32
6.1	Řízení infrastruktury	32
	Řízení dislokace a investičního rozvoje	32
	Řízení administrativy a organizace	33
	Řízení provozu a údržby	33
6.2	Investice do lidských zdrojů a podpora zaměstnanců	33
6.3	Řízení ekonomiky a financí	34
6.4	Řízení kvality	35





1 ÚVOD

1.1 *Poslání a postavení Masarykovy univerzity*

Masarykova univerzita považuje v souladu se svými tradicemi za svůj nejdůležitější úkol stát se prestižní a konkurenceschopnou výzkumnou univerzitou, jíž bude patřit přední místo ve střeoevropském regionu. Na cestě k tomuto cíli je nezbytné pokračovat v inovacích, jimiž se vyznačoval vývoj univerzity v posledních patnácti letech. Rychlá modernizace univerzity se přitom orientovala na hodnoty, které jsou východiskem i jejího dalšího vývoje: samostatnost a odvaha při hledání vlastní cesty procesem transformace českých univerzit musí být nadále provázána vysokou mírou zodpovědnosti vůči sociálním partnerům a veřejnosti.

Vedena touto motivací, dosáhla Masarykova univerzita v uplynulých letech významných úspěchů v národním měřítku. Stala se mezi českými vysokými školami univerzitou, na niž se hlásí nejvíce studentů, a přitom si zachovala vysokou míru výběrovosti při jejich přijímání. Zatímco řada univerzit teprve zavádí tzv. strukturované třístupňové studium a kreditový systém kompatibilní se soustavou ECTS, Masarykovu univerzitu již běžně opouštějí absolventi navazujícího magisterského stupně a dokonce i absolventi doktorských studijních programů, kteří prošli všemi třemi stupni strukturovaného studia.

V soutěžích o podporu výzkumných projektů se univerzita v posledních letech umísťuje na předních místech, investuje mimořádné prostředky do rozvoje výzkumných a výukových kapacit v novém univerzitním kampusu, má vybudovanou vynikající infrastrukturu informačních technologií, rozvíjí aktivity v oblasti transferu vědění a podpory inovací a je významným sociálním a kulturním aktérem v regionu a v rámci celé České republiky. Univerzita má kvalifikované a srovnatelně dobře placené zaměstnance. V řadě oblastí patří Masarykově univerzitě přední místo mezi českými vysokými školami.

Masarykova univerzita prošla v uplynulých patnácti letech obdobím rozvoje, jež nemá z hlediska dynamiky kvalitativního a kvantitativního růstu obdoby ani v historii univerzity, ani v kontextu vývoje českého vysokého školství po roce 1989. Expanze univerzity není zajisté zdaleka ukončena, přesto dochází k přesunu některých akcentů v procesu její transformace.

Extenzivní růst přinesl kromě nesporných zisků (finanční stabilizace univerzity, zlepšení prostorového zázemí, růst počtu studentů i výzkumných aktivit) také značné náklady v podobě výrazného nárůstu pracovního nasazení a požadavků na kreativitu zaměstnanců v akademických i administrativních pozicích. Aby bylo možné tyto náklady částečně redukovat či efektivněji je využít a směřovat úsilí pracovníků univerzity do klíčových aktivit, je nezbytné přistoupit nejen k soustavnému hodnocení kvality činností, ale také ke standardizaci procedur a pracovních postupů a vytváření norem, jimiž se univerzitní komunita bude řídit v nových podmínkách. Jemná rovnováha mezi inovací a rutinou, jež se na anglosaských univerzitách vytvářela v nepřetržitém historickém vývoji, musí být nastolena v našich poměrech co nejdříve – a nezbytně jako výsledek záměrného, nikoliv nezamýšleného jednání. Dynamická expanze musí být provázána ustalováním a kultivací univerzitní kultury.

1.2 *Proměny kontextu*

Rychlý rozvoj univerzity v posledních letech byl v podstatné míře umožněn formulací strategie, která na počátku 21. století poskytla Masarykově univerzitě jistou kompetitivní výhodu ve srovnání s ostatními českými univerzitami. Úspěšné navázání na tuto rozvojovou strategii musí ovšem čelit některým změnám a posunům charakteristik prostředí, v němž univerzita svou činnost rozvíjí. Jedná se přitom o proměny, které jsou buď zcela nové nebo se před pěti lety rýsovaly jen jako možnosti; nyní se stávají realitou, kterou je nutno při strategických úvahách zohlednit.





Kritérium výkonnosti a efektivity

Společenská transformace v 90. letech minulého století v plné míře otevřela také v českém prostředí prostor pro působení vlivů, jimž jsou v současné globální společnosti vysoké školy vystaveny a jež především v posledních dvou desetiletích výrazně proměňují tvář evropských univerzit. Tradiční představa o univerzitách jako institucích, jež mají účel samy v sobě, spojují výuku s výzkumem a v obojím jsou nejvyšším arbitrem správné cesty, se postupně mění směrem k legitimizaci univerzit prostřednictvím poměrování jejich funkčnosti a výkonnosti (tzv. performativita).

Od počátku 21. století lze tedy i v českém prostředí pozorovat postupné prosazení nového legitimizačního rámce, v němž hlavní úloha univerzit nespočívá ve výchově elit či rozvíjení emancipačního humanismu, ale v požadavku, aby univerzity výrazným způsobem přispívaly k celkové výkonnosti sociálně-ekonomického systému. Lze očekávat, že tato tendence bude v nejbližších letech pokračovat (bez ohledu na konkrétní stranicko-politickou konstelaci) se všemi přímými a nepřímými důsledky ve financování vysokého školství a výzkumu.

Rostoucí konkurence

Ve světě založeném převážně na kritériu výkonnosti je konkurence a soutěž o omezené zdroje podstatnou součástí fungování univerzit. Uplatnění kompetitivního principu lze pozorovat jak ve státní politice podpory výzkumu a rozvoje univerzit, tak ve vzájemných vztazích univerzit a soutěži o potenciální studenty. Vzhledem ke krátkodobému systému financování většiny aktivit univerzity je permanentní připravenost univerzity na účast v takových soutěžích nezbytností, byť náklady na tuto stálou pohotovost jsou značné.

Vývoj poptávky po studiu a změny ve struktuře studentů

Tato soutěž o zdroje se dosud odehrávala v rozhodující míře na národní úrovni, v nejbližší době lze ovšem očekávat nárůst konkurence mezinárodní, a to nejen v oblasti vědy, ale zejména také při získávání talentovaných studentů. Sbližování životní úrovně dovolí rostoucímu počtu studentů odcházet na zahraniční univerzity, o čemž svědčí již prokazatelné statistické trendy. Univerzita musí být proto naopak atraktivním místem nejen pro studenty z České republiky, ale také pro potenciální zahraniční studenty.

Význam tohoto požadavku je ještě dramatizován populačním vývojem v České republice. Ačkoliv právě na základě těchto demografických předpovědí univerzita predikovala již v minulém dlouhodobém záměru jen pomalý nárůst počtu studentů do roku 2005 (odhad 21 tisíc studentů) a ve skutečnosti přitom prošla obdobím bezprecedentní expanze (skutečnost přes 30 tisíc studentů), lze očekávat, že se předpověď stagnace poptávky v důsledku populačního poklesu v rozhodujících věkových kategoriích v období do roku 2010 naplní. S tímto vývojem souvisí také stále patrnější proměny populace studentů univerzit z hlediska jejího vnitřního složení – stále větší podíl budou tvořit „starší“ studenti kombinovaného či distančního studia nebo celoživotního vzdělávání.

Diferenciace vysokoškolského systému

Uplatnění kritéria výkonnosti v podpoře výzkumu a rostoucí konkurence univerzit vzhledem k poptávce po studiu nevyhnutelně povede k tomu, že dosud latentní diferenciaci českých univerzit se stane skutečností. Tato diferenciaci se nebude týkat jen „kvality“ poskytovaného vzdělání, ale promítne se v rostoucí míře také do kvantity a kvality výzkumu a do míry pěstování jednotlivých stupňů strukturovaného studia.

Lze očekávat, že se vydělí malá skupina výzkumných univerzit, které pěstují špičkový výzkum a rozvíjejí vedle bakalářských kvalitní magisterské a zejména doktorské programy, a početnější skupina vysokých škol poskytujících zejména vzdělání v bakalářských studijních programech. Plošné zavedení strukturovaného studia umožní v českých poměrech dosud nevídanou migraci talentovaných studentů při přechodu do vyšších stupňů studia na kvalitnější univerzity.





V brzké době dojde nepochybně také k vytvoření evaluačních mechanismů na národní úrovni, jež povedou k průběžnému provádění ratingu univerzit a jiných institucí poskytujících terciární vzdělání.

Zdroje financování

Rozvoj univerzitního sektoru se bude v souladu se stávajícím vývojem vyznačovat pokračujícím trendem k přesunu těžiště financování od normativního (institucionálního) k účelovému (projektovému). Tato skutečnost povede k nutnosti diverzifikovat zdroje financování v souladu s řízením finančních rizik plynoucích ze soutěžního charakteru získávání účelových finančních prostředků a zejména k aktivizaci systému vícezdrojového financování. Zároveň nelze očekávat výrazný růst státního financování univerzit.

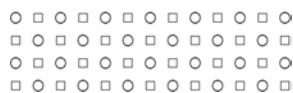
Bez ohledu na konkrétní politickou situaci lze v souladu s vývojem sociálních systémů v evropských zemích rovněž očekávat, že v období do roku 2010 dojde k zavedení některé z možných forem tzv. školného, což povede k proměně postojů studentů k nabídce studia českými vysokými školami, a tím k prohloubení konkurence a diferenciaci mezi školami.

V českém (ostatně ani evropském) prostředí nemá fundraising vzdělávacích institucí dosud tradici. Přesto budou univerzity v rostoucí míře nuceny usilovat o nárůst financování z nestátních zdrojů. Poroste rovněž význam příjmů ze zhodnocování vzdělávání a výsledků výzkumu.

Profesionalizace univerzitního řízení

Požadavek na výkon a efektivitu (legitimizace performativitou), rostoucí konkurence, stagnující poptávka a nedostatečné zdroje financování budou vytvářet mnohem vyšší tlak na hledání cest pro vícezdrojové financování. To předpokládá zvýšený důraz na rozvíjení systémů akademické kvality a rovněž profesionalizaci řízení univerzit. Univerzity, jež se nedokáží ve svém provozu rychle přiblížovat modelu „podnikatelské univerzity“ s racionální kontrolou nákladů a výnosů a efektivní administrativou, budou rychle odsouzeny k podružné úloze. Informační a komunikační technologie budou hrát významnou roli ve shromažďování, ukládání a zejména zpřístupnění všech nezbytných dat nejen administrativě a vedení univerzity, ale též všem akademickým i odborným pracovníkům univerzity, čímž bude dosaženo minimalizace byrokracie a maximální transparence rozhodovacích procesů. Mají-li mít akademičtí pracovníci univerzity příznivé podmínky pro pedagogickou a vědeckou práci, je nezbytné, aby správa a řízení univerzity, personální politika, financování a kontrola efektivit a kvality byly na stejné profesionální úrovni, jako je tomu u standardního podniku. Právě efektivní řízení a výkonný administrativní aparát jsou podmínkou zachování univerzitní autonomie a akademické svobody a předpokladem úspěšného rozvoje výzkumu a výuky.





2 TRANSFORMAČNÍ PRIORITY A DLOUHODOBÉ CÍLE

2.1 Transformační priority

Formulace dlouhodobého záměru Masarykovy univerzity v naznačeném kontextu vychází ze základních strukturálních priorit, jež orientují pokračující transformaci univerzity jako celku a vztahují se ke všem sférám její činnosti. Tyto priority jsou výrazem hodnot, na nichž je založena kultura univerzitní komunity.

Excellence

Masarykova univerzita si klade za cíl dosáhnout vysoké kvality ve všech sférách činnosti, tedy ve výzkumu, výuce i podpůrných činnostech, a to na základě transparentních evaluačních a sebeevaluačních postupů a řízení kvality.

Internacionalizace

Masarykova univerzita bude pokračovat a dále rozvíjet přijatou strategii internacionalizace, a to nejen ve sféře studijní, ale také výzkumné. Univerzita je přesvědčena, že je v zájmu jejím, ale i v širším společenském zájmu podporovat všechny formy mezinárodní mobility studentů i učitelů a mezinárodní spolupráci ve vědě a výzkumu.

Výzkumná univerzita orientovaná na studenty

Masarykova univerzita bude usilovat o další výrazný posun od tradiční univerzity vytvářené převážně z perspektivy učitele/badatele k univerzitě orientované výrazně na studenty, se všemi důsledky pro organizaci studia a uplatnění absolventů, zapojení studentů do výzkumu a péči o studenty.

Podpora talentů

Masarykova univerzita bude systematicky podporovat talentované studenty všech stupňů studia a kariérní růst svých pracovníků. Jen tak může dostát požadavkům spojeným s prestižním označením výzkumná univerzita.

