

Programové prohlášení

kandidáta na funkci rektora

Masarykovy univerzity

Vážené dámy a pánové,

obracím-li se na Vás s programovým prohlášením jako kandidát na funkci rektora univerzity, činím tak v situaci v jednom ohledu odlišné od ostatních kandidátů. Jako člen současného vedení univerzity jsem byl rektorem Petrem Fialou v minulém roce pověřen vedením přípravy Dlouhodobého záměru Masarykovy univerzity na období 2011–2015, tedy základního strategického dokumentu univerzity pro nadcházející období. Byl jsem tedy tím, kdo významně spoluurčoval formální obrysy procesu jeho přípravy – způsob práce s analytickými podklady, základní strukturu dokumentu, míru a způsob zapojení akademické veřejnosti a vyvážení podílu jednotlivých exekutivních, legislativních a poradních orgánů univerzity na tvorbě dokumentu. Byl jsem ale především od počátku účastníkem, moderátorem a často iniciátorem diskusí v pracovních skupinách, jež připravovaly dílčí analýzy a obsahové priority dlouhodobého záměru, redigoval jsem jednotlivé verze textu, vysvětloval jsem, diskutoval a obhajoval dokument před vedením univerzity a jejích fakult, její Vědeckou a Správní radou a posléze Akademickým senátem, který dokument v září minulého roku schvaloval.

Ačkoliv je Dlouhodobý záměr nepochybně kolektivním dílem, k němuž přispělo ve větší či menší míře několik set zástupců akademické obce a zaměstnanců univerzity, jsem vzhledem ke své roli s tímto dokumentem natolik autorsky identifikován, že by bylo velmi nečekané, kdybych teď v programovém prohlášení kurz otočil a zamířil zcela novým či dokonce opačným směrem. Zkrátka, mé názory na budoucí směřování univerzity jsou akademické veřejnosti poměrně dobře známy, Dlouhodobý záměr formuluje cíle univerzity i dílčí strategie jejich uskutečnění, a dokonce – poprvé v historii takových dokumentů na univerzitě – pojmenovává měřitelné indikátory toho, nakolik se vytýčené cíle budou realizovat. I tam, kde je řeč Dlouhodobého záměru s ohledem na veřejný charakter dokumentu poměrně obecná, mám díky společným diskusím v pracovních skupinách a na dalších fórech jasnou představu o nezbytných konkrétních krocích a jejich časování.

Moje programové prohlášení tedy nebude opakovat to, co je již napsáno v Dlouhodobém záměru, a vyhne se administrativně technickému jazyku, přiměřenému literárnímu žánru strategického plánu. Pokusím se představit svůj osobní pohled na naléhavost či prioritu jednotlivých cílů a naznačit některé přístupy k řešení akutních problémů. Nejprve však považuji za nezbytné načrtnout svou představu o roli rektora a o způsobu výkonu této funkce.

Role rektora

Je zřejmé, že představy o roli rektora, o předpokladech pro její výkon, o jejím vztahu k ostatním řídicím strukturám uvnitř univerzity i k vnějšímu prostředí procházejí na naší univerzitě, ale také v národním a mezinárodním kontextu poměrně dynamickým vývojem. Od dob prvorepublikového každoročního střídání profesorů univerzity na postu rektora – nutno říci, že univerzita tehdy neměla v ekonomických, ale ani pracovních právních věcech prakticky žádnou autonomii a byla součástí státu – dospěly dnešní univerzity i na evropském kontinentu ke zvažování poměrně palčivých otázek. Mají či mohou být organizační kolosy s tisíci zaměstnanců, desítkami tisíc studentů, miliardovými majetky, investicemi a rozpočty, vystavené rizikům kurzových změn, politickým nahodilostem a vzájemné konkurenci, ještě vedeny rektory s akademickým zázemím ve svém vědním oboru, či mají být řízeny manažery profesionály? A s tím souvisí i otázka, jíž si stále častěji kladou evropští zákonodárci: mají být hlavy univerzit voleny univerzitní samosprávou či vybírány ve výběrovém řízení dozírajícími orgány typu správních rad?

