

Diskuse na aktuální téma

PROJEKT OECD „THEMATIC REVIEW OF TERTIARY EDUCATION“ - ZPRÁVA HODNOTITELŮ



prof. RNDr. Libor Grubhoffer, CSc.



doc. RNDr. Josef Hynek, MBA, Ph.D.



prof. PhDr. Jan Sokol, CSc., Ph.D.



doc. Ing. Zdeněk Štěpánek, CSc.

V AULE č. 3/2007 jsme se Vás seznámili s názory rektorů, prorektora a předsedů Akademických senátů vybraných vysokých škol na doporučení obsažená ve Zprávě hodnotitelů OECD (*Country Note*), která se týkala **řízení terciárního školství na systémové a institucionální úrovni** (viz Zpráva hodnotitelů, 4. kapitola). Z několika doporučení jsme jako témata pro diskusi vybrali tato tři:

- a) *„Je nezbytné posilovat řídicí a koordinační schopnosti na úrovni systému.“* (Odst. 88)
- b) *„Na strategickém (nikoli vědeckém) řízení systému a institucí se musí podílet širší okruh aktérů.“* (Odst. 89)
- c) *„Ministerstvo by mělo vést vysoké školy k tomu, aby vypracovaly projekty na profesionalizaci vysokoškolské administrativy (kvestoři, tajemníci fakult a jejich spolupracovníci), a vyčlenit pro tyto projekty příslušné finanční zdroje.“* (Odst. 93)

Stejně otázky k těmto doporučením jsme položili několika současným děkanům, jednomu bývalému děkanovi i předsedům fakultních akademických senátů (FAS) veřejných vysokých škol. Oslovení předsedové FAS naši prosbu odmítli s tím, že těmito otázkami se fakultní akademické senáty přímo nezabývají, a tudíž že se k uvedené problematice nemohou kvalifikovaně vyjádřit.

Na otázky

1. Domníváte se, že Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) dostatečně a správně využívá svůj hlavní řídicí nástroj, tj. rozdělování finančních prostředků ze státního rozpočtu? Co od MŠMT očekáváte v oblasti koordinace činnosti vysokých škol?

2. Jaké máte zkušenosti s činností správní rady na Vaší vysoké škole? Domníváte se, že by pravomoci těchto správních rad měly být rozšířeny? Jestliže ano, v jakém směru?

3. Čeká Vaše vysoká škola, až ji MŠMT vyzve k vypracování projektu profesionalizace administrativy, nebo už samostatně podnikla některé kroky v tomto směru?

nám odpověděli:

prof. RNDr. Libor Grubhoffer, CSc.,
děkan Přírodovědecké fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

doc. RNDr. Josef Hynek, MBA, Ph.D.,
děkan Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové

prof. PhDr. Jan Sokol, CSc., Ph.D.,
proděkan pro zahraniční styky Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze

doc. Ing. Zdeněk Štěpánek, CSc.,
děkan Fakulty sociálně ekonomické Univerzity J.E. Purkyně v Ústí nad Labem

1. Domníváte se, že Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) dostatečně a správně využívá svůj hlavní řídicí nástroj, tj. rozdělování finančních prostředků ze státního rozpočtu? Co od MŠMT očekáváte v oblasti koordinace činnosti vysokých škol?

L. Grubhoffer:

Pokud jde o financování vysokých škol (VŠ), to musí sledovat a odrážet obě hlavní činnosti každé VŠ, tedy vzdělávací a vědeckou/výzkumnou či odbornou. Obě zmíněné hlavní činnosti jsou odedávna podstatou fungování univerzit na celém světě, přičemž v různých částech světa se univerzitám daří toto hlavní poslání naplňovat s menším či větším úspěchem. Za hlavní problém financování a potažmo kvalitativního rozvoje našeho vysokého školství považuji dlouhodobě neschopnost (nedostatek odvahy, bezradnost) rozdělit podle stanovených kritérií VŠ/univerzity či jejich fakulty na **výzkumné (research) a vyučující (teaching)**. Výsledkem je, že bezmála tři desítky

