

Jsme větší univerzitou a jsme více univerzitou

Zpráva o rozvoji Masarykovy univerzity v letech 2004–2011

PETR FIALA

Idea univerzity a její naplňování

Když prezident Tomáš Garrigue Masaryk odcházel v roce 1935 z prezidentského úřadu, řekl jen několik vět. Jednu z nich citujeme dodnes, totiž jeho prosbu či výzvu ke spoluobčanům, aby při „při správě státu pamatovali na to, že státy se udržují těmi ideály, z nichž se zrodily. Sám jsem si toho byl vždycky vědom,“ dodal. Nechápejte to prosím jako moji troufalost, ale spíše jako výraz pokory, když budu obdobně připomínat, že také velikost univerzity je v její ideji a ideálech a že je natolik silná, nakolik svému poslání věří. A rozhodně se nesrovnávám s Masarykem, když k tomu i já dodám, že sám jsem si toho byl také vždy vědom.

O ideji univerzity jsem v uplynulých letech hovořil a psal mnohokrát. Nikoliv proto, že by se o tom, co univerzita je a má být, jaké jsou její funkce a poslání, mluvilo snadno, ale proto, že jsem to pokládal za důležité. Žijeme v době, která před stabilitou upřednostňuje změnu, v níž se mění technologie a způsoby práce rychlostí, která nemá v historii obdoby, a v níž se také v celém světě dramaticky proměňuje podoba vysokých škol a jejich prostředí. Univerzity nejsou jednou z nejstarších kontinuálně existujících institucí proto, že jsou dobrými firmami a úspěšnými podniky nebo poslušnými hlasatelkami té či oné státní doktríny, ale proto, že si v různých historických konstelacích dokázaly uchovat svoje základní poslání a nalézt způsob, jak ideu univerzity v měnících se podmínkách realizovat. Je pravda, že úspěšnou dnes může být jen ta univerzita, která dobře využívá možnosti, které jí nabízí dnešní společnost, a proměňuje se. Avšak především proto, aby mohla dobře plnit svůj základní účel, kterým je v humboldtovské a newmanovské tradici vytváření společenství učitelů a studentů a rozvíjení svobodného bádání a v moderním pojetí navíc služba společnosti, národu, regionu, v němž univerzita působí. Dobrá univerzita musí zůstat autonomní komunitou, v níž se v kolegiální atmosféře setkávají studenti a učitelé, svobodným prostorem, v němž lze vědecky pracovat, místem, které je kultivované, plné touhy po poznání a vědění, prostředím, které je svými charakteristikami a hodnotami přece jen odlišitelné od jiných prostředí.

Nemám v závěru svého funkčního období lepší zprávu než tu, že Masarykově univerzitě se to daří. Využili jsme snad všech příležitostí k rozvoji a proměně, které jsme měli, ale současně jsme si zachovali kulturu univerzitního

společensví. A možná jsme integrovanější, přemýšlivější a více diskutující o smyslu vlastní práce, než jsme byli před několika lety. Moje základní zpráva je tedy tato: jsme *větší* univerzitou, ale jsme také *více* univerzitou, než jsme byli v minulosti.

Závěrečnou řeč, v níž se člověk loučí se svým úřadem, lze pojmut různými způsoby. Nechci vás jen zahrnout čísly, daty, fakty a souhrnem skutečných či domnělých úspěchů. Chtěl bych ovšem učinit to, co bývá na dobrých zahraničních univerzitách obvyklé. Rád bych Vám podal zprávu o stavu univerzity, jak ji vidím z pozice odcházejícího rektora, a komentoval ze své perspektivy klíčové faktory jejího rozvoje v uplynulých sedmi letech. A snad mi prominete, že při této příležitosti budu více osobní, než bylo mým zvykem ve veřejných vystoupeních kdykoli v minulosti.

Sedm šťastných let

Moje dvě funkční období trvala shodou okolností (prodloužení délky funkčního období rektora v zákoně o vysokých školách ze tří na čtyři roky) dohromady sedm let, což je zvláštní součet, v historii rektorů neobvyklý a který se už nejspíše nebude opakovat. Nejen mě to svádí k různým analogiím, vždyť číslo sedm s sebou nese tolik symbolických významů. Nejsnáze asi vytane na myslí biblický příběh, v němž Josef správně dokáže vyložit faraonovy sny a připraví Egypt na sedm let hojnosti a sedm let hladu.