Středoevropská opatrnost tíhne zpravidla ke zlatému středu, avšak aforismus jednoho z velkých Středoevropanů, vídeňského skladatele Arnolda Schönberga říká, že „střední cesta je ta jediná, která do Říma nevede“. Tedy mám-li si nealibisticky zvolit mezi akademickou kulturou samosprávy a kritického užívání rozumu k autonomnímu určování cílů akademickou obcí proti manažerské subkultuře hledání efektivních prostředků k cílům zvnějšku daným, volím si rozhodně princip první. Koncept role rektora jako zástupce akademické obce je pro mě nutně spojen s participativním způsobem vedení, jenž je založen na vzájemné diskusi, přesvědčování argumenty a hledání konsensu, jakkoliv namáhavá, někdy zdlouhavá a vysilující může taková cesta být. Touto cestou jsem se snažil jít při zvládání agend, jež jsem měl v současném vedení na starosti, ať již šlo o agendu internacionalizace, strukturálních fondů či přípravu Dlouhodobého záměru. Jsem si dobře vědom „transakčních“ nákladů spojených s takovým stylem vedení i toho, že ne vždy lze konsensu dosáhnout, stejně jako toho, že na některá rozhodnutí je rektor univerzity zkrátka sám.

Na druhé straně jsem po téměř sedmileté zkušenosti ve vedení univerzity velmi vzdálen představě, že rektorství není profese, ale aktivita, kterou může bez přípravy dělat každý akademik s elementární řídicí zkušeností s vedením pracovního týmu. Naopak, jsem zcela přesvědčen, že vedoucí pozice na úrovni univerzity, ale i jejích fakult musí být zastávány vysoce kompetentně, tedy na základě učení se „řemeslu“ a sbírání zkušeností v oblastech, jež jsou často poměrně vzdálené akademické kvalifikaci muzikologa, sociologa, ekonoma či biologa. A jsem přesvědčen, že univerzita musí pokračovat v profesionalizaci vedení směrem, který byl výrazně nastolen rektorem Fialou – rozhodování musí být opřeno o kvalitní analytické zázemí a profesionální administrativu, v níž bude manažerská subkultura vysoké úrovně zastoupena co nejhojněji. Cíle, kterým manažerská efektivita slouží, však mají být na univerzitě formulovány v pojmech kultury akademické autonomie, která odpovídá povaze obce tvořené kreativními individui, nikoliv v pojmech kultury mezinárodních společností výrobců slazených nápojů, která dominuje přípravě manažerů v různých dálkových kurzech.

A z tohoto přesvědčení také vyrůstá moje představa o výkonu funkce rektora směrem dovnitř i navenek. Východiskem jednání rektora musí být představa o dlouhodobém cíli a trendu, rektorem na univerzitě spoluvytvářená, pregnantně formulovaná a veřejně reprezentovaná. Případné nezbytné kompromisy či, s nadsázkou řečeno, pragmatické „smlouvy s ďáblem“ musí být poměřovány touto utopií ideálního stavu, bez níž by byly jen oportunistem. Hájení cílů ve vnějším prostoru univerzity však efektivně není možné, pokud by univerzita byla solitérem bez spojenců, zejména spojenců v českém univerzitním světě. Bez pracně budované vzájemné důvěry v posledních sedmi letech by nebyl možný společný projekt brněnských univerzit CEITEC, v době ohlašovaných fúzí pražských či ostravských univerzit je perspektivní i prohlubování této spolupráce v oblasti poskytovaných studijních programů – a to i bez fúzí, na základě sladování studijní legislativy a společného využívání některých kapacit. S politickou reprezentací komunální, regionální i národní je třeba rozvíjet korektní vztahy, aniž by univerzita velikosti a prestiže naší upadala do role „leštičů klik“. Přitom je nezbytné, aby univerzita jako instituce zachovávala neutralitu v rámci politické soutěže demokratických stran, což vůbec neomezuje politické názory či aktivity jejich zaměstnanců, s jedinou výjimkou – rektora. Pozice rektora jako reprezentanta univerzity je v očích veřejnosti natolik viditelná a neoddělitelná od konkrétní osoby a jejích osobních názorů, že je podle mého názoru nutná abstinence rektora ve vztahu k aktivnímu politickému angažmá. Rektor, jak ukazuje příklad rektora Fialy, může mít před nástupem do funkce profilované a veřejně známé osobní politické názory, po dobu jejího výkonu se však má zdržet jejich veřejné prezentace, o aktivní politické dráze ani nemluvě.