Integrace univerzity

Masarykova univerzita bude posilovat vnitřní integraci, spolupráci a vzájemnou komunikaci všech svých součástí. Významným prvkem integrace je standardizace a zvyšování transparentnosti procesů prostřednictvím systémů řízení akademické kvality.

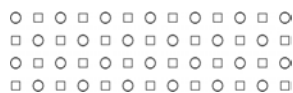
2.2 Dlouhodobé cíle

V kontextu uvedených transformačních priorit formuluje Masarykova univerzita následující dlouhodobé cíle pro hlavní sféry své činnosti:

- 1. Masarykova univerzita bude prestižní vzdělávací institucí evropského standardu.**
- 2. Masarykova univerzita bude jedním z center evropského výzkumu.**
- 3. Masarykova univerzita bude významným aktérem a partnerem v sociálních vztazích na regionální, národní a mezinárodní úrovni.**
- 4. Masarykova univerzita dosáhne podstatného pokroku ve výkonnosti a profesionalitě podpůrných činností v oblasti řízení a administrativy.**

Tyto cíle budou realizovány prostřednictvím strategií a konkrétních kroků specifikovaných v příslušných kapitolách tohoto dlouhodobého záměru.





3 STUDIUM

Masarykova univerzita bude prestižní vzdělávací institucí evropského standardu.

Studium na Masarykově univerzitě má v naprosté většině studijních programů podobu strukturovaného studia v souladu s Boloňskou deklarací. Základním nástrojem organizace a evidence studia je kreditový systém odpovídající soustavě ECTS. Vzhledem k tomu, že základní změny v organizaci studia byly učiněny v předcházejících letech, může se pozornost soustředit na kvalitativní „ladění“ podoby jednotlivých studijních programů a rozvoj nových studijních programů překračujících tradiční institucionální a oborové hranice. Prohloubí se tak integrace univerzity ve sféře studia, zahájená přijetím celouniverzitních studijních předpisů v minulém období. V situaci rostoucí konkurence mezi českými vysokými školami je třeba dále rozvíjet základní konkurenční výhody Masarykovy univerzity, k nimž patří rozvinuté elektronické podpůrné nástroje Informačního systému, legislativně integrované studijní prostředí a volnější obecná koncepce systému studia, umožňující studentům významně spoluurčovat výslednou podobu náplně studia a podporující prostupnost hranic tradiční oborové struktury.

3.1 Kvalita vzdělávacích činností

Prohloubení diferenciací jednotlivých stupňů studia

Strukturované studium bylo v řadě případů (nikoliv ovšem všude) zaváděno nejprve do značné míry formálně rozdělením pětiletého magisterského studia na tříletou fázi bakalářskou a dvouletou magisterskou. Rychlý nárůst počtu studentů v posledních letech však i tam, kde se tak stalo, vyvolává potřebu diferencovat mnohem výrazněji mezi jednotlivými stupni studia z hlediska organizace výuky, didaktických postupů, náročnosti jednotlivých předmětů a podílu vlastní tvůrčí výzkumné činnosti studentů.

Zvláště v magisterských studijních programech je žádoucí, aby student rozvíjel tvůrčí přístup k řešení samostatného nebo týmového úkolu, s pomocí tutežské asistence, konzultací či jiné formy odborného vedení systematicky zpracoval problém a uměl jej též odpovídajícím způsobem prezentovat.

Masarykova univerzita bude podporovat rozvoj tvůrčí činnosti studentů v magisterských studijních programech tím, že bude klást důraz na to, aby součástí všech nově akreditovaných magisterských studijních programů byla ve vhodné formě také semestrální práce (či semestrální výzkumný nebo tvůrčí úkol) představující zpravidla teoretickou nebo empirickou studii, anebo teoreticko-metodologickou reflexi vykonané odborné praxe či stáže. Současně vytvoří Masarykova univerzita podmínky (včetně finančních) pro:

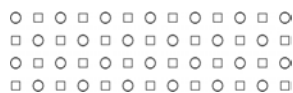
- podporu publikace vynikajících studentských prací, a to nejen prací vzniklých v rámci vlastní výuky, ale také při různých studentských projektech,
- podporu studentských konferencí a sborníků a publikaci výstupů této tvůrčí činnosti.

V rámci doktorského studia bude vlastní výzkumná práce klíčovou součástí studia (viz kapitolu 4.3).

Posílení univerzitního charakteru vzdělávání

Studijní a zkušební řád Masarykovy univerzity umožňuje vysokou míru prostupnosti studia mezi jednotlivými programy. K dosažení univerzitního charakteru vzdělání, ale i s ohledem na požadavky systému ECTS, bude v příštích letech nezbytné dosáhnout společné hodnoty kreditu tak, aby studijní zátěž vyjádřená jedním kreditem byla na všech oborech vyučovaných na univerzitě srovnatelná (a přepočítatelná).





Jednou z předností systému studia na Masarykově univerzitě je svobodná volba každého studenta zapsat si jakýkoliv předmět vypisovaný na univerzitě (při respektování podmínek zápisu, prerekvizit, kapacity předmětu včetně souvisejících ekonomických aspektů).

Možnost zařazovat v žádoucí míře volitelné předměty podle zájmu a zaměření studenta je tak nejen prostředkem spoluúčasti studenta na vytváření vlastního profesního profilu, ale i nástrojem sloužícím ke zvýšení vlastní odpovědnosti za výsledek studia. Navíc aktivní možnost skladby profilu předmětů může dynamicky reagovat na nabídku jednorázových kurzů (i mimosemestrálních) vypsanych hostujícími profesory apod., což odpovídá univerzitnímu charakteru vzdělávání, o který Masarykova univerzita usiluje. V míře uplatnění volitelných předmětů se dosud studijní programy jednotlivých fakult výrazně liší. Univerzita bude usilovat o to, aby se volitelné předměty postupně staly obligatorní součástí všech studijních programů.

Rozvoj studijních programů

K univerzitnímu charakteru vysokoškolského vzdělávání poskytovaného Masarykovou univerzitou přispívá také otevřený charakter studijních programů, který umožňuje flexibilní volbu akademické i profesní orientace studenta tím, že je mu zpřístupněno poznání různých disciplín. Tak současně dochází k obohacování akademického života univerzity. Uskutečňování studijních programů tohoto typu uvnitř fakult, ale zejména mezi fakultami, je vhodné ve všech jejich typech, především však na úrovni studijních programů magisterských. Na tomto stupni již disponuje student základním vysokoškolským vzděláním i metodologickou výbavou, což umožňuje interdisciplinárnost těchto studijních programů efektivně využít k tvůrčí činnosti samotných studentů.

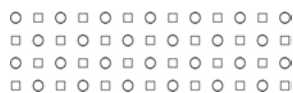
Pro rozvoj mezifakultních studijních programů magisterského stupně by vytvořila mimořádně vhodné podmínky strukturace studia i u těch studijních programů, kde dosud nebyla provedena (např. právo, lékařství). Tím by se ještě více otevřela cesta k vytvoření – z hlediska uplatnění absolventů – velmi zajímavých mezifakultních studijních programů v oblasti veřejné správy a veřejné politiky a medicínsko-biologických studií výzkumného zaměření.

Přestože je struktura nabídky studijních programů na Masarykově univerzitě v základních rysech dotvořena, bude univerzita i v příštích letech otevřena tvorbě nových studijních programů a oborů v oblastech, které dosud v dostatečné míře nenabízela, nebo tam, kde se pro to vytvoří společenské podmínky. V souladu s potřebami trhu práce a rozvojovými prioritami regionu bude univerzita připravovat nové bakalářské a magisterské studijní programy a vytvářet institucionální podmínky pro jejich realizaci. Vedle dalšího rozvoje nelékařských zdravotnických oborů, souvisejících s evropskými požadavky na kvalifikaci zdravotnického personálu, se např. v oblasti humanitních, sociálních a ekonomických věd jeví vzhledem k rozvojovým záměrům regionu jako perspektivní příprava japanistických, vietnamistických a sinologických interdisciplinárních studií, perspektivní je příprava mezioborových studií zaměřených na problematiku bezpečnostní, příp. obrannou, vzhledem k absenci teologického vzdělávání by bylo žádoucí rozvíjet některé pastoračně-teologické disciplíny, univerzitní prostředí by také výrazně obohatil rozvoj některých uměleckých studijních oborů, jež by bylo možné kombinovat ve dvouoborovém studiu s exaktními obory. V odůvodněných případech, tam kde pro to budou existovat personální, obsahové a ekonomické předpoklady, bude třeba zvážit i vznik nových samostatných fakult.

Významným prvkem předpokládané orientace je rovněž vytváření podmínek pro strukturování pedagogických studií, jakož i studia ekonomiky a managementu jako integrované či pokračující nadstavby odborných studií, čímž lze mimo jiné posílit rovněž uplatnitelnost absolventů. Obdobně lze předpokládat i rozvoj programů zaměřených na evropské vzdělávání a studijních programů v oblasti evropských studií. S ohledem na rostoucí roli výpočetní techniky budou nabízeny volitelné i doplňkové předměty poskytující nezbytné základní znalosti a dovednosti s integrálním přesahem napříč celou univerzitou.

Pro zajištění realizace mezifakultních programů zejména ve vazbě a spojení se specifickou špičkovou výzkumně-vývojovou činností se jako perspektivní možnost jeví orientace na





vytváření mezifakultních ústavů zajišťujících konkrétní typy mezioborových studijních, případně vzdělávacích programů.

Rozvoj forem studia

V oblasti forem studia je možno předpokládat významnější zaměření na intenzifikaci vzdělávacího procesu. Prakticky lze konstatovat omezení dalšího extenzivního rozvoje v počtech studentů v prezenčních formách výuky. Toto omezení vyplývá z kapacitních a prostorových možností, ale odpovídá také předpokládaným populačním trendům. Intenzifikace výuky a její další zkvalitňování bude postaveno i na rozvoji a využití elektronických forem výuky v prezenčních formách studia. Tyto formy výuky by měly postupně vést k omezování podílu přednášek pro velmi početné publikum na kontaktní výuce, a to ve prospěch práce v menších skupinách seminární formou, jež studentům umožňuje aktivnější účast. Kontaktní výuka by se tak rostoucí měrou měla orientovat na řešení problémů s asistencí vyučujícího namísto předávání hotových vědomostí učitelem.

Důraz bude také kladen na rozvoj kombinovaných a distančních forem vzdělávání, v nichž bude elektronická podpora výuky hrát rostoucí úlohu, a bude proto adekvátně rozvíjena. Rozvoj kombinovaných a distančních forem studia rovněž zohledňuje rostoucí zájem o studium a vzdělávání ze strany uchazečů v produktivním věku a vytvoření podmínek „druhé šance“ dosáhnout vysokoškolského vzdělávání. Současně vytváří předpoklady pro reflektování potenciálních dopadů očekávaného poklesu demografické křivky.

Masarykova univerzita se rozhodla vyvinout vlastní technické podpůrné systémy pro e-learning a těsně je integrovat do stávajícího informačního systému. Informační systém podpoří všechny formy studia – zajistí pokročilé nástroje pro distanční vzdělávání (práce se studijními oporami, správa kurzů), kombinované studium (komunikace v kurzu, automaticky vyhodnocované procvičování a testy) i pro prezenční výuku (např. podpora hodnocení a zkoušení, reflexe práce v kurzu, zpětná vazba od studentů).

Podpora uplatnění na trhu práce

Vzdělávací činnost realizovaná na Masarykově univerzitě bude integrovat akademické i profesní účely; jejím účelem bude vybavit absolventa kompetencemi umožňujícími flexibilní průběh jeho pracovní kariéry. Je třeba mít přitom na paměti, že i absolventi tradičních profesně orientovaných studijních programů, které zdánlivě připravují absolventy pro jasně definovaná povolání (např. právo), ve skutečnosti dnes často působí mimo tradiční profese (např. v případě práva se cca 60% absolventů uplatní na různých pozicích v sektoru veřejné správy).

Pro podporu uplatnitelnosti absolventů je tedy nezbytné klást důraz zejména:

- na získané kompetence (a jejich rozvoj) spíše než na konkrétní znalosti a přizpůsobit profil studenta potřebám praxe,
- na to, aby konstrukce studijních programů umožnila studentům získat v průběhu studia kompetence a znalosti podle jejich volby, které jim ve skupině absolventů daného programu umožní vyniknout jako expertům na určitou problematiku.

Skladba studijních programů musí – zejména složením skupin povinně volitelných předmětů – umožňovat akademickou a profesní profilaci studenta. To se týká zejména studijních programů magisterských, kdy jsou již studenti zpravidla schopni kompetentně uvažovat o svých ambicích po absolvování. V tomto smyslu lze předpokládat i postupné provádění konsolidace skladby studijních oborů a programů na Masarykově univerzitě.