Měl-li bych se držet starozákonního jazyka, musel bych říci, že Masarykova univerzita má za sebou sedm let opravdové hojnosti. Možná i to je příčinou toho, že se univerzita za tu dobu zvětšila a znásobila téměř ve všech sledovatelných parametrech a že navzdory mému očekávání byla souhrnná dynamika růstu nakonec vlastně větší než v předcházejících obdobích. Je v tom jistý paradox: ve svém programu a ve svých předvolebních vystoupeních na přelomu let 2003 a 2004 jsem hovořil o tom, že doba extenzivního růstu univerzity již skončila a že se nyní budeme věnovat jen zkvalitňování a prohlubování toho, co již máme. Když si však připomeneme některá čísla, uvědomíme si, kolik se toho v relativně krátké době sedmi let změnilo také z kvantitativního hlediska.

Počet studentů proti roku 2004 vzrostl skoro o padesát procent, z 30 na 45 tisíc, počet oborů, které nabízíme, se zdvojnásobil na současných téměř patnáct set, zdvojnásobil se také počet absolventů, takže nyní brány naší univerzity opouští ročně více než 8 tisíc úspěšných studentů. Mnohonásobně, na současných více než 20 tisíc, vzrostl počet účastníků některé z forem celoživotního vzdělávání. Také pokud jde o výzkumnou činnost, jsou údaje o růstu podobně dynamické. Za všechny připomenu ten, který v sobě obsahuje úspěšnost v projektech i úspěšnost ve výsledcích: od roku 2004 se objem prostředků na výzkum a vývoj na univerzitě zdvojnásobil. Zdvojnásobila se také výše rozpočtu, s nímž univerzita hospodáří: zatímco v roce 2004 byla celková výše investičních i neinvestičních prostředků 2,7 mld. Kč, rozpočet v posledních letech se pohybuje

kolem 6 mld. Kč. Ještě více se zvýšila hodnota majetku; jeho výše, která byla v roce 2004 už 4,5 mld. Kč, překročila nyní 11 mld. Univerzita se stala i mnohem větším zaměstnavatelem, zatímco na počátku roku 2004 zaměstnávala 3,3 tisíce osob, nyní již počet našich zaměstnanců přesáhl pět tisíc.

Když se na tyto údaje podíváme v celku, můžeme si všimnout dvou věcí, které jsou důležité a stojí za interpretaci. První je skutečnost, že univerzita za sledované období fakticky zdvojnásobila svoji kapacitu, výkonnost a objem, jednoduše řečeno, je ve své velikosti a výkonech téměř dvakrát tak velká. Musím říci, že i když jsem vývoj jednotlivých aspektů univerzity sledoval pravidelně a pozorně, tento významný nárůst mě samého překvapil. Druhou věcí je to, že navzdory obecně rozšířenému mínění počet studentů v akreditovaných studijních programech rostl pomaleji než jiné činnosti či výkony univerzity. Samozřejmě že současných 45 tisíc studentů přesahuje kapacitu univerzity, která se podle mých odhadů pohybuje někde pod hranicí 40 tisíc studentů. Nicméně skutečnost, že dynamika růstu počtu studentů zaostávala za dynamikou rozvoje univerzity v jiných oblastech, měla několik pozitivních důsledků.

Navzdory zvětšujícímu se počtu studentů a souběžné neochotě státu platit i ty studenty, které jsme na základě dohody se státem v minulosti přijali, se objem neinvestičních prostředků přepočtený na jednoho studenta zvýšil ze 73 tis. na 103 tisíc Kč v minulém roce. To znamená, že jsme dobrou politikou a kvalitními výkony dokázali čelit celostátní tendenci snižování prostředků na jednoho studenta, byť ani námi dosažené číslo není uspokojivé. Dalším důsledkem je, že růst počtu studentů na jednoho akademického pracovníka, který do značné míry vyjadřuje zátěž učitele, se zpomalil – v roce 2004 připadalo na jednoho učitele 23 studentů, nyní je to asi 29. To číslo určitě není dobré, ale pozitivní je fakt, že jsme v poslední době oslabili přímou úměru mezi růstem počtu studentů a růstem zátěže učitele a postupně měníme situaci směrem k posílení kvality výuky.

A ještě jeden údaj je mimořádně důležitý, a to i z hlediska mezinárodního postavení Masarykovy univerzity. Navzdory zvýšení celkového počtu studentů se za posledních sedm let zdvojnásobil podíl zahraničních studentů, kteří v roce 2004 tvořili 7 % a loni již 14 % studentů univerzity. Ještě výrazněji vzrostl počet mezinárodních mobilit, přičemž množství přijíždějících zahraničních studentů je dokonce čtyřikrát větší než před sedmi lety. Neskrývám, že tato čísla připomínám s jistou radostí, protože internacionalizace univerzity byla jedním ze stěžejních bodů mého programu.