Priorita vzdělání

Mám-li stručně shrnout svůj postoj k programovým prioritám nad rámec toho, co bylo řečeno v Dlouhodobém záměru, pak může můj názor na první poslech znít cize akademické obci výzkumné univerzity, ale přece se domnívám, že nejtěžší úkol univerzitu čeká v oblasti vzdělávací. Vůbec přitom nepodceňuji obtížnost kroků, jež nás čekají na cestě k vědecké excelenci, naopak, jsem si jí dobře vědom. Mé přesvědčení o naléhavosti a obtížnosti vzdělávací agendy souvisí s následujícími skutečnostmi. Naše univerzita prožila jakýsi „velký třesk“ v pojetí vzdělávací činnosti koncem devadesátých let, kdy učinila zásadní reformní kroky zavedením strukturovaného studia, zprůhledněním studijní legislativy a administrativy a zavedením v té době zcela unikátní podpory studia informačním systémem. To vše otevřelo cestu k nebývale rychlému kvantitativnímu růstu univerzity, jenž překročil během uplynulého desetiletí všechna očekávání i oficiální předpovědi. Zvládnutí této expanze si vyžádalo vskutku enormní úsilí na všech fakultách naší univerzity – měnily se kapacitní podmínky výuky, přizpůsobovala se náplň studia modelu strukturovaného studia, museli jsme se naučit mnohem efektivněji organizovat výuku s ohledem na ekonomické podmínky. Pohlédneme-li na výsledky tohoto kvantitativního růstu z perspektivy roku 2011, pak nelze zastírat, že navzdory onomu enormnímu úsilí se po „usazení prachu“ z „velkého třesku“ objevují vedle nepopíratelných úspěchů i rizika a možné slabiny.

Na univerzitě panuje například široká shoda o tom, že počet studentů připadajících na jednoho učitele již překročil optimum. Míra přímého kontaktu studentů zejména bakalářského studia s kvalifikovanými učiteli z řad docentů a profesorů výrazně zůstává za poměry na špičkových zahraničních univerzitách. Strukturace studia nepřišla zatím ve všech případech jasnou profilací studijních programů a oborů a dostatečné rozlišení studia v různých stupních z hlediska forem výuky, metod i způsobů hodnocení. Na téměř všech fakultách zápasíme s důsledky proměny studentské populace, která se v posledním desetiletí dramaticky změnila ve své různorodosti, motivacích ke studiu, způsobech volby studijních oborů. Nehovořím o těchto problémech na základě osobních dojmů, nýbrž na základě rozhovorů nad připravovaným Dlouhodobým záměrem a zejména na základě zkušenosti s vnitřním hodnocením kvality studijních oborů, jehož pilotní podobu, realizovanou v posledních třech letech na všech fakultách univerzity, jsem jako prorektor připravoval.

Stojíme podle mého soudu před celou řadou obtížných rozhodnutí, jež nemají oporu ve vyzkoušených a hotových řešeních, jež ale budeme muset učinit, abychom mohli zvýšit kvalitu studia na naší univerzitě. Navíc stát mění po letech své chování v oblasti financování vysokých škol a další expanze i s ohledem na demografický vývoj není na pořadu dne. Přitom však už několik let po sobě klesá částka, již univerzita získává od státu na jednoho studenta. Obrat ke kvalitě bude v takových vnějších podmínkách dvojnásob obtížný, jsem ale přesvědčen, že pro prestiž, konkurenceschopnost a výzkumný charakter univerzity je nezbytné, aby jej univerzita provedla. Mnohé cesty k tomuto cíli naznačuje Dlouhodobý záměr, za zásadní krok však považuji to, aby se vzdělávací agenda stala předmětem soustavné, institucionalizované a kvalifikované diskuse akademické obce. Ve srovnání se zahraničními úspěšnými univerzitami je například docela neobvyklé, že máme sice fakultní a univerzitní vědecké rady, nemáme však grémia, jež by se mimo exekutivní strukturu univerzity zabývala soustavně standardy kvality studia a studijních programů. Přitom právě to je jednou z výsostných rolí akademické samosprávy – nikdo jiný než sama akademická obec nemůže rozhodovat o tom, jak mají vypadat studijní programy nabízené Masarykovou univerzitou. Vnější aktéři – například zaměstnavatelé či absolventi univerzity – v takové diskusi mají mít svůj vážený a slyšitelný hlas, stojí však pro univerzitu v roli poradců, nikoliv těch, kdo rozhodují.