Posilování šancí svých absolventů na trhu práce chce Masarykova univerzita podpořit některými nástroji:

- Integrací „přípravy na praxi“ i do těch studijních programů, které jsou tradičně považovány za spíše akademické. Nejde přitom o zavedení nějaké kvazipracovní činnosti do studijního programu, ale o vedení studentů ke schopnosti týmově pracovat a analyzovat (kriticky hodnotit) procesy v organizacích a skupinách. Do studijních programů proto bude integrována možnost absolvovat jako povinně





- volitelný nebo volitelný předmět odbornou praxí/stáží (včetně různých forem dobrovolnických činností).
- Vytvářením příležitosti absolvovat odborné stáže také přímo na Masarykově univerzitě.
- Zavedením bloku několika studijních předmětů poskytujících teoretické i praktické znalosti související s podnikáním, který bude nabízen v rámci volitelných předmětů všem studentům univerzity.
- Podporou vzniku poradních orgánů ze zástupců klíčových zaměstnavatelů na úrovni fakult či studijních programů a oborů, aby byla zajištěna kompetentní oponentura skladby předmětů v rámci jednotlivých studijních programů. Tak by měla být zajišťována zpětná vazba a současně posilovány vztahy univerzity s jejími klíčovými sociálními partnery.

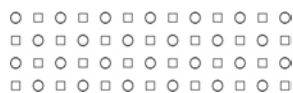
Internacionalizace studia

V souladu se záměry formulovanými v Boloňské deklaraci přijala Masarykova univerzita v roce 2003 **Strategii internacionalizace Masarykovy univerzity**, obsáhlý dokument, který stanovuje cíle univerzity v této oblasti a způsoby jejich realizace. Tato strategie se zaměřila zejména na přípravu studijních programů a jednotlivých předmětů vyučovaných v cizích jazycích a na vytvoření logistického zázemí pro přijímání zahraničních studentů (jazykové požadavky a vzdělávání akademických i administrativních pracovníků, péče o zahraniční studenty). Díky této strategii došlo k výraznému pokroku v akreditaci studijních programů v cizích jazycích a nárůstu objemu studentské mobility, a to v případě studentů vyjíždějících i přijíždějících. Strategie bude dále doplňována a modifikována podle aktuálních potřeb.

V návaznosti na tuto strategii se univerzita zaměří zejména na:

- Vytváření akreditovaných magisterských programů v cizích jazycích. Tyto programy budou zaváděny po analýze potenciálních cílových skupin tam, kde lze očekávat dostatečný počet zájemců o placené studium.
- Zavádění většího množství jednotlivých předmětů vyučovaných v cizích jazycích, jež budou přístupné jak studentům studujícím v českých studijních programech, tak přijíždějícím studentům v rámci výměnných programů.
- Vytváření společných studijních programů mířících k *joint degrees* zejména na magisterské a doktorské úrovni, a to ve spolupráci s partnerskými univerzitami a s využitím programů typu Erasmus Mundus.
- Akreditaci všech doktorských programů v anglickém nebo jiném cizím jazyce.
- Zapojování hostujících učitelů do výuky v kreditově ohodnocených kurzech, zejména v podobě blokové výuky, intenzivních kurzů a letních škol pro vlastní studenty.
- Vytvoření řady letních škol, zvláště ve spolupráci se zahraničními partnery, jež budou nabízeny přijíždějícím studentům.
- Zavedení stipendií Masarykovy univerzity pro zahraniční zájemce a zvýšení počtu fakultních stipendií nabízených zahraničním studentům.
- Podporu mobility vlastních studentů, zejména v rámci univerzitních dohod, programu Socrates/Erasmus a jako *free movers*. Celkový objem této mobility je sice již nyní značný, její distribuce v rámci univerzity je ovšem nerovnoměrná.
- Rozvoj přípravného studia češtiny pro cizince, jež by umožnilo nárůst počtu cizinců studujících v českých studijních programech na Masarykově univerzitě a dalších brněnských univerzitách.
- Vytvoření anglické mutace informačního systému, jež logisticky a marketingově významně podpoří studium zahraničních studentů na Masarykově univerzitě.
- Logistickou podporu studia zahraničních studentů v českých i cizojazyčných studijních programech a studentů přijíždějících v rámci výměnných programů (Socrates/Erasmus, mezinárodní a univerzitní dohody) formou rozvoje poradenských služeb, orientačních týdnů, činnosti klubu zahraničních studentů apod.





Z hlediska geografického zaměření úsilí o získávání zahraničních studentů bude Masarykova univerzita kromě posilování stávajících vztahů s regionem Severní Ameriky, západní Evropy a Slovenska rozvíjet marketingové aktivity zejména v oblasti východní Evropy a střední Asie, jihovýchodní Evropy (zejména bývalá Jugoslávie, Bulharsko, Rumunsko) a jihovýchodní Asie (Čína, Japonsko, Vietnam, Jižní Korea).

Úsilí o zvyšování počtu zahraničních studentů na Masarykově univerzitě musí být nezbytně provázeno podporou multikulturního prostředí na univerzitě.

Podpora jazykových kompetencí studentů

Jazykové znalosti a dovednosti patří mezi základní nástroje profesní vybavenosti absolventů Masarykovy univerzity, které podpoří jejich mobilitu a uplatnění na evropském trhu práce. Politika univerzity v oblasti jazykového vzdělávání zahrnuje tyto základní nástroje:

- Posílení akademických a odborných jazykových kompetencí studentů s využitím moderních technologií.
- Standardizaci úrovně jazykového vzdělávání v rámci Masarykovy univerzity a zajištění srovnatelnosti výsledků jazykového vzdělávání na univerzitě v mezinárodním měřítku s využitím Společného evropského referenčního rámce pro jazyky. Fakulty stanoví pro jednotlivé studijní programy požadované minimální jazykové kompetence v rámci celouniverzitních standardů.
- Podporu autonomního učení a rozvíjení samostatnosti studentů při jazykovém vzdělávání.

Podpora celoživotního vzdělávání jako procesu celoživotního učení

Celoživotní vzdělávání na Masarykově univerzitě není chápáno v úzkém smyslu institucionálně (viz § 60 zákona o vysokých školách), ale jako proces celoživotního získávání a rozvíjení kompetencí a znalostí, který zahrnuje také vzdělávání studentů v akreditovaných studijních programech. Vzhledem k očekávání, že kolem let 2010–2012 se počet studentů v akreditovaných studijních programech na vysokých školách v České republice bude stabilizovat na úrovni 3,37% populace, musí být univerzita připravena na soutěž o „netradiční“ studenty (již pracující či podnikající osoby usilující o získání kvalifikace či její rozšíření anebo formální validaci kompetencí nabytých v praxi). Tomu by mělo odpovídat pojetí vzdělávacích programů v jejich různých podobách a flexibilitu hranic mezi nimi.

Těžištěm vzdělávací činnosti Masarykovy univerzity v oblasti programů celoživotního vzdělávání budou programy profesně orientované, přičemž univerzita bude usilovat o vytvoření „déledobých“ vztahů s jinými institucemi (podniky), v jejichž rámci by zajišťovala další vzdělávání pracovníků těchto institucí. Zároveň bude realizovat programy „na zakázku“. Významnou úlohu bude hrát celoživotní vzdělávání profesních skupin, jež má povahu veřejného zájmu (učitelé, pracovníci veřejné správy). Profesní programy celoživotního vzdělávání budou, kde to bude vhodné, integrovat předměty nabízené různými fakultami.

Specifickou roli při rozvoji celoživotního vzdělávání na Masarykově univerzitě bude hrát využití informačních technologií, zejména informačního systému, při vytváření komunikačních vazeb mezi učiteli a výzkumnými pracovníky, studenty, absolventy a účastníky celoživotního vzdělávání. Na centrální úrovni bude třeba rozvinout nezbytné podpůrné marketingové nástroje.

V rámci rozvoje celoživotního vzdělávání, ale i v rámci rozvoje studijních programů bude Masarykova univerzita využívat Univerzitní centrum Telč. V tomto smyslu rovněž vytvoří odpovídající podmínky pro ubytování a rozvoj služeb studentům (účastníkům celoživotního vzdělávání).





Univerzita třetího věku

Dále bude posilován význam Univerzity třetího věku jako vyjádření veřejného poslání Masarykovy univerzity a její otevřenosti jako vzdělávací instituce. Počet studujících seniorů se bude dále zvyšovat. Rovněž obsah a formy studia budou v nadcházejícím období na univerzitě různorodé. Neodmyslitelným novým prvkem forem vzdělávání seniorů je také posilování role moderních informačních a komunikačních technologií.

3.2 Kvalita akademického života

Otevřený způsob koncipování i evaluace studijních programů

Má-li být zabezpečena kvalita studijních programů, je nezbytné, aby se na jejich tvorbě nepodílela pouze zainteresovaná pracoviště univerzity, resp. jejich akademičtí pracovníci, ale také studenti, případně profesní nebo jiné odborné instituce mimo Masarykovu univerzitu. Klíčové je zapojení studentů, ať již prostřednictvím volených zastupitelských orgánů nebo studentských sdružení profesního zaměření, která mohou mít potenciál zprostředkovat též stanoviska absolventů téhož nebo obdobného studia.

Významnou úlohu při evaluaci studijních programů a přípravě jejich reakreditací musí mít studentské hodnocení kvality. Masarykova univerzita zkvalitní dosavadní studentské hodnocení jednotlivých předmětů, vytvoří nové formy zpětné vazby, aby byli studenti informováni o konkrétních opatřeních učiněných na základě výsledků hodnocení, a rozšíří studentské hodnocení kvality také na vnitřní institucionální hodnocení (administrativy a služeb studentům na univerzitě).

Podpora vzdělávacích funkcí studentských sdružení a jejich integrace do poskytování služeb studentům

Masarykova univerzita bude podporovat sdružení svých studentů, která jsou jednak důležitým doplňkem studentské samosprávy na úrovni fakult a jejich organizačních složek, jednak plní funkce neformálního vzdělávání a přispívají také k rozvíjení aktivit spojených s formální výukou.

Masarykova univerzita ani v budoucnosti nebude podněcovat vytvoření umělé struktury celouniverzitního studentského spolku (nebude se však bránit podpoře takového sdružení, pakliže by spontánně vzniklo), bude však na principu soutěže podporovat ty projekty studentských sdružení a iniciativ, které budou mít vzdělávací cíle nebo budou přispívat k obohacení vnitřního života akademické obce univerzity (kulturní akce apod.).

Masarykova univerzita bude usilovat o vytvoření mechanismů k tomu, aby činnost ve studentských sdruženích (ale také v akademických senátech) mohla být za určitých podmínek ohodnocena kredity v rámci kreditového systému.

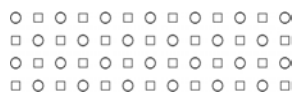
Rozvoj vysokoškolského poradenství

Masarykova univerzita dále rozvine systém vysokoškolského poradenství, který bude tvořen několika vrstvami:

- koordinačním místem na centrální úrovni, které bude odpovídat za metodické vedení vysokoškolského poradenství a garanci jeho odborné úrovně,
- sítí externích (ve vztahu ke koordinačnímu místu) odborníků (psychologů, sociologů, pedagogů, sociálních pracovníků atp.) zajišťujících odborné poradenství,
- sítěmi laických studentských poradců na fakultách, poskytujících poradenství v běžných studijních situacích, případně směřujících studenty k jiným složkám systému.

Poradenská činnost bude v maximální možné míře integrována se vzdělávací činností v odpovídajících studijních programech tak, že studenti těchto studijních programů budou





moci vykonat pod příslušným odborným vedením v poradenském systému praxi předepsanou studijním programem (případně i praxi povinně volitelnou nebo volitelnou).

Kvalita ubytování a stravování

Změna systému dotací studentského ubytování od října 2005 osvobozuje Masarykovu univerzitu od tlaku studentů na získání ubytování v kolejích, jemuž bylo vzhledem k historicky vzniklé kapacitě kolejí (jejíž rozšíření je značně obtížné) možné vyhovět jen v omezené míře. Masarykova univerzita vyhodnotí fungování nového systému podpory ubytování studentů a také hospodaření kolejí, a po provedení odpovídajícího hodnocení přistoupí k revizi kolejní politiky. Předběžně se jako perspektivní jeví úvaha směřovat poslání kolejí k zajištění ubytování těch studentů, na nichž má univerzita zvláštní zájem (nově přijatí studenti, vynikající magisterští studenti, doktorští studenti), přičemž rozsah služeb kolejí by měl být širší (od zajišťování ubytování podle současných standardů až po poskytnutí malých bytů pro doktorské studenty apod.). Současně se bude Masarykova univerzita vhodnými formami (např. využitím metody Public Private Partnership) snažit zajistit dostatečné ubytovací kapacity tak, aby ubytování nepředstavovalo překážku pro možnost studia na univerzitě.