Vysvětlení skutečnosti, proč růst velikosti, kapacity a výkonu Masarykovy univerzity byl v uplynulých sedmi letech tak velký – ačkoli ani já, ani univerzita veřejnost, jež mi dala důvěru, s něčím takovým tehdy nepočítala –, je nutno hledat ve změně, která se odehrála ve vnějším prostředí univerzity. V polovině desátých let tohoto století se nakrátko výrazně zvýšilo financování vysokých škol v oblasti dotace na studenta, byly zavedeny nové formy financování výzkumné činnosti v podobě výzkumných záměrů a center a posléze se objevila

možnost získávat infrastrukturní i neinvestiční prostředky z evropských strukturálních fondů. Kromě toho se začala zvyšovat konkurence mezi českými vysokými školami a vzrůstal tlak na to, abychom byli schopni uspět i v mezinárodním prostředí. Tváří tvář těmto možnostem a výzvám by bylo neodpuštělné trvat na dříve dosažené „velikosti“ univerzity, konzervovat její stav či „jen“ prohlubovat některé činnosti, kvalitu bylo však nutno stimulovat novým rozvojem. Nepochybuji o tom, že jsme udělali správné rozhodnutí, když jsme všechny možnosti, které se českým vysokým školám v uplynulých letech otevřely, využili. Protože jsme byli připraveni, udělali jsme to v souhrnu rychleji, důsledněji a úspěšněji než ostatní, což naši pozici mezi českými vysokými školami ještě posílilo.

Nemusím ani dodávat, že podobný soubor příležitostí, takové množství prostředků pro rozšíření výuky, rozvoj výzkumu a vylepšení infrastruktury bylo ojedinělé a že podobná situace se už dlouho nebude opakovat. Proto bylo tak důležité, abychom opustili představu dokončeného vývoje a rozkročili se k rozvoji ještě většímu. Myslím, že jsme těmito kroky nadlouho vyznačili cestu a vymezili postavení Masarykovy univerzity nejen v českém prostředí.

Kvalita a integrace

Přes všechny nové výzvy nebylo možno opustit základní cíl, s nímž jsem vedení univerzity přebíral, kterým bylo posílení kvality výuky a výzkumu, větší integrace a rozvoj vnitřní kultury.

Snaha zlepšit podmínky pro studium vyústila v přijetí nového Studijního a zkušebního řádu, jenž vstoupil v platnost právě před pěti lety a který poprvé zahrnoval všechny formy studia a vytvářel pro pracovníky i studenty administrativně přehlednější a jednodušší situaci. Všechny typy studia jsme převedli na kreditový systém a současně – po dlouhých diskusích – stanovili také společnou univerzitní hodnotu kreditu – abychom postupně dospěli k srovnatelnosti nároků a výkonů v různých studijních programech v rámci univerzity. Tento vývoj vedl i k mezinárodnímu uznání koncepce našeho studia a jeho evidence, když jsme nejprve získali Diploma Supplement Label a v roce 2010 i prestižní ECTS Label, což navíc činí naši univerzitu přístupnější i pro zahraniční studenty. Péče o studenty nás vedla také k významné reformě stipendijní politiky. Jako první v České republice jsme přijali univerzitní stipendijní řád vycházející z koncepce autonomní realizace stipendijní politiky, která jen nereprodukuje státní stipendijní programy. Výsledkem jsou desítky různých stipendijních programů, v jejichž rámci se našim studentům vyplácí ročně stamilionové částky.

Přehledné, náročné, ale přívětivé studijní prostředí je podporováno ojedinělým univerzitním informačním systémem, jehož nesčetné aplikace jsme systematicky rozvíjeli. V roce 2006 jsme se navíc rozhodli, že budeme zveřejňovat v plném rozsahu všechny závěrečné práce. V zájmu zlepšování kvality a důvěryhodnosti univerzitního prostředí jsme vyvinuli unikátní systém pro odhalo-

vání plagiátů, který dnes používají desítky českých a slovenských vysokých škol. Skutečnost, že Masarykova univerzita má iniciační a vůdčí postavení v oblasti elektronické podpory studia, jsme potvrdili i v tom, že jsme, jako první vysoká škola zrušili papírové přihlášky ke studiu a od roku 2007 se k nám studenti hlásí elektronicky s možností získávat aktuální informace o výsledcích přijímacího řízení.

