

# MOBILITY AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ Z POHLEDU ADMINISTRÁTORŮ

Jakub Tesář

## Úvod

Jedním z nástrojů výzkumu v projektu „Zahraniční mobilita vysokoškolských pracovníků“ byly řízené rozhovory s administrátory zahraničních mobilit vybraných vysokých škol – Ostravské univerzity v Ostravě (OU), Veterinární a farmaceutické univerzity Brno (VFU), Masarykovy univerzity (MU) a Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (JU), kde proběhly jak se zástupci rektorátů, tak s reprezentanty fakultních úrovní.

Rozhovory se soustřeďovaly na pokrytí definovaných výzkumných okruhů – podmínek, včetně legislativního rámce; možností; postupů; využívání; vyhodnocování v rovině individuálně-provozní; vyhodnocování v rovině analyticko – sumarizační; informačního pokrytí a nástrojů na zlepšení.

Doplňkově se rovněž zjišťoval názor administrátorů na možné překážky pro mobilitu a motivaci pracovníků kvůli možnému porovnání s výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky.

Uskutečněné rozhovory po vyhodnocení podávají komplexní představu o tom, jak vypadá stav mobilit akademických pracovníků v současné době i na jaké problémy mobility pracovníků naráží. Výsledný obrázek také umožňuje nastínit možná řešení.

## SOUČASNÁ PODOBA MOBILIT AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ

### Rozdělení kategorií mobilit

Mobility akademických pracovníků, tak jak se uskutečňují v současnosti, je možno rozdělit do tří základních kategorií, kdy hlavním kritériem je převládající zdroj financování a s tím související administrativa.

První kategorií jsou výjezdy v rámci evropských programů Life Long Learning (LLP), hlavně v programu Erasmus,

ke kterým lze přiřadit také další vládní programy jako CEEPUS a Aktion.

Druhým typem jsou mobility financované z prostředků fakulty.

Třetí kategorií jsou zcela samostatné výjezdy mimo tyto centrálně spravované programy. Jedná se hlavně o výjezdy v rámci výzkumných a jiných projektů financovaných zvláštěními granty, hlavně granty Akademie věd a Grantové agentury, nebo v rámci bilaterální spolupráce financované jinak než z prostředků programů LLP.

Použití toho kterého konkrétního typu mobilit závisí na typu spolupráce a také pokročilosti a odborné způsobilosti akademického pracovníka. Pokud např. fakulta dlouhodobě spolupracuje s partnerem v rámci programu Erasmus a s tímto partnerem má velice dobrý kontakt i určitá katedra, pak pracovníci této konkrétní katedry využívají program Erasmus i pro mobility pracovníků. V rámci Erasmu lze ale využít výjezdu žádaných vysokoškolských odborníků i pro zajištění reciprocity pro studentské výměny zvláště se zeměmi, kde je na jedné straně výrazně vyšší zájem o studentské mobility než na straně druhé, např. s anglicky mluvícími zeměmi. Pokud spolupráce s partnerskou školou v rámci Erasmu není rozvinuta, využívají zaměstnanci fakultní zdroje nebo vyjždějí v rámci svých vlastních individuálních projektů. Špičkoví vědci zase mají řadu jiných a často finančně výhodnějších možností výjezdů než Erasmus, a proto u nich o tento program zase takový zájem není. Tito experti se mohou orientovat čistě podle svého vědeckého zaměření bez ohledu na to, s jakou školou má jejich instituce uzavřenu smlouvu a spolupracuje v rámci Erasmu. Míra využívání jedné, druhé nebo třetí kategorie mobilit se tak výrazně liší fakulta od fakulty, katedra od katedry. Na některých pracovištích převažuje Erasmus, někde spíše výjezdy v rámci individuálních projektů. V celkovém pohledu je ovšem program Erasmus rozhodně v menšině, někde i velice výrazně.