Masarykova univerzita bude rovněž usilovat o neustálé zvyšování kvality stravovacích služeb. Je však zřejmé, že v současné době je relativně nejasná perspektiva zachování státních dotací na provoz menz a univerzita se v době působnosti tohoto dlouhodobého záměru patrně bude muset vypořádat i se změnou dotační politiky v této oblasti a vytvořit vhodný institucionální a ekonomický model fungování kolejí a menz reflektující předpokládanou nutnost nastavení tržního modelu chování.

Stipendijní politika a podpora talentů

Stipendijní politika se stane důležitým nástrojem Masarykovy univerzity pro zvyšování kvality života akademické, resp. studentské komunity i pro podporu vzdělávací činnosti univerzity. Masarykova univerzita přijme opatření jednak motivující fakulty k využívání prostředků stipendijního fondu MU, ale také k zavedení univerzitních stipendijních programů, převážně na principu grantových soutěží, k podpoře tvůrčí činnosti studentů.

Masarykova univerzita rovněž zavede odbornou soutěž pro studenty středních škol, kde vítězové v jednotlivých kategoriích odpovídajících struktuře fakult Masarykovy univerzity získají, v případě přijetí a nastoupení ke studiu na Masarykově univerzitě, stipendium po dobu studia v bakalářském studijním programu. Tato aktivita bude propojena s vytvářením sítě partnerských středních škol (viz kapitolu 5.2).

Masarykova univerzita bude dále pečovat o podporu doktorských studentů a bude usměrňovat politiku fakult tak, aby doktorské stipendium z odpovídající státní dotace bylo skutečně základní (normativní) podporou studentů doktorských studijních programů a jejich individuální výkon byl ohodnocován z jiných zdrojů.

3.3 Posílení vzdělávací činnosti univerzity jako veřejné služby

Podpora přístupu příslušníků sociálně, kulturně nebo zdravotně znevýhodněných skupin k vysokoškolskému vzdělávání

Počty studentů pocházejících ze znevýhodněných skupin obyvatelstva studujících na středních a vysokých školách ukazují nerovnoměrné zastoupení vzhledem k většinové české populaci, což se týká zvl. příslušníků romské populace, dále azylantů přicházejících ze zemí bývalého Sovětského svazu, Vietnamců a občanů bývalé Jugoslávie, ale také osob se specifickými nároky vzhledem k jejich smyslovému či tělesnému postižení. Jako hlavní překážka dosažení optimálního stavu v přístupu k vysokoškolskému vzdělání se jeví nízký počet těch, kteří by získali kvalitní středoškolské vzdělání a byli tak schopni uspět v objektivní soutěži s většinovou populací na místa ve studijních programech, která jsou kapacitně omezena.





Masarykova univerzita nehodlá používat dehonestující metody promíjení zkoušek příslušníkům znevýhodněných skupin (od přijímacího řízení až po závěrečné zkoušky) – studium založené na modifikacích podobného druhu by stejně nevedlo k získání žádoucího vzdělání a kvalifikace. Aktivní vzdělávací politika Masarykovy univerzity vůči těmto skupinám je zásadně založena na vytváření podmínek potřebných k prokázání schopností a znalostí v obecně předepsaném rozsahu. Součástí těchto specifických podmínek je zvláštní příprava na studium v akreditovaných programech formou účasti v celoživotním vzdělávání a dále akreditace takových studijních programů/oborů, které by byly příslušníkům např. kulturně a jazykově znevýhodněných menšin blízké a využívaly by jejich speciálních talentů, znalostí a dovedností. Speciální kurzy v rámci celoživotního vzdělávání vyžadují projektovou, resp. finanční podporu, neboť účast v takovém typu vzdělávání bez výhody statutu studenta je samo o sobě faktickou překážkou pro většinu potenciálních zájemců.

Pokud jde o sociální skupiny znevýhodněné zdravotním postižením, univerzita posiluje Středisko pro pomoc studentům se specifickými nároky a pověřuje jej vytvářením potřebných studijních a pracovních podmínek. Do roku 2005 se podařilo dosáhnout proporcionálního zastoupení těžce smyslově postižených studentů, které přibližně odpovídá proporcionálnímu zastoupení ve stejně staré populaci vůbec (0,4%), což lze pokládat za doklad úspěšné kompenzace existujících bariér. Masarykova univerzita pokládá tento stav za své profilové specifikum a hodlá jej dále rozvíjet takto:

- rozvoj technologicko-informatického zázemí pro odbornou práci zdravotně postižených,
- rozvoj speciálních komunikačních metod,
- vývoj organizačního a právního prostředí pro integraci zdravotně postižených,
- rozvoj aktivní výchovně-vzdělávací politiky vůči veřejnosti v oblasti specifických lidských nároků.

Masarykova univerzita je si vědoma svého výjimečného postavení daného vysokým procentuálním zastoupením zdravotně postižených a pokládá za svůj úkol nabízet vlastní zkušenosti a vyvinuté pracovní a komunikační standardy v této oblasti jak partnerským vysokým školám, tak vzdělávacím institucím sekundárního, případně i primárního školství, tak i orgánům státní a veřejné správy.

Podpora rozvoji regionálních aktivit v oblasti vzdělávání

Významnou součástí politiky Masarykovy univerzity je přispívat k vytváření vzdělávacích příležitostí také v regionálním kontextu. Toto úsilí reflektuje státní politiku podpory vyrovnávání vzdělanostní úrovně regionů. V tomto smyslu se předpokládá rozvoj činnosti v rámci Univerzitního centra Telč.

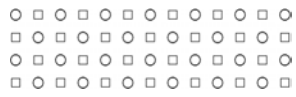
Podpora zdravého životního stylu studentů

Masarykova univerzita si je vědoma zdravotně preventivního i edukačního významu sportovně pohybových aktivit pro studenty, a proto postupně přistupuje k reformě systému tělesné výchovy.

Poskytované sportovní aktivity formou povinně volitelného předmětu nabídnou široké spektrum možností, ale současně zavážou studenta (obligatorní formou) absolvovat dva semestry sportovní edukace. Cílem této výchovy dospělých (studentů) nebudou pouze sportovní aktivity, ale i osvěta v oblasti systémových přístupů k problému sportu a kvality života. Sportovní aktivita bude interpretována jako protipól stresu, konfliktu, agresivity a jako prevence civilizačních chorob a možných závislostí na návykových látkách.

Pokračováním péče o studenty Masarykovy univerzity je vytvoření možnosti absolvovat dva volitelné předměty připravené Fakultou sportovních studií. První z nich přímo navazuje na povinné sportovní aktivity širokou nabídkou sportovních disciplín a je určen jednak sportovně orientovaným studentům a jednak těm, kteří sice nevynikají kvalitou pohybových schopností, ale plně si uvědomují místo sportovních aktivit v hodnotovém směřování vysokoškoláků a jako součást životního stylu efektivního odborníka v pozdější praxi. Druhý volitelný předmět zaměřený na aktivní formy ochrany života a zdraví v krizových situacích





bude doplňovat profil absolventa Masarykovy univerzity a může oslovit širokou zájmovou skupinu studentů.

Masarykova univerzita také nabídne možnost dalšího sportovního vyžití v různých sportovních disciplínách formou celoživotního vzdělávání včetně podpory rozvoje vrcholového sportu.





4 VÝZKUM

Masarykova univerzita bude jedním z center evropského výzkumu.

V oblasti vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti je hlavním cílem Masarykovy univerzity do roku 2010 dosahovat ve všech podstatných složkách této činnosti takové kvalitativní úrovně, která by univerzitu řadila mezi uznávaná centra evropského výzkumu.

Masarykova univerzita si je vědoma, že nezbytnými předpoklady dosažení tohoto cíle (který je dále rozpracován v rámci jednotlivých strategických priorit) jsou zejména:

- trvalé sledování kvality všech aspektů vědecké, výzkumné, vývojové a další tvůrčí činnosti a dosahování výjimečnosti ve vybraných oborech základního a aplikovaného výzkumu, konkrétně specifikovaných především ve výzkumných záměrech a výzkumných centrech,
- pokračování v započatých krocích směrem k internacionalizaci vědecké, výzkumné, vývojové a další tvůrčí činnosti, s důrazem na mobilitu akademických pracovníků i studentů a na internacionalizaci studia v doktorských studijních programech, spočívající především v možnosti studia na Masarykově univerzitě v cizích jazycích a v rozšiřování spolupráce se zahraničními vysokými školami a výzkumnými institucemi,
- posilování kvality a kultury akademického života zejména v oblasti vzdělávání v doktorských studijních programech prostřednictvím symbiózy odborných zájmů studentů doktorských studijních programů a akademických pracovníků školy.

4.1 Výzkumná univerzita

Masarykova univerzita si klade za cíl zajistit pro svou vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou a další tvůrčí činnost pevnou a hodnotnou pozici v rámci Evropského výzkumného prostoru. Tohoto postavení lze dosáhnout prostřednictvím trvalého udržování a posilování postavení Masarykovy univerzity jako „výzkumné univerzity“ na základě kvalitativní i kvantitativní úrovně dosahovaných výsledků. Masarykova univerzita tak bude institucí s vysoce kvalitní a optimálně vyváženou vzdělávací a vlastní tvůrčí činností v pěstovaných vědních disciplínách.

Rozhodujícími kroky vedoucími k naplnění tohoto cíle jsou hlavně:

- Soustředění podpory na týmový a projektový výzkum, jak na základní, tak nově také na aplikovaný, průmyslový, bezpečnostní a obranný (týmy zabývající se preferovanými oblastmi vědy a výzkumu v národním, evropském i světovém měřítku a schopné konkurence na odpovídající úrovni: výzkumné záměry, výzkumná centra, pracovní týmy vznikající v rámci grantů GA ČR a ministerstev, týmy podílející se na výzkumu v rámci evropských programových a grantových schémat apod.).
- Důraz na účinné využívání týmové součinnosti na národní i mezinárodní úrovni, stejně jako spolupráce s orgány státní správy a samosprávy či mezinárodními orgány v rámci některých aspektů aplikovaného výzkumu.
- Účinné využívání všech kapacitních možností univerzity a hospodárné nakládání s materiálními a finančními prostředky, včetně integrovaného využívání unikátního laboratorního vybavení, systematické úsilí při získávání finančních prostředků, v oblasti aplikovaného a průmyslového výzkumu charakterizace a ochrana duševního vlastnictví a podpora akademického podnikání na Masarykově univerzitě, včetně iniciativ směřujících k úpravě příslušné legislativy. Rozvoj





informační infrastruktury jako principiálního nástroje efektivního sdílení přístrojového vybavení i zajištění rychlého přístupu k výsledkům experimentů.

- Náročné vnitřní a vnější hodnocení výsledků tvůrčí činnosti na Masarykově univerzitě ve všech vědních oborech (oponentury, audity, hodnocení jako „akreditace“ u projektů základního výzkumu, hodnocení komerčních a finančních dopadů u aplikovaného a základního výzkumu).

Týmová práce a projektový výzkum

Z hodnocení údajů o dotacích na projekty výzkumu a vývoje (vstupní výkon v oblasti týmového výzkumu soustředěného na řešení projektů) a údajů o výsledcích výzkumu a vývoje (výstupní výkon) vyplývají následující závěry:

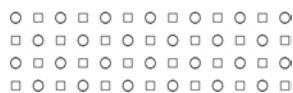
- V preferovaných tematických oblastech výzkumu a vývoje (zahrnutých v činnosti v rámci výzkumných záměrů a výzkumných center) je nezbytné dosahovat trvale výjimečné kvalitativní úrovně a schopnosti mezinárodní konkurence v Evropském výzkumném prostoru, především prostřednictvím zvýšení výstupního (publikačního) výkonu a zvýšením mezinárodního dopadu výsledků tohoto řešení.
- V případě vyhlášení soutěže o výzkumné záměry s počátkem řešení v roce 2007 je nutno usilovat o získání podpory pro výzkumné záměry těch fakult, které dosud výzkumné záměry nezískaly (Ekonomicko-správní fakulta a Fakulta sportovních studií).
- Připravit návrhy do soutěže o Centra základního výzkumu s počátkem řešení v roce 2006 spolu s vytvořením podmínek pro činnost těchto center uvnitř univerzity.
- Posílit týmovou práci a zvýšit účinnost při získávání účelové podpory výzkumu a vývoje zejména prostřednictvím grantů GAČR, AVČR a resortních grantů.
- Kromě samozřejmého rozvíjení úrovně základního výzkumu je potřeba se soustředit na možnosti rozvoje aplikovaného popřípadě i průmyslového výzkumu ve standardních disciplínách aplikačního charakteru (některé disciplíny přírodovědy či lékařství), ale i vybraných oblastech společenských věd, a to zejména prostřednictvím resortních projektů, spolupráce s orgány státní správy a samosprávy, vrcholnými justičními orgány, mezinárodními orgány (ekonomie, hospodářská a sociální politika, legislativní a expertizní činnosti, judikatura, speciální pedagogika apod.).
- Systematicky posilovat podíl mezinárodní spolupráce při řešení projektů výzkumu a vývoje prostřednictvím zapojení odborných týmů univerzity do evropských projektů, zejména 6. a perspektivně 7. Rámcového programu EU, a programů NATO.
- V rámci univerzity je nezbytné usilovat o zvýšení podílu publikačních výstupů výsledků projektů výzkumu a vývoje na celkovém publikačním výkonu a zvýšit mezinárodní dopad publikačních výstupů výzkumu a vývoje.