Možná i tato skutečnost je jedním z důvodů nebyvalého zájmu o studium na naší univerzitě. Masarykova univerzita se před šesti lety stala nejžádanější českou vysokou školou a od té doby svoje postavení školy, o níž je největší zájem, neopustila. Dokonce jsme, navzdory klesajícímu nebo stagnujícímu celkovému počtu uchazečů o studium a vzrůstající konkurenci přicházející z prudce se rozvíjejícího sektoru soukromých vysokých škol, dokázali počet zájemců ještě zvyšovat. Zatímco v roce 2010 jsme obdrželi 56 tisíc přihlášek, loni to bylo již přes 70 tisíc. Za těmito čísly se neskrývá jen výhodná poloha, vhodný systém přijímacího řízení, ale systematická práce, včetně postupně rozvíjených marketingových strategií. Dobré studijní prostředí, jasná pravidla, kvalitní zázemí a stále se zlepšující pověst školy jsou doplňovány také již zmíněnou neustále se zvětšující nabídkou nových studijních programů. Při jejich přípravě jsme dokázali otevřít fakultní hranice a napříč univerzitou se snažíme nabízet programy a obory, které jsou pro studenty atraktivní i z hlediska jejich příštího zaměstnání. Tuto tendenci jsme ještě posílili díky projektům z evropských strukturálních fondů, za jejichž pomoci jsme inovovali desítky studijních oborů.

Nevěnujeme se ale pouze těm studentům, kteří u nás studují. Rozvinuli jsme politiku, která je zaměřena na ty, kteří by mohli být našimi studenty, i na ty, kteří naši vysokou školu již absolvovali. Jednoduše řečeno, snažili jsme se v praxi realizovat myšlenku, že náš student nás zajímá, ještě než u nás začne studovat, a zajímá nás i poté, co studium dokončil. V roce 2006 jsme vytvořili projekt Partnerství ve vzdělávání, díky němuž máme nyní vybudovávanou síť více než 70 středních škol s řadou společných aktivit. Zhruba v téže době jsme iniciovali vznik Spolku absolventů a přátel Masarykovy univerzity a v rámci informačního systému zpřístupnili absolventskou síť, abychom po vzoru dobrých zahraničních univerzit mohli být v dlouhodobém kontaktu s našimi absolventy. Od roku 2007 pořádáme také vlastní veletrh pracovních příležitostí (Job Challenge), při němž spojujeme naše studenty s jejich budoucími zaměstnavateli.

Tento systematicky rozvíjený soubor aktivit zaměřený na studenty stojí za zájmem o studium u nás, je zdrojem identifikace studentů s naší vysokou školou a nachází výraz i ve spokojenosti absolventů, jak se projevuje v pravidelných průzkumech. Zatímco v roce 2004 bylo s tím, co „jím škola dala do života“, spokojeno 56 %, v loňském roce to již bylo přes 70 % absolventů Masarykovy univerzity. Hodnocení ze strany absolventů je údaj, kterého si kvalitní univerzity všude ve světě nesmírně váží a vzrůst jejich spokojenosti je nepochybně dobrou zprávou o naší práci.

Podpora excelence

Rostoucí počet studentů by za jistých okolností mohl oslabovat jiný cíl univerzity, totiž být předním výzkumným pracovištěm, stát se tím, co se nyní označuje jako „výzkumná univerzita“. Přestože si stále můžeme vybírat z velkého počtu zájemců, je jasné, že doba, kdy u nás studovalo jen malé množství těch nejlepších, je již pryč. Myslím, že velkou změnou v mentalitě naší školy je pochopení toho, že se musíme snažit dobře vzdělávat i ty studenty, jejichž obecné předpoklady je nepředurčují k vědecké dráze. Rozvinuli jsme nové metody výuky, vyjasnili a nastavili studijní pravidla tak, aby na základě různých studijních strategií měly rozličné typy studentů šanci úspěšně projít studiem, aniž bychom museli slevit ze svých nároků. V tom všem se ovšem nesmí ztratit práce s těmi nejtalentovanějšími. Proto jsem před pěti lety vyhlásil program rektora na podporu tvůrčí činnosti studentů, v jehož rámci jsou každoročně financovány vybrané studentské výzkumné projekty. Hodně úsilí jsme věnovali také rozvoji doktorských studijních programů, jejich kvalitě a vazbě na výzkumný program univerzity.