Nemá-li „přístup orientovaný na studenta“, deklarovaný Dlouhodobým záměrem, zůstat jen jedním z dobře míněných a posléze nenaplněných cílů, které si univerzita kladla v oficiálních dokumentech v minulosti, je třeba velmi rychle postavit vzdělávací agendu do centra diskuse o dalším směřování univerzity. Základním a prvořadým úkolem každé univerzity je poskytovat svým studentům kvalitní vzdělání, nejen masové vzdělávání. Proto je třeba vytvářet a podporovat kulturu kvality studia, jež se podobně jako vědecká excelence rozvíjí v otevřeném prostředí na základě kritické diskuse, hodnocení na bázi „peer review“ a v dialogu se studenty a vnějšími aktéry.

Výzkumná univerzita

Charakter výzkumné univerzity není měřitelný jednoduchými kritérii, jakými jsou body v metodice hodnocení výsledků výzkumu a vývoje nebo podíl doktorandů na studentské populaci. Projevuje se však zcela markantně v tom, jaké vzdělání je univerzitou

nabízeno. Deklarovanou ambicí naší univerzity je to, aby výuka na magisterském a doktorském stupni byla založena v celém spektru oborů na vlastní originální badatelské práci učitelů. Je tedy nezbytné, aby univerzita zajišťovala základní výchozí rovné podmínky pro rozvoj všech vědních oborů, respektovala akademickou svobodu bádání a vytvářela příznivé podmínky i pro vznik nových aktivit či pěstování těch směrů bádání, jež nejsou právě „módní“ či nestojí na špici preferencí státní politiky výzkumu a inovací. Je také zcela jasné, že univerzita našeho typu je zaměřena převážně na základní výzkum, jakkoliv významné mohou být aplikační aktivity v oblasti lékařského, přírodovědného nebo sociálně vědního výzkumu. V této souvislosti bude univerzita v následujících letech stát zejména před rozhodnutími, jakým způsobem využívat institucionální podporu výzkumu a jak vzdorovat atomizačním efektům, jež vznikají přenášením kvantitativní metodiky hodnocení a rozdělování financí státem na nižší a nižší organizační úrovně.

Má-li dojít k dalšímu zvyšování výzkumného výkonu univerzity, je však třeba využívat i příležitostí, které se otevírají vně univerzity a na jejichž výskyt a podobu má univerzita zpravidla jen velmi omezený vliv. V současnosti jde především o projekty budování výzkumné infrastruktury z evropských fondů. V této oblasti vlastně uzavírá univerzita jakýsi kompromis se státem – naše vnitřní přání, priority a možnosti se jen zčásti protnou s preferencemi státu, jehož politika podléhá nejen volebním cyklům, ale též víceméně krátkodobým ideologickým módám. Jsem přesvědčen, že je povinností univerzity využít těchto příležitostí k vybudování nadstandardních a mezinárodně atraktivních podmínek pro výzkum tam, kde je možné spojit preference státu s excelentním výkonem našich kolegů při pečlivém zvažování rizik vnitřních i vnějších, zejména těch, jež se nalézají v oblasti financování vědy a výzkumu.

Jsem si vědom obav části univerzitní veřejnosti z realizace miliardových či stamilionových projektů jako je CEITEC, CETOCOEN či CERIT, jež by mohly v případě neúspěchu a dokonce i úspěchu za špatného nastavení vnějších podmínek státem výrazně zatížit budoucí hospodaření univerzity. Jsem ale přesvědčen, že rizika jsou menší, než se někdy soudívá. Předně mám na základě všeho, co o těchto projektech vím, důvěru v kolegy, kteří je připravovali po odborné stránce, spojili s jejich realizací svou profesní kariéru a mají všechny důvody učinit pro jejich, a tedy i svůj vlastní úspěch maximum. A jsem přesvědčen, že směrem ke státu je možné a potřebné ve spolupráci s našimi spojenci, ať již jimi jsou univerzity, ústavy Akademie věd či političtí aktéři, aktivně usilovat o nastavení vnějších podmínek neohrožujících úspěch projektů.