Využívání kapacitních možností univerzity ve výzkumu a vývoji

K přednostním úkolům Masarykovy univerzity v oblasti efektivního využívání kapacitních možností patří:

- Dosažení úspěšnosti při získávání finančních prostředků z neveřejných zdrojů zejména na podporu aplikovaného a průmyslového výzkumu nejen v oborech, v nichž se již aplikovaný a zčásti i průmyslový výzkum na vysokých školách prosazuje (biomedicínský, farmaceutický či materiálový výzkum, aplikované obory lékařství), ale i v oborech společenských věd (aplikované obory ekonomie, práva, speciální pedagogika apod.).
- Iniciativa vedoucí k návrhům legislativních změn směřujících k odstranění existujících nežádoucích překážek, které brání rozvoji aplikovaného a





průmyslového výzkumu na vysokých školách a omezují možnosti jejich vlastních podnikatelských aktivit v oblasti tohoto typu výzkumu.

- Důsledné využívání institucionální podpory specifického výzkumu pro předepsaný účel – činnost studentů magisterských a doktorských studijních programů spojenou s řešením projektů výzkumu a vývoje a zpracováním diplomových a disertačních prací. V souvislosti s účelem dotace na specifický výzkum vznik iniciativ vedoucích ke změně legislativy – konkrétně k přehodnocení definice parametrů pro výpočet dotace na specifický výzkum tak, aby lépe vystihovaly stanovený účel.
- Formulace promyšlené univerzitní koncepce sdílených laboratoří a integrovaného využívání unikátního přístrojového a dalšího materiálního vybavení zejména v rámci univerzitního kampusu Bohunice.
- Správa, využití a ochrana duševního vlastnictví a vytváření zázemí pro ochranu výsledků průmyslového výzkumu (patentová řízení).
- Úsporné a racionální využívání personálních kapacit, poskytování zázemí pracovníkům v oblasti ochrany duševního zdraví.

Vnitřní a vnější hodnocení výsledků tvůrčí činnosti

Evaluacní činnost bude metodicky řízena odborem pro strategii a rozvoj Rektorátu Masarykovy univerzity ve spolupráci s fakultami a dalšími pracovišti. Na vnitřní evaluaci se budou zčásti podílet oborové rady doktorských studijních programů, jejichž složení bude věnována zvláštní péče. Evaluace bude standardní součástí personální práce. Vnější evaluace se bude opírat o ad hoc sestavené expertní týmy a Masarykova univerzita přistoupí i k další profesionální evaluaci Evropské asociace univerzit.

V oblasti výzkumu a vývoje jsou prioritními parametry:

- úroveň publikačních výstupů z pohledu standardů předních světových univerzit,
- úspěšnost inovací a přenosu výsledků výzkumu a vývoje do komerčního užití (výrobky, služby, kontrahovaný výzkum a vývoj) či jejich využití ve společenské praxi (státní správa atp.),
- zapojení studentů do výzkumu a vývoje,
- podíl pracovníků Masarykovy univerzity s dlouhodobou pracovní zkušeností na předních zahraničních univerzitách,
- zapojení pracovníků Masarykovy univerzity do evropských a světových týmů při řešení projektů a jejich role v nich,
- úspěšnost při získávání prostředků na projekty (vícezdrojové financování).

4.2 Kvalifikační růst

Masarykova univerzita si klade za cíl dosáhnout akademické kvalifikační struktury odpovídající (formálně i kvalitou) evropskému standardu až nadstandardu v celém rozsahu vědních disciplín tvořících obsahový rámec vzdělávacích a výzkumných aktivit univerzity. Jako prostředky k naplnění tohoto požadavku budou uplatňovány zejména:

- cílená koncepce výzkumu (zvláště základního) jako nezbytné součásti celoživotního vzdělávání akademických pracovníků spojeného se zvyšováním jejich kvalifikace, zahrnující i vytváření stimulujících podmínek tvůrčí činnosti,
- promyšlená koncepce kariérního růstu založená jednak na principu vazby mezi kvalifikační úrovní pracovníka a trváním jeho pracovní-právního vztahu s Masarykovou univerzitou, jednak na trvalé náročnosti na uchazeče v habilitačních řízeních a řízeních ke jmenování profesory, která bude uplatňována prostřednictvím kvalifikovaně vybraných habilitačních a hodnotících komisí a bude zahrnovat požadavek vyváženosti a obsahové kvality vědecké a pedagogické





- složky činnosti uchazečů a požadavek konkrétních výsledků a výstupů, které obstojí v mezinárodní konkurenci,
- národní i mezinárodní mobilita akademických pracovníků v rámci vědeckých a pedagogických aktivit zahrnující možnost začlenění zahraničních pracovníků či pracovníků s dlouhodobou zahraniční zkušeností do výzkumné i pedagogické činnosti týmů univerzity.

Výzkum jako forma celoživotního vzdělávání akademických pracovníků

Vzhledem k profilaci Masarykovy univerzity jako výzkumné univerzity s obsahovou, kvalitativní i kvantitativní rovnováhou mezi vzdělávací a výzkumnou, vývojovou a ostatní tvůrčí činností je kvalifikační růst akademických pracovníků těsně spjat nejen s jejich aktivitami vzdělávacími, ale rovnocenným způsobem i s jejich výkonem v oblasti vlastní tvůrčí činnosti.

Přestože v řadě vědních oborů pěstovaných na univerzitě vzrůstá význam aplikovaného výzkumu, který již směřuje i do oblasti průmyslu a technologií, je třeba spatřovat zázemí výzkumné činnosti, která představuje součást celoživotního vzdělávání akademických pracovníků nezbytnou pro jejich kvalifikační růst, především v obsahově širších, avšak v moderních a preferovaných oblastech výzkumu základního.

K úkolům univerzity na období do roku 2010 patří zejména:

- podpora stávající koncepce soustředěného základního výzkumu orientovaného na obsahově široká, moderní a mezinárodně významná témata, která profilují každou z fakult jako fakultu výzkumnou,
- průběžné rozšiřování tematického zázemí základního výzkumu o problematiku aktuálně preferovanou v mezinárodním kontextu,
- snaha o bezpodmínečné propojení základního výzkumu s výukou v magisterských a doktorských studijních programech, zejména v oblasti diplomových a disertačních prací, ale také chápání výzkumu jako prostředku celoživotního vzdělávání akademických pracovníků vedoucího ke zvyšování jejich kvalifikace (dosahování titulů Ph.D., habilitace, řízení ke jmenování profesorem).

Kariérní růst akademických pracovníků

Masarykova univerzita hodlá pokračovat v uskutečňování promyšlené koncepce kariérního růstu akademických pracovníků, založené na principu vazby mezi kvalifikační úrovní pracovníka a trváním jeho pracovní-právního vztahu s Masarykovou univerzitou a na požadavku trvalé náročnosti na uchazeče v habilitačních řízeních a řízeních ke jmenování profesory. Ani při samozřejmé podpoře zvyšování formální kvalifikace akademických pracovníků ze strany univerzity nebudou další kroky nutně směřovat k posílení kvantitativního růstu úrovně kvalifikační struktury, nýbrž k posilování stability a zvyšování kvalitativní úrovně zejména profesorů a docentů, plně srovnatelné s úrovní evropského a světového standardu.

Prostředky k dosažení tohoto cíle jsou následující:

- Důsledné uplatňování dosavadního požadavku obsazování míst akademických pracovníků výhradně na základě výsledku výběrového řízení otevřeného vzhledem k uchazečům vně univerzity, včetně zahraničních, spolu s vytvářením pracovních podmínek i finančního zázemí potřebných pro získání mladých kvalitních pracovníků jak z řad absolventů Masarykovy univerzity, tak z oblastí mimo univerzitu. Na úrovni fakult je třeba dát vyhledávání talentovaných pracovníků mimo univerzitu systematickou podobu.
- Při zaměstnávání vlastních absolventů je třeba zavést požadavek, aby uchazeč o zaměstnání absolvoval pobyt v délce nejméně jednoho roku mimo Masarykovu univerzitu, buď v podobě zahraničního studijního pobytu, absolvování některého stupně studia na jiné univerzitě či zaměstnání mimo Masarykovu univerzitu.





- Dodržení zásady uzavírání smluv s akademickými pracovníky na dobu určitou a vytvoření pravidel kariérního růstu, která budou vyjadřovat souvislost podmínek pro uzavírání těchto smluv (doba trvání, počet prodlužování) s kvalifikačním postupem pracovníka (vazba uzavření smlouvy na dosažení titulu Ph.D., resp. na úspěšné habilitační řízení uskutečněné ve stanoveném časovém intervalu).
- Požadavek důsledné návaznosti výuky a vlastní tvůrčí činnosti uchazečů o habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem a vyváženosti kvality i rozsahu obou těchto složek, na úrovni plně srovnatelné s mezinárodními standardy a ve vybraných preferovaných vědních oborech, představujících těžiště výzkumné a vzdělávací činnosti fakult, i na úrovni tyto standardy převyšující.
- V souvislosti s předchozími požadavky nutnost formulace a zveřejnění národních a mezinárodních (zejména evropská úroveň) standardů pro jednotlivé vědní obory i pro eventuálně nově akreditované obory, přinejmenším však pro skupiny oborů širší vědní disciplíny. Standardy budou formulovány jednak jako obsahové, jednak prostřednictvím scientometrických údajů, které jsou obvyklé pro daný obor, s respektováním specifík oboru.
- Formulace standardů pro prokázání kvality a rozsahu vzdělávací činnosti (obsah, rozsah a forma vlastní výuky, vedení diplomantů, doktorandů).
- Dodržování koncepce náročnosti řízení ke jmenování profesorem založené mj. i na požadavku existence vědecké školy (uznávané i v mezinárodním měřítku) odborně garantované osobností uchazeče o profesuru.
- Vytvoření odpovídající koncepce náročných habilitačních řízení, rovněž založených na formulaci standardů.
- Vytvoření pravidel pro jmenování habilitačních komisí a hodnotících komisí pro řízení ke jmenování profesorem, v návaznosti na formulované standardy.
- Podpora možnosti využívání tvůrčího volna definovaného zákonem č. 111/1998 Sb., zejména u mladých a perspektivních pracovníků s cílem zabezpečit odpovídající kvalitu jejich habilitačního či profesorského řízení.

Národní i mezinárodní mobilita akademických pracovníků

Nutným předpokladem úspěšnosti výzkumu a vývoje je efektivní spolupráce vědeckých týmů v národním a mezinárodním měřítku. Na národní úrovni je spolupráce soustředěna především na spolupráci s jinými vysokými školami a na řešení společných projektů s Akademií věd ČR.

Vědecké bádání má prakticky vždy aplikovatelné výstupy. Proto se úspěšně rozvíjí spolupráce Masarykovy univerzity s rezortními a nevládními institucemi zabývajícími se výzkumem nebo využívajícími jeho výsledků.

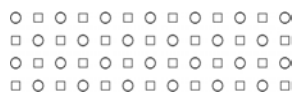
Pracoviště Masarykovy univerzity trvale spolupracují se zahraničními institucemi zabývajícími se výzkumem a vývojem, především s vysokými školami a vědeckými ústavy. Většina těchto vztahů má smluvní podklad, rozvíjí se však i neformální spolupráce vedoucí ke společným publikacím výsledků, pořádání mezinárodních konferencí, seminářů a dalších odborných akcí.

Stávající rozsáhlá smluvní i neformální spolupráce ústavů a fakult Masarykovy univerzity se zahraničními, zejména evropskými, institucemi (vysokými školami, výzkumnými ústavy) je dobrým základem pro rozšíření možností mobility akademických pracovníků, která se dosud omezuje převážně na účast na odborných konferencích a seminářích, popřípadě na krátkodobé pracovní pobyty.