Jak jsem už připomenul, byla Masarykova univerzita v minulých letech mimořádně úspěšná při získávání výzkumných projektů a grantů. Není to náhoda. Univerzita byla na jedné straně dobře připravena díky řadě kvalitních výzkumných týmů a badatelských osobností, na straně druhé jsme systematicky vytvářeli podpůrné nástroje a hledali vhodné rozpočtové mechanismy, které by rozvoj výzkumu podporovaly. Za tímto účelem – a především s ohledem na možnost čerpání prostředků z operačních programů – jsme založili nové servisní a manažerské rektorátní pracoviště, odbor projektové podpory, zřídili radu pro výzkumnou infrastrukturu a vytvořili finanční rezervy na podporu projektů. Podpora inovací a aplikací se projevila v roce 2005 ve zřízení Centra pro transfer technologií, které je dnes považováno za jedno z nejlépe fungujících pracovišť tohoto typu v České republice.

Posílení výzkumné činnosti a rozrůznění typů prostředků, které díky tomu univerzita získává, se však projevilo ve větším tlaku na správné nastavení vnitrouniverzitních rozpočtových mechanismů. Nalezení vhodné metody rozdělování rozpočtu, který by zohlednil vysoké náklady spojené s některým typem výzkumu a současně neohrozil další rozvoj těch součástí univerzity, jejichž vědecká práce je z povahy věci levnější, se však ukázalo jako nesnadný úkol. Rozpočtový mechanismus používaný dosud na Masarykově univerzitě je sice motivující i regulující, do jisté míry vede všechny k efektivitě a vytváří jim možnosti rozvoje, ale nedokáže už dobře zohlednit strukturální změnu, kterou univerzita díky znásobení své výzkumné činnosti prošla. V nejbližší době bude jistě nezbytné pravidla univerzitního rozpočtu přizpůsobit novým podmínkám.

Motivační prvky jsme se snažili posilovat i v naší mzdové politice. V roce 2008 jsme přijali společný mzdový předpis pro všechny zaměstnance, zprehlednili a zjednodušili mzdové a funkční kategorie a vytvořili nové podmínky

pro pružné odměňování i ve formě výkonnostních a funkčních příplatků a odměn. Flexibilní a motivační mzdová politika sice narazila na odmítnutí ze strany odborů, ale jejím aktivním prosazováním jsme dosáhli toho, že Masarykova univerzita má nejvyšší průměrné platy v českém vysokém školství, že v posledních letech kontinuálně rostou mzdy akademických i neakademických zaměstnanců, a že jsme se stali dobrým zaměstnavatelem také pro administrativní pracovníky, bez jejichž profesionality si už dnes dobrou univerzitu nelze představit. Atraktivním zaměstnavatelem může být Masarykova univerzita i proto, že jsme správně zareagovali na státní politiku, která vedla nejprve ke stagnaci a posléze i propadu financování univerzit formou tzv. normativní dotace, jež je odvozena především od počtu studentů. Dlouhodobě jsme se snažili snížit naši závislost na tomto zdroji a posílit ty činnosti, které nám přinášejí jiné finanční prostředky. Zatímco v roce 2004 tvořila normativní dotace 59 % našeho rozpočtu, dalších 23 % jsme získali z účelových dotací a 18 % z vlastní hospodářské činnosti, tak v roce 2010 už byla struktura rozpočtu zcela jiná: normativní dotace (nyní tzv. příspěvek) tvořila jen 38 %, dalších 35 % již pokrývaly účelové dotace a celých 27 % vlastní činnost. Tato struktura rozpočtu veřejné univerzity, jež by měla být financována převážně státem, je možná trochu zvláštní. Nicméně v našich podmínkách, kde se normativní financování meziročně neočekávaně mění, je velmi výhodná, protože nás učinila sebevědomějšími, samostatnějšími při realizaci našich strategií a méně závisлыми na krátkodobých politických změnách.

Proměna univerzity a její perspektiva

Byl bych samozřejmě rád, aby všechny tyto kvalitativní aspekty naší činnosti, nové strategie a politiky, systematická práce a hledání dobrých řešení byly připomínány více než ona čísla dokumentující rozvoj. Tuším však, že tomu tak být nemusí. Co ale nejspíše zůstane spojeno s obdobím, v němž jsem vedl univerzitu, je univerzitní kampus. Měl jsem to mimořádné štěstí a privilegium, že jsem u této i v mezinárodním měřítku nezvykle rozsáhlé a komplexní univerzitní stavby mohl poklepávat základní kámen, za nímž se skrývaly roky práce mých předchůdců, a také stříhat pásku po dokončení celého projektu. Nebylo to nic samozřejmého.