## Časová délka výjezdů

Co se týká délky zahraničních pobytů v drtivé většině mobilit se jedná o výjezdy kratší – do týdne na konferenci, týden až deset dní např. na vyzkoušení metodiky. Relativně delší pobyty zabírají dva nebo maximálně tři týdny. Semestrální nebo ještě delší pobyty jsou výjimkou a využívají je hlavně mladší akademici.

Kratší pedagogické mobility hrazené z Erasmu nebo fakultních zdrojů jsou využívány převážně pro jednotlivé izolované přednášky nebo pro více kratších výjezdů v rámci blokové výuky předmětů na zahraniční škole, kdy např. třikrát během semestru pedagog vyjede na partnerskou univerzitu a učí kurz intenzivně v několikahodinových blocích. Pobyt na partnerské instituci může být, vedle pedagogické práce, která je obvykle primární, využíván i pro kratší vědeckou práci, práci na publikacích nebo sjednávání spolupráce a projektů i pro studenty.

Čeští pracovníci nevyužívají možnost, kterou jim dává vysokoškolský zákon a která je v zahraničí běžná, a nevyvazují se na určitou dobu z pedagogických povinností na domovské škole s tím, že během této doby vyjíždí do zahraničí např. na semestr nebo i déle.

## Směřování mobilit

Pro spolupráci jsou obecně nejvíce preferovány západoevropské země, ale každá univerzita, fakulta, katedra či jednotlivý pracovník může mít svou vlastní preferenci vzhledem k odbornému zaměření, historické dlouhodobé spolupráci, geografické poloze školy apod. Např. JU intenzivně spolupracuje s univerzitami v Německu a Rakousku, pracovníci OU se zase zaměřují na Polsko a Slovensko.

## Organizační zajištění mobilit

Organizační struktura pro správu mobilit v rámci jednotlivých úrovní a útvarů obvykle odpovídá množství a kategoriím mobilit. Programy LLP a ostatní národní programy (CEEPUS, Aktion) jsou administrovány centrálně. Administrace těchto programů je nejlépe propracovaná. Program je spravován přes koordinátory na úrovni univerzity a fakult, kde mohou působit jako samostatní pracovníci v rámci speciálního zahraničního oddělení nebo v rámci jiných útvarů např. na oddělení pro vědu a výzkum. Na řadě škol fungují koordinátoři dokonce až na úrovni kateder. V takovém případě se jedná o pověřené pedagogické pracovníky, kteří zajišťují potřebný tok informací

mezi katedrou a centrální úrovní, jsou odpovědní za bilaterální smlouvy, organizují výběry studentů apod.

Individuální výjezdy v rámci projektů jsou pod dohledem fakult, které si nějakým způsobem zajišťují větší či menší kontrolu nad touto kategorií mobilit. Minimálním požadavkem je, aby služební cesta pracovníka byla schválena děkanem a aby byla vypracována cestovní zpráva a proběhlo vyúčtování na ekonomickém oddělení. Organizaci výjezdů si pracovníci buď zajišťují zcela sami, protože velmi často jezdí na stejná místa nebo jsou schopni si logistické záležitosti jako letenku nebo hotel rychle a efektivně zařídit sami, např. prostřednictvím internetu, nebo využívají pomoci fakultního zahraničního oddělení. Pokud si vše zařizují sami, nemusí na některých fakultách vůbec přijít do kontaktu se zahraničním oddělením a v kontaktu jsou pouze s děkanem a účtárnou.

## Motivace pro mobility

Samotné využívání možností mobilit pracovníky je velmi individuální záležitostí. Záleží na řadě okolností, často velmi osobních, jako chuť cestovat či rodinná situace. Samozřejmým a zcela základním předpokladem je odpovídající jazyková vybavenost. Jako jasná se rovněž jeví vazba výjezdů na schopnost jednotlivých pracovníků fakulty získávat výzkumné a jiné granty, přes které mohou vyjíždět, dále množství kontaktů v zahraničí a zaměření oboru. Podstatná je také poptávka zahraničních škol po konkrétních pracovnících.