Cílem Masarykovy univerzity je:

- rozšířit stávající možnosti mobility akademických pracovníků o plánované dlouhodobější pobyty, které umožňují skutečné společné řešení výzkumných problémů a vedou k pravidelným společným publikačním, resp. dalším konkrétním výstupům,





- umožnit (popřípadě i plánovat) využívání tvůrčího volna, zejména mladým pracovníkům, k dlouhodobějším pobytům na spolupracujících institucích, s cílem urychlení kvalifikačního růstu těchto pracovníků,
- dosavadní neformální spolupráci vědeckých týmů se zahraničními pracovišti definovat na základě smluvních vztahů, s cílem případného systematického plánování výměnných stáží a přednáškových pobytů,
- systematicky vyhledávat možnosti spolupráce se zahraničními pracovišti, zejména v oborech, v nichž se výzkum na Masarykově univerzitě začíná nově rozvíjet,
- účinněji využívat stávající (poměrně rozsáhlou a tematicky bohatou) zahraniční spolupráci některých fakult se zaměřením na humanitní a společenské disciplíny (fakulty filozofická, právnická, pedagogická) k posílení reprezentace univerzity na mezinárodních odborných akcích (konferencích, pracovních setkáních, seminářích), včetně následného uplatnění prezentovaných výsledků formou publikačních výstupů, přijatelných na mezinárodní úrovni,
- na bázi existujících nadstandardních partnerských vztahů s některými zahraničními univerzitami vytvářet strategická partnerství a aliance v přípravě a realizaci rozsáhlých výzkumných projektů,
- využívat integračních vlastností informačních a komunikačních technologií pro specifickou podporu zapojení univerzity do mezinárodních aktivit a projektů, podporujících vznik a rozvoj informační infrastruktury Evropského výzkumného a výzkumného prostoru.

4.3 *Doktorské studium*

Doktorský studijní program je formálně považován za jeden ze stupňů strukturovaného studia a má řadu atributů společných např. s magisterským stupněm. Tato formální podobnost umožňuje i zavedení jednotného studijního řádu pro všechny tři stupně studia, jež by zjednodušilo legislativní prostředí na Masarykově univerzitě a přispělo k jeho průhlednosti, a také aplikaci kreditového systému na doktorské studium, jež administrativně usnadňuje rozvíjení interdisciplinárních momentů studia a integraci výsledků studijních pobytů v zahraničí do studijního plánu. Přesto vychází Masarykova univerzita z přesvědčení, že se jedná o obsahově zcela odlišnou formu studia. Cílem Masarykovy univerzity je uvést doktorské studium v celém rozsahu vědních disciplín pěstovaných na univerzitě na úroveň odrážející jednoznačně přednostní postavení vlastní tvůrčí činnosti studentů, ať již vědecko-výzkumné či umělecké. Současně je ovšem třeba v doktorských programech rozvíjet i přenosné kompetence a podporovat interdisciplinární aspekty výzkumu.

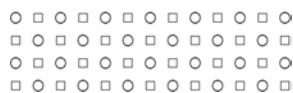
Těchto cílů bude dosahováno především na základě:

- systematického zapojování doktorandů jako začínajících vědeckých pracovníků do činnosti existujících a nově vznikajících pracovních týmů (včetně odpovídajícího pracovní-právního zajištění), čímž bude podporováno – v koncepci Evropského výzkumného prostoru zdůrazňované – pojetí doktorského studia nejen jako třetího stupně vysokoškolského vzdělávání, ale především jako prvního stupně profesní zkušenosti,
- důsledné aplikace požadavku kvalitních publikačních či prezentačních výstupů disertačních prací, schopných konkurence v národním i evropském měřítku,
- mobility doktorandů v rámci spolupráce Masarykovy univerzity se zahraničními vysokými školami (doktoráty pod dvojím vedením) a v rámci mezinárodních vědeckých či uměleckých aktivit.

Doktorandi jako členové vědeckých týmů

Základním cílem Masarykovy univerzity v této oblasti je soustředění úsilí na zvýšení účinnosti doktorského studia při současném zvýšení kvality disertačních prací a konkurenceschopnosti jejich výsledků zejména v mezinárodním měřítku.





Tohoto cíle lze dosáhnout prostřednictvím následujících kroků:

- Při respektování třístupňového pojetí vzdělávání na vysokých školách, které deklaruje třetí stupeň tohoto vzdělávání jako studium, je třeba spatřovat těžiště studia v doktorských studijních programech jednoznačně v tvůrčí činnosti doktoranda. Vzhledem k perspektivě absolventů doktorských studijních programů jako vědeckých pracovníků je vhodné koncipovat jejich studium nejen jako vzdělávání, ale i jako činnost vedoucí k získání prvních potřebných profesních dovedností a zkušeností.
- Při přípravě akreditačních materiálů (nová akreditace, prodloužení, rozšíření) zvolit promyšlenou koncepci jejich tzv. „studijní části“, jež bude nikoliv samostatnou složkou, ale skutečnou oporou pro samostatnou výzkumnou činnost doktoranda. Pouze studijní programy splňující tento požadavek budou postupovány Akreditační komisí.
- Důsledně zapojovat studenty doktorského studia do týmového výzkumu při řešení projektů výzkumu a vývoje. Disertační práce by měly být vypisovány přednostně v takových tematických oblastech, které splnění tohoto požadavku umožňují. S tímto cílem posilovat spolupráci s výzkumnými institucemi, v jejichž rámci takové týmy rovněž pracují (např. ústavy AV ČR), tuto spolupráci podložit smluvně, popřípadě společnou akreditací.
- Podporovat zapojení studentů do činnosti fakult jako rovnocenných partnerů ve výzkumných týmech, včetně úprav vnitřních legislativních dokumentů popřípadě i včetně pracovně-právních kroků (úprava vnitřních předpisů, např. provozních řádů, uzavírání odpovídajících pracovně-právních vztahů s doktorandy).
- Podporovat iniciativy směřující ke změnám legislativy, které umožní ještě zvýšit důraz na kvalitu výsledků doktorského studia (popř. i prodloužením standardní doby ve vybraných programech, resp. jejich oborech o rok).
- Zvýšit nároky na funkčnost a někde i kvalifikovanost oborových rad doktorských studijních programů a vyžadovat od nich systematické sledování kvality a efektivity studia.
- Upravit vnitřní předpisy Masarykovy univerzity (Studijní a zkušební řád pro studenty doktorských programů) tak, aby byla zabezpečena semestrální kontrola a evidence studia, včetně zavedení možnosti hodnocení zátěže při studiu prostřednictvím kreditů. (Toto hodnocení již některé fakulty užívají, je vhodné zejména pro sledování plnění požadavků studijního programu ve studijní části, avšak i pro hodnocení zátěže studenta při jeho vlastní výzkumné činnosti vedoucí k vypracování disertační práce.)
- Důsledně požadovat kvalitní publikační či prezentační výstupy disertačních prací, schopných konkurence v národním i evropském měřítku.

Internacionalizace doktorského studia

Masarykova univerzita naváže na dosavadní přístup k internacionalizaci studia v doktorských studijních programech především následujícími kroky.

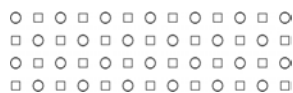
- Dosáhnout akreditace v angličtině u většiny oborů doktorských studijních programů (s výjimkou vybraných oborů filologických, u kterých by tento krok byl kontraproduktivní, nebo u těch oborů, kde by bylo žádoucí realizovat studium v jiném jazyce).
- Vytvářet podmínky pro posilování jazykové kompetence doktorandů.
- Dosáhnout převedení dosavadní spolupráce v oblasti doktorského studia se zahraničními institucemi na smluvní úroveň v rámci dohod o kotutorátu (univerzální předloha pro dohodu je vypracována). V rámci této spolupráce usilovat o oboustrannost, tj. dvojí vedení jak doktorandů z Masarykovy univerzity, tak cizinců.
- V oborech s větším zájmem studentů o doktorát s dvojitým vedením podpořit možnost společné akreditace se zahraniční vysokou školou.





- Vytvořit podmínky pro dosažení práva udělovat titul „european doctorate“.
- Podporovat mobilitu studentů doktorských studijních programů v mezinárodním měřítku nejen v rámci projektů k tomu určených, ale i ve formě studijních pobytů a odborných stáží a praxí v rámci výměn pracovníků výzkumných týmů. Iniciovat zmírnění legislativních překážek bránících rozvoji takové mobility.





5 UNIVERZITA A SÍŤ SPOLEČENSKÝCH VZTAHŮ

Masarykova univerzita bude významným aktérem a partnerem v sociálních vztazích na regionální, národní a mezinárodní úrovni.

Masarykova univerzita je významným aktérem ve velmi komplexní síti sociálních vztahů. Ve své činnosti se obrací k relativně atomizovaným velkým skupinám potenciálních studentů či absolventů, buduje svůj obraz v očích široké veřejnosti, vstupuje do řady formálních i neformálních vztahů s institucemi i jednotlivci, buduje partnerské vztahy na regionální, národní a mezinárodní úrovni.

Řízení těchto vnějších vztahů univerzity je velmi obtížné vzhledem k heterogenní institucionální struktuře univerzity. Vedle centrálních aktivit přímo řízených vedením univerzity je třeba podporou vnitřní komunikace rozvíjet vnitřní univerzitní kulturu a mentalitu tak, aby se ve vnějších vztazích jednotlivých součástí univerzity i jednotlivých členů univerzitní komunity prosazoval společný integrující zájem univerzity. Komplexní vnější vztahy univerzity jsou bezprostředně ovlivňovány mírou hodnotové integrace této komunity. Vztahy s veřejností zahrnují jak veřejnost vnější, tak vnitřní – akademickou obec a všechny zaměstnance univerzity.

Vzhledem k očekávanému demografickému vývoji v České republice a nezbytnosti posilovat postupně financování univerzity ze zdrojů mimo státní rozpočet je nutné, aby Masarykova univerzita výrazně posílila a rozvinula celou řadu aktivit v oblasti vnějších vztahů a marketingu. Úspěch univerzity v konkurenci ostatních českých a zahraničních univerzit bude ve stále větší míře závislý na systematickém využívání marketingových nástrojů, jež posílí její pozici jako univerzity středoevropského, nikoliv jen regionálního významu.

Rostoucí úlohu ve vnějších vztazích univerzity má spolupráce s komerční sférou a transfer vědění a výsledků výzkumu do praxe. Transfer vědění ovšem nelze omezovat na transfer technologií pro průmyslové účely, tedy zhodnocování v ekonomické sféře, protože univerzita má klíčovou úlohu také v rámci sociálních a kulturních kontextů.

5.1 Vztahy s veřejností

Vnitřní komunikace

Masarykova univerzita bude posilovat vnitřní integraci univerzity a sdílenou kulturu univerzitní komunity zlepšováním informovanosti a podporou komunikačního prostředí, umožňujícího vzájemný dialog a respektování odlišnosti jednotlivých univerzitních „subkultur“. Vedle vydávání univerzitního časopisu muni.cz a jeho on-line verze bude univerzita podporovat vydávání dalších, zejména studentských periodik a rozvíjet další komunikační nástroje v rámci informačního systému univerzity, jenž hraje již v současnosti ve vnitřních komunikačních procesech klíčovou úlohu. Zároveň bude vytvářet prostor pro častější osobní setkávání členů různých součástí univerzitní komunity při celouniverzitních odborných přednáškách či kulturních aktivitách.

Potenciální studenti

Univerzita musí v prostředí rostoucí konkurence mnohem systematictěji pracovat s potenciálními studenty. Efektivní rozhodování na všech úrovních managementu univerzity (včetně úrovně jednotlivých ústavů a kateder) je třeba proto podpořit rozvinutím analýzy poptávky po studiu na Masarykově univerzitě a úspěšnosti studia přijatých zájemců.

Masarykova univerzita disponuje ve svém informačním systému daty o průběhu přijímacího řízení a průběhu studia přijatých studentů, jež je třeba systematicky vyhodnocovat na úrovni univerzity jako celku, jednotlivých fakult i jednotlivých studijních programů a oborů. Proto je třeba rozvinout analytické funkce informačního systému tak, aby základní





statistické údaje o přijímacím řízení a průběhu studia byly přístupné vedoucím pracovníkům v uživatelsky přívětivé elektronické podobě. Analytické nástroje by měly poskytnout informace o regionálním rozložení zájmu o studium, o úspěšnosti absolventů jednotlivých typů škol či měly by nabízet podklady pro rating jednotlivých středních škol z hlediska úspěšnosti jejich absolventů na Masarykově univerzitě. Rovněž by měly mapovat průběh studia z hlediska další úspěšnosti. Tyto analytické informace umožní cílenou aplikaci dalších marketingových nástrojů (propagace a reklama, rozvoj partnerských vztahů se středními školami).

Absolventi

Masarykova univerzita si váží svých absolventů a bude usilovat o to, aby jejich sepětí se školou neskončilo absolvováním studia. Ve vztahu k absolventům bude proto univerzita rozvíjet dva prioritní projekty:

- Univerzita bude dále pokračovat v pravidelném výzkumu uplatnění absolventů a modifikovat výzkumné nástroje podle potřeb jednotlivých úrovní řízení. Data z tohoto dlouhodobého výzkumu mají zásadní význam pro marketing.
- Univerzita bude soustavně rozvíjet vztahy s absolventy. Za tímto účelem podpoří vznik Spolku absolventů a přátel Masarykovy univerzity. Soustavná spolupráce s absolventy, kteří podle prováděných výzkumů vyjadřují vysokou míru spokojenosti se studiem na Masarykově univerzitě, by měla pozitivně ovlivňovat jak okruh potenciálních zájemců o studium z rodinného okruhu absolventů, tak rozšířit možnosti sponzoringu, spolupráce s širokou škálou institucí a posilovat obraz univerzity v očích veřejnosti.