Když jsem měl před skoro osmi lety první kandidátský projev před akademickou obcí, začal jsem ho obrazem z jednoho románu Davida Lodge, v němž popisuje smutné torzo kampusu, velkolepého projektu, který zůstal z finančních a organizačních důvodů nedokončen, jako řada podobných staveb na mnoha univerzitách ve světě. Řekl jsem tehdy, že kandiduji i s tím úmyslem, aby se něco takové nestalo Masarykově univerzitě. Mnohokrát k tomu nebylo daleko. Nebudu se vracet k množství času, energie, mentální kapacity, rizika a dalším věcem, které jsem se svými spolupracovníky do úspěšné realizace této stavby vložil. Není to důležité, ani už dnes zajímavé. Omezím se na dvě konstatování.

Za prvé, jako o málokterém aspektu naší činnosti jsem si v případě kampusu jist, že jsme při rozhodování o dalších krocích nikdy neudělali žádnou podstatnou chybu. A za druhé: to, že máme kampus, je malý zázrak. Mnoha lidem už to tak dnes nepřipadá, kampus je samozřejmostí, mají oprávněné problémy s jeho některými nedostatky, nedobrou vodou či špatným sezením. Ale to je vlastně dobře, protože to znamená, že kampus je přirozenou součástí univerzity. Věřte mi však, že integrované vysokoškolské stavby tohoto velkorysého rozsahu už dnes vlastně nelze vzhledem k rozpočtové a společenské situaci realizovat, že finančních, legislativních, kapacitních, politických i lidských překážek na cestě bylo značné množství a že to, že jsme je všechny překonali, je něco, nad čím se můžeme jenom vděčně podívat.

Nechci samozřejmě pominout ani jiné stavby, rekonstrukce historických areálů v centru města, ale ty už byly „standardní“ součástí rektorské práce. Možná však budete rozumět mé radosti, kterou jsem měl, když jsem nedávno, již z pověření svého nástupce, oznamoval zahájení rekonstrukce naší filozofické fakulty. Tento poslední polistopadový investiční „dluh“ naší univerzity i mě tížil a jsem rád, že jsme na konci mého funkčního období našli cestu, jak areál naší největší fakulty obnovit a dostavět.

Ještě jeden velký projekt, kterým je Středoevropský technologický institut (CEITEC), je potřeba zmínit, a to minimálně ze dvou důvodů: jednak proto, že v příštích letech významně změní tvář univerzity i její vnitřní procesy, a jednak proto, že jsem do něj vložil mnoho svého přesvědčení a úsilí, když jsem se ho snažil prosadit i ve chvílích, kdy v jeho úspěch či realizovatelnost málokdo věřil. Však jsem se také nikdy nedočkal tolika reakcí svých kolegů z jiných velkých měst, vlastně hlavně jednoho opravdu velkého města, jako když jsem v průběhu jednoho akademického roku otevíral kampus a také přebíral za všechny participující brněnské instituce symbolický šek na 5,3 mld. korun určených na realizaci CEITECu. Kolegové správně vytušili, že tyto dvě věci učinily naši univerzitu něčím jiným, než byla předtím, což se zřetelně ukáže v příštích letech. CEITEC přináší mnohé: je dosavadním vyvrcholením naší spolupráce s brněnskými univerzitami, krajem a městem, o níž jsem se upřímně snažil, spolupráce, která svým rozsahem, hloubkou a množstvím vzájemné důvěry nemá v našem vysokoškolském prostředí obdoby. CEITEC dotváří naši výzkumnou infrastrukturu a areál kampusu, posiluje výzkumný charakter univerzity, rozvíjí potenciál doktorského studia, obohacuje naši spolupráci s aplikační sférou, učiní naši univerzitu více mezinárodní a při úspěšné realizaci nás posune do jiné kategorie univerzit. CEITEC je jednou z klíčových součástí uskutečnění mé vize Masarykovy univerzity, kterou byla a je moderní, inovativní, přátelská, výzkumně silná a ve vzdělávací činnosti nadprůměrně kvalitní středoevropská univerzita.

Na začátku své zprávy jsem si pomohl starozákonním obrazem o sedmi letech hojnosti. Jak všichni víte, v biblickém příběhu poté přišlo sedm let hubených, a i v našem případě by bylo pošetilé s takovou možností nepočítat. Josef

i faraon byli ale prozíraví a během těch sedmi bohatých let shromáždili takové zásoby, aby země mohla dobře přečkat i sedmiletí neúrody. Snažili jsme se o totéž, bez ohledu na to, jaké ty příští roky skutečně budou.