veřejných VŠ (soukromé VŠ neberu v potaz, unikají svými podnikatelsko-vzdělávacími zájmy do ekonomicky „levných“ oborů) se musejí bez rozdílů chovat jako vyučující a výzkumné zároveň. K čemu to vede? Všichni musíme bojovat o každého bakalářského studenta v narůstající konkurenci (abychom navíc dostali poněkud pochybné představě o vzdělané Evropě, tj. Evropě s alespoň 50 % vysokoškolsky vzdělaných obyvatel), vždyť jediné tak naplníme fakultní pokladny potřebným objemem peněz na vzdělávací činnost (rozumějme na platy učitelů zejména) a všichni musíme bojovat o peníze na specifikovaný výzkum, jakkoliv reálně a objektivně má na rozvoj konkurence schopného badatelství (vědy a výzkumu) pouze malá část ze zmíněných veřejných VŠ, resp. jejich fakult.

Troufám si tvrdit, že za stávajících/přetrvávajících podmínek dochází k obrovskému plýtvání prostředků distribuovaných na VŠ péčí MŠMT. Školy/fakulty splňující náročná kritéria pro hodnocení vědy a výzkumu by si za napravených podmínek mohly dovolit přijímat mnohem méně bakalářských studentů a soustředily by se s patřičnou finanční pozorností na magisterská a doktorská studia. Naopak školy/fakulty nedosahující potřebné kvality nebo profesně orientované by nemusely předstírat vědeckou činnost tam, kde na ni prostě nemají, a nebo ze samotné podstaty věci tam ani o vědu jít nemůže. Nejde tam o vědu, ale vždy tam musí jít alespoň o kvalitní odbornou práci zaměřenou na inovace jako jinou formu tvůrčí aktivity s požadovanými výstupy. Z vlastní zkušenosti vím, že kolegové na takových odborných/ vyučujících fakultách jsou zcela zbytečně stresováni požadavky kladenými na vědeckou činnost. Oni sami dobře vědí, že tam žádná věda není a nemůže být, leč systém tak jak je nastaven, je k tomu nutí. V konečném důsledku jsou to dozajista velké úniky peněz. V oblasti koordinace činnosti VŠ tedy očekávám od MŠMT rozdělení našich veřejných VŠ či jejich fakult na výzkumné a vyučující, resp. nastavení podmínek financování tak, aby k tomuto rozdělení bylo možné přikročit, a jasně toto rozdělení deklarovat. Soustavně se touto věcí zabýváme v klubu děkanů přírodovědeckých fakult, dosud však bohužel bez úspěchu.

J. Hynek:

Myslím si, že prostřednictvím současného systému financování má MŠMT dostatečné možnosti k řízení a koordinaci vysokých škol. Naprosto souhlasím

s doporučením ze Zprávy hodnotitelů OECD, že by bylo vhodné zvážit možnosti přechodu k víceletým smlouvám o financování vázaných na splnění určitých výkonnostních cílů. Tímto způsobem by se zcela zásadně posílila větší otevřenost, profesionalita a zejména strategická orientace v řízení jednotlivých univerzit i fakult.

J. Sokol:

Domnívám se, že MŠMT se někdy před 15 lety rozhodlo, že první cíl je zvýšení počtu vysokoškoláků, a k tomu finanční incentivu zaměřilo. Nepochybně s úspěchem a patrně i správně, i když si technické a přírodovědné obory prosadily podstatně větší rozptyl „koeficientů“ než v jiných srovnatelných zemích (Holandsko, Maďarsko). Jenže financování „per caput“ je zároveň snadno obhajitelné a mechanické, a tak i když dnes jsou priority asi někde jinde, MŠMT pouze přešlapuje a nedovede se rozhodnout. Každé další rozhodnutí totiž bude obtížnější a méně samozřejmé.

Zdá se mi nepochybně, že kvantitativní růst je třeba usměrnit a přizpůsobit finančním možnostem – například zásadou, že finance na studenta musí růst aspoň s inflací. Základní rozhodnutí by potom mělo být:

- a) buďto chceme vyhovět studentům a uchazečům, a financovaný nárůst bude tedy brát ohled na „poptávku“ uchazečů;
- b) nebo chce MŠMT prosadit jiné kritérium, například názory jistých představitelů zaměstnavatelů, a tudíž třeba podporovat růst počtu míst v technických oborech.

