

---

# Budete i vy to, co jsme teď my?

---

## Budete i vy to, co jsme teď my?

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

9.3.2009, rubrika: Trendy a analýzy, strana: 11, autor: Rudolf Haňka

Všichni o ní už léta mluví, ale nikdo ji zatím neviděl. Právě tenhle trochu ošřepaný bonmot by se dal s trochou nadsázky použít, je-li řeč o reformě vysokých škol.

Možná ji ale nakonec přece jen v dohledné budoucnosti spatříme. Jak totiž koncem minulého týdne avizoval ministr Liška, vláda právě teď pracuje na novém vysokoškolském zákoně. Přesto není jisté, zda kýženou reformu přinese. Není totiž tajemstvím, že řada akademiků se bouří proti některým záměrům nové normy, které byly veřejnosti už loni představeny v Bílé knize.

Přesto jsem si jist, že většina vysokoškolských pracovníků souhlasí s tím, že reforma vysokých škol je už opravdu nezbytná. V minulých letech pokusy o ni sice vždy nějak selhaly. Přesto je naděje, že tentokrát tomu bude konečně jinak. Důvodů, proč reformu už opravdu nezbytně potřebujeme, je celá řada. Tak si je proberme.

Jak jsme reformovali Cambridžskou univerzitu

Třebaže největší povyk se strhl kolem školného, o němž se je uvedeno, že by mohlo být časem zavedeno, považuji za stěžejní jiné body. Jde o reformu způsobu řízení vysokých škol, o reformu jejich financování a o reformu, jež má vést ke zlepšení spolupráce s aplikovanou sférou.

Když poslouchám námítky proti posílení vlivu správních rad, proti změně pravomoci akademických senátů, proti změnám ve způsobu volby rektorů a děkanů či proti změnám ve výběru profesorů, připadám si, jako bych se přenesl v čase zpět někam do 80. let minulého století. Tehdy podobnými změnami procházela Cambridžská univerzita, na níž pracuji již čtyři dekády. Snad nebude na škodu, když se z cambridžských zkušeností poučíme i u nás.

Železná lady rozdrtila kamenné zvyky

Když jsem v roce 1968 přišel do Cambridge, bylo to malé ospalé město se známou univerzitou. Dnes je to největší centrum firem založených na nejvyspělejších technologiích ve Velké Británii. A Cambridžská univerzita patří dlouhodobě mezi pět nejlepších ústavů na světě. Mnoho lidí se ptá jak je možné něčeho takového za tak relativně krátkou dobu dosáhnout. Tady je pokus o stručný popis úspěchu.

Vláda Margaret Thatcherové v 80. letech zrušila deficitní financování univerzit a progresivním snižováním veřejných dotací podstatně zvýšila podněty k jejich podnikatelskému myšlení.

Ve výsledku to vedlo v univerzitním prostředí k úvahám, že stávající způsob řízení a pravomoci řídicích orgánů přestávají v nové situaci stačit. Tento vnitřní tlak si nakonec vynutil debatu, jejímž výsledkem bylo ustanovení zvláštní komise (jejíž práce jsem měl tu čest se účastnit). Komise podrobně zkoumala situaci v Cambridge a na jiných světových univerzitách a po roce intenzivního studia vydala svá doporučení. Byla jich řada, ale tři z nich se ve světle historie ukázala jako nejdůležitější -a nutno dodat, že se ve své době jevila také jako nejkontroverznější. První se týkalo nízké flexibility řídicích orgánů univerzity a jejich neschopnosti pružně reagovat na rychle se měnící situaci. Doporučili jsme proto změnu struktury řídicích orgánů i úpravu jejich vzájemných vztahů.

Druhé doporučení radilo více se otevřít vnějšmu světu a těžit ze zkušeností aplikované sféry. Z tohoto důvodu se měli do řízení univerzity zapojit i externí partneři. Současně s tím jsme doporučili, aby se do řízení ústavu zapojili ve větší

míře také jeho studenti. A to především v rámci těch orgánů, do jejichž kompetence spadala výuka. Žádné z těchto doporučení nebylo přijato s nadšením. Největší odpor ale nakonec vyvolalo to třetí: návrh vybírat rektora veřejným konkurzem a prodloužit jeho funkční období na sedm let.

Profesoři v Cambridge sice byli a jsou vybíráni veřejným konkurzem. Nicméně rektor byl vždy volen z hlav cambridžských kolejí, a to vždy na dobu pouhých dvou let. Myšlenka, že někdo, kdo přijde »zvenku«, bude stát v čele ústavu více než trojnásobně dlouho, byla tehdy považována za absolutně nepřijatelné porušení staletých tradic. A za hrubý zásah do akademických svobod.