Masarykova univerzita si nese do budoucích let nemalé závazky vyplývající ze spolufinancování infrastrukturních projektů. Budeme muset splácet své úvěry. Na straně druhé právě špičková infrastruktura, kvalitní lidé, dobře nastavené mechanismy, příznivá struktura rozpočtu, opatrné a profesionálně nastavené parametry udržitelnosti, vytvořené finanční rezervy a obrovská výkonnostní kapacita ve vzdělávací i výzkumné činnosti by mohly být dobrým předpokladem pro to, aby univerzita dokázala obstát i v situaci, kdy se na financování státu nedá dobře spoléhat. V této souvislosti také připomenu, co jsem říkal při svém posledním vystoupení na Dies academicus v květnu roku 2011. Všechny nedávné změny ve financování vysokých škol i výzkumu vedly k posílení kvalitativních prvků. V důsledku toho se zvyšuje podíl Masarykovy univerzity na rozdělovaných finančních prostředcích. Důvod je jednoduchý, i když si ho často neuvědomujeme. Masarykova univerzita je nadprůměrně dobrá ve všech činnostech, které vysoká škola u nás může realizovat. Nemusí a nesmí nás to uspokojovat, ale těšit by nás to přinejmenším mělo. A mělo by nás to vést k rozumné sebedůvěře a k pozitivnímu pohledu na naši budoucnost.

Člověk a instituce

Snažil jsem se zde, jistě ne zcela systematicky a komplexně, podat zprávu o stavu univerzity a – jak se pěkně říká – vydat počet ze svých klíčových rozhodnutí. Dovolte mi, abych k tomu ještě přidal pět osobních poznámek a několik poděkování.

Za prvé, hodně pozornosti a času jsem věnoval integraci univerzity a kultivaci její vnitřní kultury, tomu, abychom si navzájem důvěřovali, abychom si rozuměli, abychom uměli mezi sebou diskutovat s cílem nalézt co nejlepší řešení, aby se rozdílné názory neproměňovaly v nepřátelství, abychom všichni měli nejprve na mysli univerzitu a pak teprve partikulární zájmy své fakulty, katedry, oboru. Nemyslím si, že jsme v této snaze u cíle, ale domnívám se, že jsme v tom už ušli kus cesty.

Za druhé, snažil jsem se o to, abych univerzitu nikdy neřídil podle svých momentálních nápadů a pocitů, podle náhodných inspirací z té či oné zahraniční cesty, ale abych ji vedl profesionálně. Proto jsem nechal vytvářet analýzy, koncepce, politiky, strategie, proto každému klíčovému rozhodnutí předcházela diskuse. Nikdy jsem se nebál rozhodovat, ale věřím, že jsem většinou rozhodoval na základě podložených informací, s vědomím souvislosti a s rozvahou.

Za třetí, upřímně jsem usiloval o to, aby se rozhodovací procesy na univerzitě staly srozumitelnými a – jak se dnes říká – transparentními. Masarykova univerzita se po všech stránkách vyznačuje velkou otevřeností a doufám, že se mi

podařilo dosáhnout toho, aby každý, kdo měl zájem, viděl podrobně do schvalovaných projektů, do struktury rozpočtu, do financování té či oné aktivity. Nedomnívám se, že se vším musí všichni souhlasit, ale snažil jsem se, aby všichni věděli, jak to je a proč to tak je.

Za čtvrté, vždy jsem věřil ve slušnost a etické jednání, a ne v to, že účel světlí prostředky. Proto jsem se snažil ve všech případech postupovat v souladu s pravidly a se svým svědomím. Důraz na pravidla, na korektní postupy, na slušnost a etiku jednání se nám vyplatil. Masarykova univerzita, která je i jedním z největších investorů, obstála před desítkami kontrol téměř vždy bez nálezu a také půl roku trvající detailní kontrola stavby kampusu ze strany Nejvyššího kontrolního úřadu ukázala, že jako jedna z mála veřejných institucí v zemi jsme i tak velkou stavbu dokázali realizovat bez chyb a prohřešků. Mluvím o tom i proto, že tolik lidí dnes říká, že poctivě nelze ničeho velkého docílit. Moje zkušenost je, že to jde a že dosáhnete více, než když jste připraveni tu a tam z morálních nároků slevit.

Za páté, nespolehám ani tolik na systémy a dokonalé struktury, ale spíše se řídím heslem, že „není člověk pro zákon, ale zákon pro člověka“. Mnoho pozornosti jsem věnoval tomu, abychom při přijímání předpisů a rozhodnutí viděli na konci konkrétního pracovníka či studenta, který se jimi bude řídit, abychom i za cenu jistého rizika neaplikovali všechny administrativní postupy, abychom chránili naše akademické pracovníky před byrokracií a důsledky toho, co jsem jednou nazval „tekutým prostředím“. Ne vždy se to podařilo, ale snažil jsem se. Věřím totiž, že instituce může být lidská a přátelská, i když je profesionální, efektivní a výkonná.