Zpřístupňování výsledků a popularizace výzkumu a vědy

Masarykova univerzita jako výzkumná univerzita nese významný díl zodpovědnosti za zpřístupňování výsledků vědeckého bádání odborné i širší veřejnosti. Posílení role univerzity jako intelektuálního zázemí veřejnosti je spojeno (vedle např. pokračování a rozvíjení aktivit Univerzity třetího věku) také s posílením role univerzitního vydavatelství v prezentaci výsledků výzkumu a popularizaci vědy. Vydavatelství Masarykovy univerzity zahájí vlastní distribuční aktivity včetně internetového prodeje publikací, aby se zlepšila dosud problematická dostupnost publikací pro jednotlivé cílové skupiny odborné i širší veřejnosti.

Významnou součástí orientace Masarykovy univerzity je popularizace výsledků výzkumné a vývojové činnosti formou veřejných prezentací špičkových výsledků s cílem vytvářet příznivý vztah a důvěru veřejnosti v investice do výzkumu a vývoje.

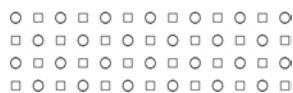
Univerzita jako kulturní instituce

Univerzita má vedle svého poslání v oblasti výzkumu a vzdělávání také významnou kulturní úlohu, a to v rámci akademické obce i vůči širší veřejnosti. K plnění této úlohy bude univerzita nadále přispívat jak podporou studentských uměleckých aktivit, tak pořadatelstvím koncertů či výstav, sbírkovou činností v oblasti výtvarného umění a soustavnou péčí o estetické aspekty architektonických řešení budovaných či rekonstruovaných objektů.

Mediální strategie

Masarykova univerzita rozvine mediální strategii založenou jednak na vlastních vydavatelských aktivitách, jednak na intenzivní spolupráci s dalšími médii. Bude proto pokračovat ve vydávání vlastních periodik, sloužících k informování veřejnosti uvnitř i vně univerzity (univerzitní časopis muni.cz, revue Universitas), zavede důsledně nový jednotný vizuální styl a bude nově koncipovat vlastní internetové stránky. Nově vytvořená pozice tiskového mluvčího by měla umožnit soustavnou spolupráci s médii při prezentaci dění na Masarykově univerzitě. Je tak třeba posilovat v očích veřejnosti obraz Masarykovy univerzity jako prestižní univerzity s celostátní, nikoliv jen regionální působností.





Fundraising a sponzoring

Masarykova univerzita bude v souladu s celkovými tendencemi ve financování univerzit usilovat o zvýšení podílu prostředků, které získává ze soukromých zdrojů. Proto univerzita vypracuje detailní strategii fundraisingu a sponzoringu, jež by měla výrazně zvýšit podíl nestátních prostředků na financování univerzity.

5.2 *Institucionální partnerství*

Masarykova univerzita představuje jednoho z hlavních aktérů z hlediska růstového potenciálu regionu a klíčového aktéra ve vzdělávací sféře v celostátním měřítku. Vstupuje tak do celé řady vztahů s institucemi různého typu, mezi nimiž zaujímají významnou pozici zejména střední a vysoké školy, vědecká pracoviště Akademie věd ČR a dalších institucí, instituce státní správy a samosprávy a podnikatelské subjekty.

Střední školy

Masarykova univerzita vytvoří síť partnerských středních škol, s nimiž uzavře smlouvy o spolupráci umožňující cílenou práci se studenty středních škol ještě před okamžikem jejich rozhodování o volbě vysoké školy. Síť těchto škol bude svou strukturou odrážet strategické zájmy Masarykovy univerzity při získávání nejlepších studentů z celé České republiky, případně zahrne i některé školy zahraniční.

Vysoké školy a vědecká pracoviště

Masarykova univerzita bude hrát aktivní roli při posilování spolupráce zejména brněnských univerzit, jež vzhledem ke komplementaritě nabízených studijních programů otevírá široké pole možných společných aktivit, zejména ve sféře vnějších a zahraničních vztahů, propagace a rozvoje společných výzkumných a výukových kooperací. Institucionální rámec těchto kooperací tvoří zejména smluvní sdružení Brněnské centrum evropských studií (BCES), jež kromě šesti brněnských univerzit zahrnuje i Statutární město Brno a Jihomoravský kraj.

Významným prvkem politiky spolupráce Masarykovy univerzity je orientace na vytváření a zapojování univerzity do národních i mezinárodních kompetenčních sítí, které vytvoří předpoklady pro získávání finančních prostředků zejména v oblasti výzkumu a vývoje. V tomto kontextu hraje významnou roli spolupráce s ústavu Akademie věd ČR a dalšími vědeckými pracovišti v regionu a České republice. Tato spolupráce vedle výzkumu významně obohacuje i výuku na Masarykově univerzitě.

Státní správa a samospráva

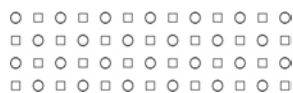
Masarykova univerzita bude rozvíjet vztahy s institucemi státní správy a samosprávy jednak na bázi multilaterálního uskupení BCES, jednak na základě dvoustranné spolupráce. V centru pozornosti bude stát zejména kooperace s městem a krajem ve sféře rozvojových aktivit, transferu vědění a technologií a vnějších vztahů a propagace.

Podnikatelská sféra

Masarykova univerzita se účastní projektu Jihomoravské inovační centrum (JIC). JIC vzniklo (2003) jako zájmové sdružení právnických osob, které nyní tvoří Jihomoravský kraj, Vysoké učení technické v Brně, Masarykova univerzita v Brně, Statutární město Brno, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně a Veterinární a farmaceutická univerzita v Brně. Posláním JIC je vytvářet prostředí pro firmy s inovativním potenciálem a podporovat jejich vznik a rozvoj v Jihomoravském kraji. Masarykova univerzita se bude dále aktivně účastnit aktivit tohoto sdružení a rozšiřovat jejich rozsah.

Masarykova univerzita zprovozní ve spolupráci s Jihomoravským krajem a Jihomoravským inovačním centrem Inkubátor biotechnologií INBIT (předpokládané zahájení činnosti v roce 2007). INBIT bude stavební investicí Jihomoravského kraje, JIC bude provozovatelem,





Masarykova univerzita bude poskytovat součinnost při výběru inkubovaných firem, provozování služeb a vytěžování technologií pro inkubované firmy.

Univerzita musí systematicky budovat vztahy s podnikatelskou sférou, a to na různých úrovních. Vedle účasti na regionálních aktivitách (Oblastní hospodářská komora, Jihomoravské společenství) je třeba navazovat vztahy i na dalších platformách. Univerzita bude proto podporovat vytváření poradních orgánů oponujících skladbu studijních programů, v nichž by se v podstatné míře angažovali zástupci významných zaměstnavatelů absolventů studia (viz kapitola 3.1). Tímto způsobem lze vytvářet sítě vztahů s podnikatelskou sférou na úrovni fakult i jednotlivých ústavů a kateder, a to i v oblastech humanitních a společenských věd.

Mezinárodní kooperace

Masarykova univerzita využívá ve svých zahraničních vztazích celé spektrum možností od stovek smluv v rámci programu Socrates/Erasmus přes desítky meziuniverzitních partnerských dohod až po osm tzv. družebních partnerských smluv, jež lze považovat za strategické vztahy přesahující úroveň pouhé ad hoc výměny studentů a učitelů a otevírající možnosti ke strukturální, tedy víceúrovňové a systematické spolupráci ve výzkumu a výuce. Univerzita se kromě toho zapojuje do činnosti dvou univerzitních sítí (Utrecht Network a Compostela Group).

Na období do roku 2010 si v souladu s vlastní rozvojovou strategií i potřebami regionu Masarykova univerzita stanovuje tyto teritoriální priority v rozvoji mezinárodních vztahů:

- Intenzivní spolupráce v rámci užšího středoevropského regionu (Německo, Rakousko, Slovinsko, Maďarsko, Slovensko a Polsko), který se jeví již vzhledem ke geografické blízkosti, ale také k tradicím a společné univerzitní kultuře jako nejperspektivnější pro některé typy strukturální spolupráce (joint degrees, Erasmus mundus).
- Další prohlubování dvoustranných vztahů s evropskými, ale také americkými a kanadskými univerzitami. Úroveň těchto vztahů, dosažená v minulém období, patří k významným kompetitivním výhodám Masarykovy univerzity. Je třeba ji dále rozvíjet jak v oblasti výměny studentů a učitelů, tak ve sféře pořádání letních škol.
- Z hlediska získávání talentovaných zahraničních studentů studujících v českých studijních programech se jeví jako perspektivní oblasti jihovýchodní a východní Evropy a střední Asie, zejména země jako Bulharsko, Ukrajina, Rusko a Kazachstán. Univerzita bude posilovat své pozice v této oblasti ve spolupráci s tamními univerzitami i zastupitelskými úřady.
- V souladu s rozvojovými zájmy regionu bude univerzita usilovat o vybudování nadstandardních vztahů s regionem jihovýchodní Asie, zejména Japonskem, Čínou, Jižní Koreou a Vietnamem. V této oblasti bude úzce spolupracovat se Statutárním městem Brnem, Jihomoravským krajem a dalšími brněnskými univerzitami.

5.3 Transfer vědění a výsledků výzkumu

Významným aspektem podporujícím vícezdrojové financování je posilování aplikační roviny výzkumu a vývoje rozvojem užší spolupráce Masarykovy univerzity s komerčním sektorem, vytváření předpokladů pro transfer technologií z teoretické do aplikační roviny. Tato skutečnost vede k aktivní účasti Masarykovy univerzity na regionálních iniciativách podporujících inovační podnikání.

Univerzita musí výrazně zvýšit úsilí vynakládané na zhodnocování výsledků výzkumu v ekonomických, sociálních a kulturních kontextech. Na centrální úrovni je k tomu třeba vytvořit nezbytnou logistiku a metodický servis. Ten zahrnuje podchycení, ochranu a správu duševního vlastnictví, informační a koordinační servis a přípravu studentů a zaměstnanců na akademické podnikání.





Ochrana duševního vlastnictví

Na Masarykově univerzitě bude rozvinuta činnost Centra pro transfer technologií spolu se zaštitěním dalších funkcí souvisejících se správou a využíváním duševního vlastnictví Masarykovy univerzity na Odboru pro strategii a rozvoj RMU.

Základními podmínkami pro využívání duševního vlastnictví Masarykovy univerzity jsou:

- kvalitní právní i ekonomické poradenství ohledně ochrany duševního vlastnictví i autorských práv (vlastní nebo zprostředkované),
- vyvážený systém podílů na výnosech zajišťující motivaci pracovníků a jejich pracovišť i dostatek centrálních zdrojů fakult či univerzity pro počáteční profinancování ochrany i využití duševního vlastnictví,
- profesionální tým zabezpečující transfer znalostí a zprostředkující navázání a řízení smluvních vztahů s kontraktory výzkumu a vývoje nebo uživateli licencí,
- legislativní i ekonomické podmínky pro institucionalizování zájmů a práv Masarykovy univerzity i jejích pracovníků (spin—off, start—up, inkubace, atd.),
- příprava studentů (i zaměstnanců) k případnému podnikání,
- organizační a ekonomické podmínky uvnitř Masarykovy univerzity umožňující vznik ekonomicky autonomních týmů rozprostřených napříč fakultami (mezifakultní pracoviště a projektové řízení),
- spolupráce s vnějšími profesionálními partnery, národními i zahraničními.

Profesionalizace služeb při ochraně a využití duševního vlastnictví musí být oborově specializovaná. Oblastmi, které vyžadují v nejbližších letech prioritní podporu na centrální úrovni těchto služeb, jsou zejména:

- inovace v lékařských vědách,
- služby a inovace v environmentálních vědách,
- obory biologie a chemie,
- bioinformatika,
- aplikace fyzikálních věd.

Informační a koordinační servis

Vzhledem ke komplexnosti univerzity jako instituce je zejména pro malé a střední firmy, jež mají zájem o spolupráci s univerzitními pracovišti, obtížné přímo vyhledat vhodného univerzitního partnera. Na Masarykově univerzitě bude proto zřízeno kontaktní místo, jež bude zprostředkovávat a koordinovat styk zájemců z komerční sféry s univerzitními pracovišti.