Do zahraničí tedy vyjíždějí pracovníci jazykově vybavení a v osobních situacích, které mobilitu umožňují. Tyto dvě podmínky musí být splněny nutně.

Výjezdy jsou navíc obvyklé u pracovníků získávajících granty pro své výzkumné projekty, s navázanými mezinárodními kontakty nebo mezinárodním renomé, které vyvolává poptávku ze strany zahraničních institucí.

Obor studia není podmínkou výjezdu, je ovšem samozřejmé, že u pracovníků některých oborů, jako např. u specializací orientovaných na mezinárodní nebo zahraniční témata, je motivace pro výjezd větší

## PROBLÉMOVÉ OKRUHY

Během rozhovorů administrátoři zmiňovali problémy, které současný model fungování mobilit přináší. Tyto pro-

blémy se dají rozdělit do čtyř skupin – strategické, komunikační, evidenční a provozně-výukové.

## Neexistence dlouhodobé strategie mobilit

Na školách neexistuje jasně daná strategie mobilit – koho, kam a proč posílat, ať už se jedná o výukové pobyty nebo školení zaměstnanců. Chybějící strategie pro mobility pracovníků souvisí s převládající neexistencí formulované širší strategie internacionalizace na většině českých vysokých škol. Zástupci škol buď nevidí význam takového zvláštního dokumentu nebo jej sice považují za užitečný, ale neví jak na něj. Dlouhodobý záměr a nakonec i výroční zpráva sice určité formulování strategie požaduje, ale její požadavky dané strukturou předepsanou MŠMT jsou velice obecné. Jasně směrnice a metodiky, pokud existují, se týkají hlavně centrálně administrovaných programů Erasmus, případně mobilit financovaných fakultou. Řada škol má sice zavedené postupy, ale nemá je nikde popsané. Pravidla programu Erasmus stanovené na evropské nebo národní úrovni, jsou přitom v některých směrech velmi benevolentní a od škol se očekává jasnější specifikace pravidel, např. pro výběr pedagogů. Bez stanovené strategie a směrnic tak mobility běží určitým samospádem.

## Komunikační problémy

S vypracováním strategie je provázán také problém komunikace ohledně mezinárodních aktivit mezi jednotlivými organizačními složkami školy. Jak v oblasti formulace strategie, tak i provozních záležitostech obzvláště výrazně chybí horizontální komunikace mezi fakultami. V oblasti mobilit tak v současnosti může mít každá fakulta jiné postupy, neexistuje sdílení dobré praxe apod. Problémem je ale i komunikace vertikální, mezi centrální úrovní (rektorátem) a fakultami či ústavu a následně mezi fakultami nebo ústavu a jednotlivými katedrami či pracovníky. Rektorátní oddělení jsou prakticky závislá na informacích dodávaných z nižších úrovní, ty zase závisí na komunikaci s pracovníky. Obvykle existují směrnice např. opatření rektora upravující tuto komunikaci, ovšem v praxi je její uplatňování obtížné.

## Problémy s evidencí

Tím se dostáváme k problematice oblasti evidence mobilit, kdy celouniverzitní statistika zveřejňovaná ve výroční zprávě velmi často neodráží přesný stav mobilit. Centrálně administrované programy jako Erasmus, CEEPUS, Aktion

jsou statisticky podchyceny dobře, problémy ovšem nastávají u cest v rámci individuálních výzkumných projektů. Centrální evidence zde musí spoléhat na dodání údajů z fakult.

Souhrnné statistické zachycení pak záleží na dvou věcech. Za prvé je to úroveň komunikace mezi fakultami a rektorátní úrovní, i v tomto směru je rektorátní útvar závislý na ochotě fakult spolupracovat, protože o údaje musí fakulty žádat. Pokud jsou fakulty značně samostatné a centrální administrativa má v tomto směru malé pravomoci, mohou nastávat problémy i s tím, jak získat od fakult tato data.