Že to bude stát velké úsilí, vyžadovat notnou dávku diplomacie a neústupné trpělivosti, ovšem vím. Prospěch z úspěchu těchto projektů však bude mít nepochybně univerzita celá, a to nejen v oblasti reputace. V případě úspěchu bude přitahovat kvalitní studenty i akademické pracovníky, kolem velkých projektů strukturálních fondů a rámcových programů také prosperuje kultura vědecké excelence, jež pozvedá celouniverzitní standardy. A nezanedbatelný může být brzy i efekt finanční, neboť podle vážně diskutovaných scénářů budoucího financování vysokého školství může mít silné výzkumné postavení univerzity v budoucnu pozitivní efekt na financování univerzity jako celku.

Špičková infrastruktura je však jen prostředkem ke zvýšení výkonu, jenž je primárně vytvářen lidmi, kteří na univerzitě působí, tedy, výkon úzce souvisí s fungováním akademické obce.

Akademická obec a její život

Dnešní univerzity představují jakési mixtum compositum. Jsou stále ještě trochu středověkými korporacemi, jež kdysi vykonávaly nad svými členy i moc soudní, jsou ještě stále do jisté míry středověkými bratrstvy zasvěcených, ale také osvěcenskými ústavy ku vzdělávání státních zaměstnanců, nástroji národní emancipace 19. století a současně moderními „továrnami“ na flexibilní pracovní sílu pro trh práce, jak zní dnešní obvyklé politické zadání. Především ale jsou a mají být fungujícími komunitami, obcemi, jejichž vnitřní soudržnost se opírá o sdílené hodnoty a kultivovanou, institucionálně podpořenou komunikaci napříč profesními subkulturami právníků, lékařů, filozofů a přírodovědců, které se od sebe nezřídka liší v představách o základních pojmech a hodnotách akademického světa. Z vlastní zkušenosti při přípravě Dlouhodobého záměru opět vím, že tato „mezikmenová“ shoda a komunikace není úplně snadná, vytvoří-li se však pro ni vhodné institucionální podmínky, rozvíjí se poměrně rychle. Úlohou rektora, a zdaleka ne tou nejméně důležitou, je podporovat takovou komunikaci a shodu, která překonává dílčí hlediska.

Komunikace a vnitřní soudržnost univerzity je agenda, jejíž důležitost rychle vzrůstá s tím, jak se zvětšuje a rozrůžňuje studentská i učitelská populace, ať již internacionalizací univerzitního prostředí nebo tím, že stále častěji přicházejí na univerzitu studovat či pracovat absolventi jiných univerzit. Úspěšnost univerzit je určována nejen objemem investic do infrastruktury a podílem zahraničních akademiků, ale také, a snad zejména tím, že alespoň v těch úspěšných vládne specifický univerzitní „duch“, moderně neokultisticky řečeno, vnitřní kultura, jež zahrnuje standardy vědecké práce či veřejného slovního projevu, normy chování ke studentům a kolegům stejně jako úroveň, jíž dosahují umělecká díla vystavená v univerzitních prostorách. Tato vnitřní kultura musí být předmětem určité péče.

Fungující univerzitní komunita představuje v dobrém slova smyslu jakýsi stát ve státě a musí plnit i některé funkce „komunálního“ typu. Tedy univerzita má být dobrým zaměstnavatelem – zejména mimo hlavní města lze v Evropě jen těžko provozovat špičkové univerzity bez konkurenceschopných platů a dalších zaměstnaneckých požitků, ale má také vytvářet prostor pro důstojné využití sil nezřídka překvapivě svěžích emeritních učitelů, má být místem, kde studenti nejen studují, ale žijí nezanedbatelnou část svého života. A má být spravována jako obec – tedy s participací svých členů na správě společných záležitostí, nikoliv jako firma s přísnou rozhodovací hierarchií.

V této souvislosti univerzitu jistě čeká další kolo přirozeně nikdy nekončící diskuse o rozdělení pravomocí při správě univerzitních záležitostí. Tuto diskusi však nelze redukovat na vztah rektorátu a fakult. Je třeba vždy znovu a racionálně zvažovat, které záležitosti mají být spravovány dokonce společně s jinými univerzitami (např. instituce jako CEITEC, ale také Jihomoravské inovační centrum apod.), které mají být společně spravovány na univerzitě centrálně, které mají být decentralizovaně spravovány na úrovni součástí typu fakult a vysokoškolských ústavů, a konečně – a možná to je významnější téma, než se zdá – na úrovni jednotlivých kateder a ústavů.