Mezi tím se musí rozhodnout, a to s uvážením všech okolností. Tak ve variantě b) se musí počítat s tím, že studenty (uchazeče) nelze donutit, nýbrž nanejvýš přesvědčit atd.

Druhá oblast, která naléhavě potřebuje zásah „zvenčí“ je akreditace a hodnocení kvality. Také AK si vybuodovala „neprůstředný“, tj. formální a mechanický postup, založený na formálních informacích a priori (habilitace, publikace atd.). Pokládám za nezbytné, aby v budoucnu přešla na hodnocení *ex post*, čili výsledků, zejména diplomových prací. To je proveditelné

a neznamena o mnoho větší zátěž, zato by to znamenalo využití vysoké kvalifikace členů AK.

Další důležitý koordinační nástroj, totiž společnou část maturity, MŠMT téměř promrhlo a zavést ji bude sice stále nutné, ale zároveň obtížnější.

Z. Štěpánek:

Ne. Prostředky jsou přidělovány plošně, nediferencovaně a jejich užití je kontrolováno jen formálně. I „díky tomu“ jsou využívány značně neefektivně a neracionálně. Stávající „rezervy“ lze odhadnout na minimálně 30 %. Toto tvrzení mohu doložit na příkladu FSE UJEP.

Očekáváme výraznou reformu systému řízení, financování a pravidel fungování vysokých škol. Reformu by měli připravit lidé, kteří osvědčili své manažerské schopnosti v reálném řízení univerzit, resp. fakult.

2. Jaké máte zkušenosti s činností správní rady na Vaší vysoké škole? Domníváte se, že by pravomoci těchto správních rad měly být rozšířeny? Jestliže ano, v jakém směru?

L. Grubhoffer:

Na úrovni fakulty není obvykle mnoho příležitostí přicházet do praktického kontaktu se správní radou univerzity. Nicméně přesto, ať jsou to majetkové záležitosti dotýkající se zprostředkovaně objektů využívaných fakultou, a nebo hodnocení dosavadní činnosti fakult či jejich koncepčního rozvoje. To jsou jistě otázky, které správní rada naší univerzity sleduje velice pečlivě. Moje konkrétní zkušenosti jsou výborné, ostatně byla to právě správní rada a zejména její někteří členové, která ve vazbě na regionální hospodářskou komoru podpořila hned v samém počátku naprosto zásadním způsobem myšlenku vzniku naší Přírodovědecké fakulty s potenciálem pro rozvoj některých moderních technických oborů. Myšlenka posílení pravomocí správních rad je zajímavá a dovedu si představit, že by se správní rady VŠ mohly v dobře definovaném vztahu k akademickým senátům VŠ podílet na volbě rektorů případně dalších řídicích činovníků VŠ.

J. Hynek:

Z pozice děkana fakulty, která se profiluje jako *business school* s velkým důrazem na informatiku, velice podporuji a neustále zdůrazňuji úzkou spolupráci s praxí. Tímto způsobem nejen získáváme odpovídající zpětnou vazbu, která nám umožňuje pozitivně ovlivňovat naše aktivity, ale současně vytváříme další prostor pro lepší uplatnitelnost našich absolventů. Každá instituce, která se domnívá, že přežije bez aktivní spolupráce s vlastním okolím, bude dříve či později odtržena od reality, zahleděna sama do sebe a v důsledku toho velmi zranitelná.

Se správnou radou jako děkan nepřijdu tak často do styku, ale z mnohých rozhodnutí je velmi čitelné, že v naší správní radě sedí politici i businessmani, bankéři i představitelé církve, a proto se domnívám, že společně dobře reprezentují nejrůznější názory a zájmy z vnějšku univerzity.

Otázka případného rozšíření pravomocí správní rady nemůže být vytržena z kontextu; je nutné ji velmi pečlivě diskutovat spolu s eventuálními a tomu odpovídajícími změnami pravomocí vědeckých rad a senátů univerzity a fakult.