#### Manuál učencův aneb Kterak zabránit změnám

Cambridžští akademici znají dobře knihu *Microcosmographia Academica*, vydanou v roce 1908. A v následných bojích ji plně využívali. Jde o spisek, který radí, jak argumentovat v »akademických bojích«. Doporučuje odvolávat se na ohrožení akademických svobod, intelektuální integritu a tradici. A selže-li vše, pak použít některé ze tří principů: »Je to dobrý nápad, ale není na to vhodný čas«, »vznikne tak nebezpečný precedent« a »napadnout sloh dokumentu a polohu čárek ve větách«.

Když čtu některé argumenty zazívající v Česku, roste ve mně přesvědčení, že slavná sto let stará kniha asi byla nedávno přeložena do češtiny.

#### Staroslavny ústav v počítačovém věku

Jak Cambridge funguje dnes? V čele stojí rektor, který je de facto generálním ředitelem. Z řídicích orgánů je pak nejdůležitější Univerzitní senát, který je zodpovědný za řízení a plánování. Má právo jednat s jinými organizacemi a vybírá veřejným konkurzem hlavní představitele univerzity. Schvaluje veškeré vnitřní předpisy. Školní/vědecká rada nepřímo řídí činnost jednotlivých fakult. Dělá to hlavně tím, že rozděljuje finanční prostředky, které univerzita obdrží na podporu výuky.

Finanční rada je zodpovědná za rozpočet. Za investice, opravu a výstavbu budov, transfer technologií a tak dále. Na rozdíl od českých vysokých škol jednotlivé fakulty mají relativně malou autonomii. Díky tomu ale výdaje na veškerou univerzitní administrativu (včetně knihoven) představují jen asi 5 % celkových nákladů.

Univerzitní senát má dnes 21 členů, z nichž dva jsou externí a 3 jsou studenti s omezeným právem účasti a hlasování. Školní/vědecká rada má 10 členů, z nichž dva jsou studenti opět s právem účastnit se a hlasovat v otázkách, které se jich dotýkají. Konečně Finanční rada má 12 členů, z nichž 4 jsou externisté. Takto nastavený řídicí systém funguje v Cambridge již déle než patnáct let.

#### Věž ze slonové kosti a rektor »nového druhu«

Jak se ukázalo, ta nejspornější změna - veřejný výběr rektora - byla nakonec krokem, který univerzitu změnil nejvýrazněji. První rektor »nového druhu« byl profesor Alec Broers (nyní Lord Broers), který několik let předtím vyhrál konkurz na místo profesora na inženýrské fakultě. Dlouhá léta byl ředitelem výzkumu v IBM, a na univerzitu tedy přišel s důkladnou znalostí průmyslového výzkumu. A s dlouholetou zkušeností spolupráce mezi aplikovanou sférou a předními americkými univerzitami.

Jeho manažerské metody připadaly akademikům zpočátku tak rázné, že se jich část málem vzbouřila. Brzo jsme si však uvědomili, že pod jeho vedením se univerzita mění a nabývá nejen větší reputaci, ale stává se i relevantnější z pohledu veřejnosti.

V současnosti - od roku 2003 - stojí v čele Cambridge Alison Richardová, uznávaná antropoložka Yaleské univerzity. V křesle rektorky se zaměřila na univerzitní investice a podporu studentů. A na celkové posílení naší finanční situace i spolupráci s aplikovanou sférou.

Velmi aktivně se zúčastňuje národních a mezinárodních debat o roli univerzit v moderní společnosti a snaží se také získat co nejvíce peněz na programy spojené s oslavami 800. výročí založení Cambridžské univerzity.

Dříve se na nás veřejnost dívala jako na dobrou univerzitu, která vychovává skvělé absolventy a kde pracují vědci světové pověsti. Naši vědci nicméně byli vnímáni jako odtřizení od denního života. Pojem »věž ze slonové kosti« dobře vystihoval charakter Cambridžské univerzity v té době. Nyní jsme bráni jako přední světové vědecké pracoviště, které sice získává Nobelovy ceny, ale přitom se zabývá problémy, které zajímají současnou společnost a jsou důležité pro každodenní život obyčejných lidí. Ze závisti - pokud se tomu tak dalo říci - se dnes stal obdiv. A to je nesmírně důležité pro nábor nových nadaných vědců z celého světa.

#### Kdo se bojí změn, má strach hlavně sám ze sebe

Ohlédnou-li se zpět, vidím, jak moc se Cambridžská univerzita změnila za poslední dvě dekády. A vidím také, jak zbytečnými se ukázaly být obavy některých mých kolegů, že bude ohrožena akademická svoboda.

Jsem přesvědčen, že podobně se ukáží být nepodloženými i obavy mých českých kolegů, kteří dnes brojí proti záměrům obsaženým v Bílé knize. Je asi přirozené obávat se změn, ale je nutné najít odvahu je udělat.

Když jsme v Cambridge začali s reformami, vyvolalo to na univerzitě málem vzpouru. Změna ale přinesla úspěch.