Za druhé je to schopnosti fakulty či ústavu takové cesty zachytit. Fakulty samotné ovšem nemusí mít dobře vypracovaný systém evidence individuálních mobilit. Na řadě fakult existuje jediná úplná evidence zahraničních cest pouze na ekonomických odděleních, protože cesty musí být vždy vyúčtovány.

Výhodou je, pokud existuje centrální ekonomický informační systém, protože pak jsou alespoň data za celou univerzitu na jednou místě. I když díky evidenci na ekonomickém oddělení data k dispozici jsou, zahraniční oddělení k nim mají obtížný přístup a údaje musí vybírat ručně, což je velmi časově náročné.

Navíc některé vyžadované údaje mohou chybět. Jedinou možností je pak dodatečně požádat pracovníky o další vykazování cest, které se ale obvykle setkává s odporem, protože zaměstnanci se již nechtějí zabývat uzavřenými a vyúčtovávanými cestami, navíc v době žádosti o reportování nemusí být přítomni nebo tyto údaje již nemusejí znát.

## Zastupitelnost pedagogů

Poslední z velkých problémů uváděných prakticky všemi účastníky výzkumu je zastupitelnost pedagogů u delších pobytů. Aby mohl profesor vyjet na delší dobu, tj. semestr nebo celý akademický rok, musí být zastupitelný, což znamená, že musí mít vychovaného zástupce (např. i asistenta nebo doktoranda), který je schopen odučit jeho kurzy. Vyčujícím navíc mívají více úvazků, které možnost vycestovat na delší dobu mimo republiku ještě komplikují.

## MOŽNÁ ŘEŠENÍ

Z rozhovorů přímo vyplynuly náměty pro řešení některých problémů – vytvoření strategie, zlepšení komunikace, zefektivnění plánování a evidence mobilit.

## Vytvoření strategie

Jako zásadní krok pro zlepšení efektivity mobility se jeví ujasnění a artikulace zastřešující strategie pro mobility (či v širším záběru internacionalizace, které jsou mobility součástí). Tento krok by mohl pomoci vyřešit řadu dílčích problémů. Vysoké školy by si měly primárně ujasnit cíle, které realizaci mobility sledují, a jim následně přizpůsobit podmínky, nástroje a postupy, včetně např. kritérií pro rozdělování finanční podpory. Důležité ovšem je, aby strategie prakticky fungovala, byla realizována a nezůstala pouze teoretickým cvičením.

Jedinou univerzitou ze sledovaných institucí, která má kromě povinných dlouhodobých záměrů „Strategii internacionalizace“ zpracovánu, je Masarykova univerzita. Její zkušenosti mohou být inspirací dalším školám. Dokument internacionalizace byl připravován po dobu zhruba devět až deset měsíců pod vedením vedoucího Centra zahraničních studií, v té době zcela samostatného oddělení spadajícího přímo pod rektora, ve skupině okolo patnácti osob, ve které byli přítomni také zástupci fakult a senátu MU. Při přípravě dokumentu se schůzky skupiny konaly jedenkrát za tři týdny. Vždy byla stanovena jednotlivá témata. O těch pak diskuse probíhaly nejdříve na úrovni fakult a následně v týmu, který strategii internacionalizace vytvářel. Byla tak zajištěna komunikace nejen ve vertikálním, ale také horizontálním směru. Bohužel po ukončení práce nad dokumentem byla činnost týmu ukončena a horizontální spolupráce již opět neexistuje, což činní opět komunikaci složitější.

Systém vzájemné komunikace mezi organizačními celky školy se pokusili vyřešit také na VFU, kde zřídili Komisi pro zahraniční vztahy VFU. Komise se skládá z prorektora a proděkanů z jednotlivých fakult a jejím úkolem je řešení koncepčních věcí, např. kolem bilaterálních dohod, programů. Komise se schází nepravidelně jednou nebo dvakrát do roka podle potřeby.