Před pár lety jsem při jednom shromáždění akademické obce citoval charakteristiku současného rektora, jak ji podal jeden z nejvlivnějších britských filozofů John Keane. Rektor je dnes podle Keana nejen vůdčí osobnost univerzity, vzdělavatel a uživatel moci, ale také „hnací síla“, držitel úřadu, správce, dědic tradice, hledač konsenzu, přesvědčovatel, a také usměrňovač iniciativ a především zprostředkovatel. Kromě toho je také „pověřenec vlády, vedoucí podnikatelského managementu, prodavač, politik, občan, mediální hvězda, imagemaker, humanista, realista, expert na vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, psycholog, advokát, lokální patriot, cestující kosmopolita a ironik“. To všechno podle mé zkušenosti platí. A ještě bych k tomu dodal, že rektor je v jistých chvílích také velmi osamělý. To jsou ty okamžiky, kdy už nic nejde odložit, kdy se už není na koho obrátit, kdy je potřeba přijmout rozhodnutí, které může a musí učinit pouze on.

Pokud je ovšem rektor někdy osamělý, tak není sám. Alespoň já jsem sám nebyl. Měl jsem kolem sebe řadu kolegů, spolupracovníků a posléze i přátel, na jejichž profesionalitu, loajalitu a názor jsem se mohl vždy spolehnout. Nechci a nemohu zde děkovat jednotlivě, bylo by to dlouhé a na někoho bych zapomněl. Snažil jsem se všem poděkovat různými způsoby osobně – kdybych

na někoho z vás snad přesto zapomněl, tak věřte, že i vaši pomoc a podporu mám ve své paměti a ve svém srdci.

Úspěšnost mého působení ve funkci rektora musí posoudit jiní a především čas, který ukáže skutečnou hodnotu našich výsledků. Za sebe chci a mohu konstatovat, že odcházím s dobrým pocitem, který samozřejmě nemá větší hodnotu než subjektivní. Udělal jsem, co jsem si předsevzal, měl jsem příležitost jednat, jak jsem považoval za správné, a univerzitu symbolicky předávám v dobrém stavu. Kromě toho ji předávám Mikuláši Bekovi, o jehož lidských a profesionálních kvalitách jsem měl možnost se nesčetněkrát přesvědčit a o němž jsem si jist, že má všechny předpoklady být výborným rektorem a učinit univerzitu ještě mnohem úspěšnější.

Jsem ten poslední, kdo by si za současný stav Masarykovy univerzity chtěl přisuzovat velké zásluhy. Víím, že jsem měl štěstí, že jsem mohl stát v čele naší univerzity během sedmi příznivých let. Víím také, že bych nic nedokázal, kdyby Masarykova univerzita nebyla plná skvělých lidí, akademických pracovníků, zaměstnanců, ale i studentů, kteří svoji kompetenci, víru a odhodlání vkládají do jejího rozvoje. Jsem vděčný za to, že jsem měl příležitost a čest být jejich reprezentantem. Za těch krásných sedm let, za všechnu důvěru, podporu a sílu, kterou jste mi dávali, vám všem děkuji.

(Inaugurace rektora Masarykovy univerzity, Brno 12. 10. 2011)

Redakci Universitas došlo

Abstracts and Application Manual. Modern technologies in research of Monoclonal Gammopathies. MYELOMA WORKSHOP 12-13/10/2011 ILBIT, University Campus MU. Masarykova univerzita Brno, 2011

Anotace. Škola a zdraví pro 21. století. 27. – 29. června 2011. Pedagogická fakulta MU. Masarykova univerzita Brno, 2011

Annual Activity Report 2010. Masarykova univerzita Brno, 2011

Archaeologia mediaevalis Moravica et Silesiana. II/2010. **Hrad jako technický problém.** Technologie a formy výstavby středověkých opevněných sídel. Brno 20. listopadu 2007. Editor Zdeněk Měřinský. Masarykova univerzita Brno, 2011

Archaeologia mediaevalis Moravica et Silesiana III/2011. **Výrobní a technologické aspekty středověkých a raně novověkých komorových kachlů.** Uherské Hradiště 11. února 2009. Masarykova univerzita Brno, 2011

Hana Babyrádová, Pavel Křepela (eds.) **Spontánní umění.** Masarykova univerzita Brno, 2010

Aux marges de la langue: argots, style et dynamique lexicale. Alena Podhorná-Polická (ed.). Masarykova univerzita Brno, 2011

Stanislav Balík, Vlastimil Havlík a kol. **Koaliční vládnutí ve střední Evropě (1990–2010).** Masarykova univerzita Brno, 2011

pokračování na str. 28