A stejně tak je třeba stále znovu usilovat o lepší rozdělení činností mezi akademiky a administrativou, přičemž je ovšem třeba brát v úvahu fakt, že kvalitní administrativa

zajišťující větší díl činnosti nebývá zcela levná a nepočtená. Vím dobře, že populární je v předvolebních kláních zpravidla sázka na heslo redukce administrativy. Jen jsem bez iluzí o snadnosti naplnění takových slibů – na srovnatelně velkých univerzitách ve Spojených státech, Velké Británii, Německu či Nizozemí je podle všech dostupných analýz zpravidla administrativa obdobného typu zajišťována větším počtem zaměstnanců než na Masarykově univerzitě. Univerzita přitom za posledních sedm let výrazně zvýšila své roční výnosy, hospodaří s více než dvojnásobkem majetku, je státem zavázána ke stále rostoucím byrokratickým povinnostem. Je nesporně úkolem nového rektora, aby ve spolupráci s děkany, kvestorem i tajemníky fakult zajistil racionální koncepční řešení vztahů a rozdělení rolí centrální a fakultní administrativy, hledal možné úspory a cesty ke zvýšení efektivity administrativních činností a usiloval o snižování extrémní byrokratické zátěže všech zaměstnanců univerzity. Zároveň je třeba dát i administrativním pracovníkům univerzity dobrou profesní perspektivu, usilovat o jejich maximální profesionalitu a ocenění práce adekvátní výkonu. Univerzita v řadě případů hledá na trhu práce vysoce kvalifikované specialisty v soutěži s komerční sférou a vzhledem k rozsahu i složitosti administrativních a ekonomických agend nemůže sázet na pracovníky třetí kategorie.

Rozvoj a hospodaření univerzity

V oblasti investičního rozvoje univerzity považuji za prioritu budoucího rektora řešení situace související s financováním kampusu. Původně sjednaný podíl spoluúčasti univerzity na financování kampusu se podařilo rektorovi Fialovi výrazně snížit, přesto se tento model financování zcela vymyká národním i mezinárodním zvyklostem. V minulém období stálého meziročního růstu normativního financování univerzity se, z tehdejšího hlediska vzdálené, budoucí dopady tohoto nastavení mohly jevit méně dramaticky než dnes, kdy jsou skutečností. V době meziročních poklesů normativu je třeba vyvinout vůči státu maximální úsilí o další změnu podmínek ve prospěch univerzity. Vysoké splátky finanční „výpomoci“ ještě zvyšují naléhavost druhého srovnatelně významného problému, jímž je způsob hrazení spoluúčasti v projektech budování vzdělávací infrastruktury spojené s výzkumem v rámci operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace, kde je státem vyžadována spoluúčast ve výši 15 %. Stát stále otálí s jasným stanoviskem, jakou formou a v jakém čase budou prostředky spláceny. Navzdory těmto vnějším překážkám však považuji za jasný závazek univerzity dořešení dislokačních problémů jak „kampusových“, tak mimo kampus sídlících fakult, zejména Filozofické fakulty, Fakulty informatiky a Pedagogické fakulty.

Dlouhodobý trend rozpočtového vývoje univerzity je nepochybně velmi pozitivní, celkové výnosy univerzity stále meziročně rostou. Zdá se také, že rozpočet na rok 2011 nenaplní černá očekávání, šířící se univerzitou v minulém roce. Přesto stojí i v tomto směru univerzita před řadou vážných rozhodnutí. Hlavní důvod k zamyšlení tkví v tom, že zatímco roste celkový objem výnosů univerzity, klesá podíl normativního financování oproti financování účelovému. To by nemuselo samo o sobě vadit, svědčí to mimo jiné o „projektové“ úspěšnosti univerzity, kdyby většina schémat

účelového financování umožňovala promítnout do projektových rozpočtů režijní náklady ve výši odpovídající realitě. Ovšem tak tomu není. V důsledku špatných nastavení těchto dotačních schémat jsou na univerzitě reálné náklady spojené s realizací projektů po léta masivně přenášeny na část rozpočtu přidělovanou normativně právě proto, že jen ta umožňuje relativně volné zacházení s prostředky v rámci zákona. Normativní část rozpočtu byla ovšem do minulého roku prakticky výhradně, od letošního roku převážně generována na základě počtu studentů. Tedy projekty jsou de facto podporovány z normativních zdrojů, protože neumožňují pokrýt potřebné režijní náklady univerzity. S poklesem podílu normativního financování na výnosech univerzity se tato nerovnováha prohlubuje a stojí za většinou diskusí provázejících ve stále vzrušenějším tónu každoroční sestavování a schvalování rozpočtu univerzity.