Akademické podnikání

V souvislosti s posilováním významu vícezdrojového financování je nezbytné vytvářet předpoklady a rozvíjet formy akademického podnikání ve všech oblastech působnosti Masarykovy univerzity, tj. jak v oblasti komerčních forem vzdělávání, tak v oblasti aplikovaného výzkumu a vývoje.





6 PODPŮRNÉ PROCESY

Masarykova univerzita dosáhne podstatného pokroku ve výkonnosti a profesionalitě podpůrných činností v oblasti řízení a administrativy.

Realizace vytýčených cílů ve sféře studia, výzkumu a vnějších vztahů univerzity je podmíněna zásadní reformou vnitřního fungování univerzity, jejího řízení a organizace podpůrných procesů a činností.

Tato reforma je vedena následujícími prioritami:

- Rozvíjet systém řízení znalostí (knowledge management), tj. směřovat úsilí směrem k řízení rozvoje lidských zdrojů, řízení duševního vlastnictví, transferu technologií.
- Rozvíjet systém pro řízení akademické kvality, která přináší transparentnost, kredibilitu, srovnatelnost zejména v kontextu mezinárodní spolupráce univerzit a výzkumných institucí a následně vytváří předpoklady pro dosahování konkurenceschopnosti.
- Orientovat se na úspěšné soutěžení vyžadující vytvoření nezbytného moderního administrativního a institucionálního zázemí.
- Rozvíjet systém řízení rizika (risk management), tj. především diverzifikovat zdroje financování, vytvořit systém pro efektivní řízení nákladů, harmonizovat systém rizik a pravidel.
- Podporovat profesionalizaci managementu a usilovat o nastavení systému a vytvoření organizační kultury podporující marketingové a podnikatelské chování univerzity.

6.1 Řízení infrastruktury

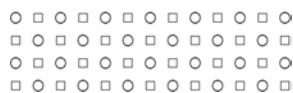
Řízení dislokace a investičního rozvoje

Masarykova univerzita v současnosti prochází obdobím největšího budování infrastruktury ve své historii. Tento rozvoj se soustřeďuje na budování nového areálu kampusu v Brně-Bohunicích i rekonstrukce historických budov univerzity.

Hlavními cíli v této oblasti jsou:

- Dokončení výstavby univerzitního kampusu v Brně-Bohunicích, jakož i rekonstrukce historických objektů Masarykovy univerzity do roku 2008 v rámci Programu rozvoje materiálně-technické základny Masarykovy univerzity 233 330.
- Zajistit provedení rekonstrukcí a oprav objektů, které nebyly součástí realizace programu 233 330 v Brně (např. zejména objekty Filozofické fakulty v areálu na ulici Arne Nováka 1), ale i v mimobrněnských lokalitách (např. zejména objekt Masarykovy univerzity v Telči).
- Dokončení, konsolidace a stabilizace dislokace Masarykovy univerzity a jejích jednotlivých součástí a zavedení systému podporujícího efektivní využívání a intenzifikaci využití ploch.
- Budovat v souladu s potřebami rozvoje sportovních aktivit na Masarykově univerzitě vhodná sportoviště.
- Pokračovat v odstraňování závad zejména v historických objektech univerzity identifikovaných při provádění energetických auditů, naplnit související požadavky legislativy a zajistit všestranně efektivní hospodaření s energiemi a médii.





Řízení administrativy a organizace

Masarykova univerzita zahájila reformu řízení administrativy a organizace. Při jejím pokračování se v následujícím období zaměří zejména na tyto cíle:

- Vytvoření systému pro zvyšování efektivnosti a definovanosti administrativních procesů a zajištění optimální provázanosti řízení akademických a administrativních činností.
- Rozvinutí systému administrativní podpory procesů zajišťujících efektivní získávání a využívání finančních prostředků a zejména rozvinutí mechanismů umožňujících zajištění rozvoje vícezdrojového financování.
- Rozvinutí systému řízení rizik a jemu odpovídajícího systému interní kontroly a auditu s cílem zajistit vyšší flexibilitu rozhodování při získávání a využívání finančních prostředků.
- Posilování integrace provozních informačních systémů s cílem dosáhnout standardizace informační podpory administrativních procesů.
- Zvyšování transparentnosti administrativy a vytvoření kompatibilních administrativních struktur na všech součástech univerzity; v tomto smyslu rozvinout systém metodické podpory zejména na centrální úrovni řízení.
- Vytvoření systému podporujícího flexibilní spolupráci více součástí Masarykovy univerzity – mezifakultní spolupráce (systém vysokoškolských ústavů zřizovaných jako mezifakultní pracoviště, nastavení optimálního systému jejich financování).

Řízení provozu a údržby

V oblasti řízení provozu a údržby je pro zvýšení efektivity zejména nezbytné dosáhnout:

- Vytvoření a zavedení systému pro komplexní řízení zdrojů a infrastruktury univerzity „facility management“.
- Koordinace správy infrastruktury majetku – zejména nemovitého (budovy, pozemky apod.): dokončení pasportizace stavební i technologické, analýzy efektivnosti využití ploch, inventarizace – centrální zavedení čárového kódu aj., provázání pasportizace a inventarizace – digitalizace zobrazení lokalizace a vybavení (uplatnění geografického informačního systému).
- Zajištění centrálního pojištění (budov, zařízení a osob).
- Koordinace rozvoje infrastruktury – investiční výstavba, rozvoj IT infrastruktury, koordinace údržby a oprav majetku – budov a zařízení (koordinace a plánovitost oprav).
- Koordinace energetického managementu – optimalizace nákladů na energie (elektřina, plyn, pára) a média (voda, pára), energetické audity a optimalizace spotřeby energií (termoregulační ventily), údržba a řízení energetických zařízení a zdrojů.
- Koordinace služeb – optimalizace poměru outsourcingu a vlastního zajištění podle nákladů: zabezpečení (ostraha, přístupové systémy, kamerové systémy), doprava, BOZP, PO a krizové řízení (CO), úklid (vnitřní a vnější).

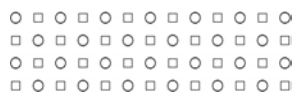
6.2 Investice do lidských zdrojů a podpora zaměstnanců

Masarykova univerzita si je vědoma klíčové úlohy lidských zdrojů při dosahování strategických cílů.

Proto v období do roku 2010 je její prioritou v této oblasti vytvoření a zavedení motivačního systému pracovníků univerzity a rozvinutí politiky „investic do lidí“ (Investors in People) na základě:

- vytvoření systému pro oceňování výkonnosti a kvality pracovních výkonů za účelem stabilizace perspektivních lidí a motivace k rozvoji nenormativních a mimodotačných zdrojů financování (vícezdrojového financování),





- posílení diferencovaného přístupu k odměňování zaměstnanců na základě osobní výkonnosti, posílení podílu a strukturování pohyblivých složek platu podle výkonnosti a kvality práce,
- vytvoření systému interního vzdělávání (jako součásti metodické a poradenské činnosti) pro rozvoj kompetencí pracovníků univerzity pro zvyšování profesní efektivnosti a výkonnosti a snižování administrativní zátěže plynoucí z opakovaných konzultací; podpora a registrace kontinuálního odborného rozvoje pracovníků; provázání systému interního vzdělávání na systém řízení výkonnosti,
- rozvoj managementu univerzity na všech úrovních s cílem posílit strategickou orientaci, aplikovat motivační systém a dosáhnout optimální provázanosti akademických a procesně-administrativních činností.

V oblasti rozvoje lidských zdrojů a podpory zaměstnanců bude Masarykova univerzita dále pracovat zejména na:

- vytvoření motivačních nástrojů rozvoje pozitivní organizační kultury orientované na výkon a vícezdrojové financování umožňujících vědomé zapojení se zaměstnanců,
- provedení organizační změny zajišťující vytvoření kompatibilní struktury univerzity a organizační provázání struktury centrální úrovně řízení a úrovně řízení součástí univerzity,
- podpoře procesu internacionalizace zvyšováním jazykové vybavenosti a kompetence zaměstnanců,
- konsolidaci a zavedení komplexního řešení personálního informačního systému umožňujícího podporovat specifika akademického prostředí a reflektovat složitost pracovně-právních vztahů na univerzitě, jakož i podporovat systém řízení personálních informací a jednotlivé prvky motivačního programu.

6.3 Řízení ekonomiky a financí

Vzhledem k očekávanému vývoji financování vysokých škol bude Masarykova univerzita věnovat maximální pozornost zdravému vývoji ekonomiky a financí.

Za nezbytné považuje v období do roku 2010 zejména systematické vytváření podmínek a mechanismů podporujících všestranné rozvinutí hlavních i doplňkových činností školy zajišťujících vícezdrojové financování, jež zahrnuje tyto dílčí úkoly:

- Zavedení systému pro koordinaci projektů, vyhledávání příležitostí a získávání financí, zavedení pravidel pro projektové řízení, metodickou podporu plánování, přípravy a předkládání projektů; zavedení projektového systému řízení a financování rozvojových činností.
- Vytvoření a zavedení systému řízení rizik v investiční a projektové oblasti (investice, financování spoluúčastí).
- Rozvinutí systému akademického podnikání (koordinace hospodářské činnosti v akademické oblasti generující mimodotační příjmy – aplikovaný výzkum a vývoj, placené vzdělávání a celoživotní vzdělávání aj.).
- Rozvinutí systému pro fundraising (tj. získávání finanční nebo naturální podpory pro rozvoj konkrétních činností či zajištění konkrétních investičních potřeb, včetně vytvoření systému pro financování spoluúčastí na projektech z externích zdrojů aj.).

Neméně důležité je také dosáhnout dalších komplementárních cílů, k nimž patří především:

- Rozvinutí aplikace umožňující snižovat administrativní zátěž plynoucí z administrativy vnitřního oběhu finančních prostředků (bezhotovostní operace, clearing).
- Nastavení optimálního systému financování mezifakultních výkonů a mezifakultních organizačních složek.





- Konsolidace a zavedení komplexního řešení ekonomického informačního systému umožňujícího podporovat specifika akademického prostředí a reflektovat složitost vícezdrojového a dotačního financování univerzity, jakož i podporovat systém řízení ekonomických informací.
- Rozvinutí systému řídicí kontroly pro vyhledávání a eliminování ekonomických rizik hospodaření Masarykovy univerzity a nastavení flexibilního systému pro řízení financí s minimalizací rizik.
- Rozvinutí exekutivního řídicího a informačního systému pro podporu rozhodování a vytvoření systému ekonomického a účetního poradenství a analytiky.

6.4 Řízení kvality

Dlouhodobý rozvoj ambiciózní výzkumné univerzity nelze realizovat bez dosažení a udržení vysoké kvality všech oblastí činnosti. Dlouhodobě je třeba počítat s tím, že alespoň 1% rozpočtu univerzity bude nutno věnovat vnitřním i vnějším evaluačním procesům.

Dosavadní praxe Masarykovy univerzity v této oblasti není zcela uspokojivá, řadu námětů pro zlepšení uvádí evaluační zpráva Evropské asociace univerzit z června 2004. Rizikem je nárůst byrokracie s malým dopadem na efektivní chod a vývoj univerzity. O to důležitější je pečlivý výběr postupů a jejich zavedení tak, aby se staly nenásilnou součástí života jednotlivých pracovišť univerzity. Akademická volnost a svoboda v bádání, výuce a šíření názorů není v rozporu s ekonomickou závislostí pracovišť i jednotlivců na výsledcích jejich práce. Naopak pouze strategické plánování rozvoje na všech úrovních a přiměřená závislost na ekonomice jsou podmínkami dlouhodobého „zdraví“ instituce.

Na Masarykově univerzitě budou zavedeny procesy vlastní vnitřní evaluace do všech oblastí činnosti v propojení s periodickou evaluací vnější. Metodické řízení evaluace bude soustředěno centrálně (na Odboru pro strategii a rozvoj) v úzké spolupráci s dalšími odbory a fakultními pracovišti. Na vnitřní evaluaci se budou zčásti podílet oborové rady doktorských studijních programů, jejichž složení bude věnována zvláštní péče. Evaluace se musí stát standardní součástí personální práce.

Vnější evaluace se bude opírat o ad hoc sestavené expertní týmy a Masarykova univerzita přistoupí i k další profesionální evaluaci Evropskou asociací univerzit.

Za priority pro období do roku 2010 Masarykova univerzita v této oblasti považuje:

- Rozvinutí a zavedení systému pro řízení akademické kvality a evaluace (spočívající v první fázi v popisu, resp. definování, a formalizaci akademických procesů, v další fázi pak v jejich optimalizaci a orientaci na jejich kontinuální zlepšování za účelem zvyšování transparentnosti, atraktivnosti a konkurenceschopnosti Masarykovy univerzity v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání a Evropském výzkumném prostoru.
- Vytvoření a zavedení manuálu kvality (Academic Quality Assurance and Assessment Manual).
- Vytvoření a rozvinutí systému řízení kvality s cílem kontinuálního vyhodnocování a standardizace administrativních procesů.