J. Sokol:

Domnívám se, že by dnes bylo možné uvolnit zbývající omezení na hospodaření vysokých škol, ale neumím si představit, že by Správní rada mohla dělat něco víc, než jen (rozumně) brzdit unáhlená a nevratná rozhodnutí. Její členové totiž univerzitu neznají, scházejí se čas od času a žijí v jiném prostředí s jinými (vlastními) starostmi. Nelze tedy očekávat, že by se záležitostí univerzity věnovali tak, jako její vedení. Takže: zejména neomezovat rozhodovací pravomoci vedení školy.

Z. Štěpánek:

Správní rada je v praxi orgánem, obsazeným de facto na základě přání a návrhu rektora. Nelze proto čekat, že bude orgánem kritickým, nekompromisním a objektivním. Základním předpokladem rozšíření její pravomoci je proto jiný způsob jejího sestavování. Měla by se pak podílet (nejlépe 50 : 50) spolu se senátem na volbě rektora (současný stav, kdy volí rektora jen senát vysoké školy, je zcela chybný).

3. Čeká Vaše vysoká škola, až ji MŠMT vyzve k vypracování projektu profesionalizace administrativy, nebo už samostatně podnikla některé kroky v tomto směru?

L. Grubhoffer:

Na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích byl před časem proveden audit stávajícího organizačního uspořádání a předloženy návrhy nezbytných změn. Realizace těchto změn by měla jednoznačně vést k racionalizaci výkonu jednotlivých agent v celém organismu univerzity. Spojování některých agent a jejich převod z fakultní úrovně na univerzitní se ukazuje jako naprosto nezbytné. Domnívám se proto, že ten první krok k profesionalizaci administrativy již naše univerzita udělala, nyní čekáme na výstavbu budovy rektorátu (ten je od vzniku JU v roce 1991 v nájmu Akademie věd), aby projekt profesionalizace administrativy mohl být uveden do života.

J. Hynek:

Pokud vnímáme administrativu univerzity ve smyslu příslušného doporučení ze Zprávy hodnotitelů OECD, to jest kvestoři, tajemníci a jejich spolupracovníci, profesionalizaci a dalšímu vzdělávání těchto složek věnujeme odpovídající pozornost již nyní a každému je zřejmé, že bez profesionální, fungující, pokud možno štihlé a současně dobře zaplacené administrativy se žádná instituce neobejde.

Problém do budoucna spíše vidím v oblasti profesionalizace top managementu fakult a univerzity. Tím nechci nijak zpochybňovat demokratický proces voleb, z něhož kandidát na děkana či rektora vzejde (a sám jsem byl takto zvolen), ale spíše si kladu otázku, zda výborný učitel, který má autoritu u svých kolegů a je oblíben i u studentů, bude po svém zvolení také výborným managerem. Nebo zda naopak instituce prohrává hned dvakrát – ztrácí výborného učitele a získává nezkušeného managera.

J. Sokol:

Rozhodně nečeká a MŠMT bych to vřele nedoporučoval. Rozumná míra profesionalizace administrativy je přirozeně funkcí velikosti školy a fakulty. Protože VŠ není výrobní podnik, znamená přílišná „profe-

sionalizace“ – tj. fakticky svěřeni větší pravomoci tajemníkům a administrativě – obvykle velkou ztrátu na efektivnosti hlavních činností školy, neboť „nic nejde“.

MŠMT by možná mělo působit na decentralizaci nebo i rozdělení těch největších škol a fakult, aby byly říditelné, ale to je vše. Finanční tlak na úsporné administrování fakult je – přinejmenším v „chudých“ oborech – obrovský a efektivnost administrativy je zde tudíž pozoruhodná. Stálo by za výzkum, kolik má která fakulta administrativních pracovníků ve

srovnatelných činnostech (např. studijní odd.) – to je zajímavý indikátor její efektivnosti.

Z. Štěpánek:

Nerozumím zcela projektu profesionalizace administrativy. Což je současný systém neprofesionální nebo amatérský? Kvestor, resp. tajemníci a jejich administrativní a technický aparát by přece měli být již dnes profesionály. Pokud tomu tak není, je personální práce univerzity špatná. Smysluplné je ovšem diskutovat o rozdělení kompetencí, pozici kvestora ap.