Východiskem by byla změna trendu na straně státu – měl by nepochybně, jak plyne z mezinárodních srovnání, posílit složku neúčelového financování univerzit. Projektová obsese českého vysokého školství s sebou nese obrovské transakční náklady a při špatném nastavení většiny schémat vede ke snižování kvality studia „vyjídáním“ bez-tak klesajícího normativu na jednoho studenta. Změna trendu však může být přinejlepším jen střednědobým cílem univerzity a univerzit vůči státu. Také změna podmínek uplatňování režii v projektových schématech je mimo přímý dosah univerzity.

Jaký má tedy být postup budoucího rektora? Rozpočet univerzity je vždy velmi jemným a delikátním kompromisem mezi nezřídká protichůdnými zájmy součástí univerzity a různými představami o spravedlivosti různých typů odvodů i legitimitě různých centrálních a fakultních výdajů. Předjímat výsledek budoucích jednání by bylo příliš odvážné, mohu však deklarovat některé principy, jež jsem v dosavadních diskusích sledoval a budu se jimi řídit i v případném budoucím vyjednávání o rozpočtu:

1. Diskusi je třeba vést vždy o skutečném rozpočtu univerzity a jejích součástí, tedy o všech výnosech a nákladech, nikoliv jen o rozdělení normativní dotace.
2. Vnitrouniverzitní solidarita se legitimně vztahuje na oblast investičního rozvoje – tedy na výstavbu a velké rekonstrukce budov, mimo jiné na spoluúčast univerzity na budování kampusu a případných projektech strukturálních fondů se spoluúčastí.
3. Univerzita musí mít rozpočtové mechanismy, umožňující korigovat dopady nepředvídatelných náhlých změn způsobu financování státem na své součásti.

Domnívám se, že příprava rozpočtu nemá být primárně doménou univerzitní administrativy, není to na prvním místě ani problém účetní, ani manažerský. Naopak, u alokace zdrojů pro další akademickou činnost univerzity se jedná o oblast akutního zájmu akademické obce a tomu by měla odpovídat i institucionální forma jednání o rozpočtových záležitostech. Na zahraničních univerzitách je zcela běžné, že existuje stále grémium sestávající z dostatečně obeznámených zástupců akademické obce, jež aktivně vstupuje vedle exekutivy a administrativy do procesu přípravy rozpočtu před schvalováním senátem. Je třeba v tomto procesu citlivě vyvážit princip reprezentace s odbornou expertízou. Rozpočet univerzity má být konstruován tak, aby otevíral rovné šance rozvoje jejích součástí a současně posiloval odolnost univerzity vůči výkyvům vnějšího prostředí.

Shrnutí

Své programové prohlášení jsem vědomě koncipoval, na rozdíl od Dlouhodobého záměru univerzity, jako volně plynoucí text, jenž se nečlení na číslované paragrafy, odrážky a výčty indikátorů. Literární žánr „prohlášení“ má mít jiné kvality i strukturu. Přesto považuji za patřičné shrnout na závěr pro přehlednost hlavní principy či priority, jimiž se v případě zvolení rektorem hodlám řídit a o jejichž naplnění chci usilovat.

Jsou to zejména:

1. participativní způsob vedení univerzity;
2. posílení prvků akademické samosprávy ve správě univerzity;
3. prohloubení spolupráce s univerzitními a dalšími výzkumnými partnery;
4. důraz na kvalitu vzdělání;
5. respekt ke svobodě bádání;
6. podpora excelence ve výzkumu i ve vzdělávání;
7. péče o vnitřní kulturu univerzity včetně etických aspektů;
8. péče o zaměstnance univerzity;
9. snižování byrokratické zátěže;
10. úsilí o ekonomickou efektivitu a rozpočtovou stabilitu univerzity.

Tyto cíle mohou snad znít obecně či samozřejmě, který kandidát na rektora by se ostatně nedovolával naprosté většiny z nich? Věřím ale, že mohu akademické obci věrohodně, s odkazem na svoji dosavadní práci ve vedení univerzity i její Dlouhodobý záměr, nabídnout konkrétní kroky k jejich naplňování i energii, kterou si žádá realizace deklarovaných cílů.

V Brně, 7. února 2011

Mikuláš Bek