V souvislosti s tvorbou strategie na MU se ukázala jako důležitá rovněž otázka pravidelné aktualizace dokumentu. Strategie internacionalizace MU pochází již z roku 2003 a v současnosti je již zastaralá kvůli různým změnám, ke kterým od té doby došlo, jako např. posun od anglických programů ke společným diplomům. Původně měla být příprava nového dokumentu zahájena na podzim 2008, ovšem zatím k ní nedošlo, pravděpodobně kvůli zaneprázdněnosti prorektora pro vnější vztahy a rozvoj, který je nyní také za vytvoření strategie odpovědný.

V tomto směru by mohlo být přínosné vytvoření a poskytnutí podrobnější kósty, např. na základě zkušeností MU, která by školám pomohla lépe strategii formulovat a kterou by školy mohli použít jako vodítko.

## Zlepšení plánování

Inspirací pro relativně jednoduchou inovaci založenou na plánování by mohl být model fungující od roku 2006 na Zdravotně-sociální fakultě (ZSF) JU. Na začátku každého roku se zpracovává tzv. plán zahraničních cest. Katedry vnesou na zahraniční oddělení své požadavky na výjezdy. Tyto žádosti jsou potom schvalovány vedením fakulty a na základě schválení požadavků se vytvoří rozpočet na zahraniční cesty, kde je zohledněno jednak financování Erasmus, jednak financování z různých grantů nebo fakultních zdrojů.

Když chce pedagog vyjet na zahraniční cestu v rámci svého projektu, pošle na zahraniční oddělení přes vedoucího katedry svůj požadavek, v němž popíše plánovaný pobyt. Zahraniční oddělení udělá kalkulaci a uvede zdroje financování. Některé informace (ubytování, konferenční poplatky) jsou v této fázi založeny často pouze na kvalifikovaných odhadech, zahraniční oddělení je ale obvykle schopno si údaje pro kalkulaci vyhledat. Nevyžaduje je tedy od akademiků, kteří dodají pouze informace jim známé, např. odkaz na webové stránky konference apod. Minimálním požadavkem zahraničního oddělení na akademiky je udání země, města, názvu akce, jmen osob a termín.

Plán je zpracován do konce února, pak jej schvaluje senát. Tímto způsobem tak vznikne již předpřipravená tabulka s cestami, kterou potom na zahraničním oddělení v průběhu roku jen doplňují.

Realizaci cesty následně děkan schvaluje na základě plánu. Pokud cesta v plánu není, obrací se na zahraniční oddělení s tím, zda ji lze do plánu zahrnout. Rozdíl mezi plánem a skutečností samozřejmě vzniká, ale systém není zcela rigidní, takže pokud např. pracovníci mají nějaký svůj projekt a nastane situace, že o výjezdu rozhodnou až krátce před realizací, stačí dát zahraničnímu oddělení potřebné údaje a to je, v případě že je zajištěno financování, do plánu zařadí. Zkušenosti ukazují, že se během roku vždy vytvoří nějaká rezerva z neuskutečených mobility, ze které potom se financují dodatečné aktivity.

Zahraniční oddělení rovněž spolupracuje s ekonomickým odborem, který je rovněž seznámen s plánem a poskytuje

zpětnou vazbu k vyúčtování. Zahraniční odbor tak má díky plánu a součinnosti děkana i ekonomického oddělení úplný přehled o všech cestách.

Jednou z výhod zapojení zahraničního oddělení do plánování všech cest je možnost nalezení nejekonomičtějšího řešení. V případě ZSF má fakulta slevu u GTS International, což pedagogové samotní nemusí vědět. Proto organizaci zahraničních cest vyřizují kompletně na zahraničním oddělení, včetně toho, že připravují podklady pro ekonomické oddělení, co se týká např. zaplacení konferenčních poplatků, přípravy podkladů pro zálohy, vyhledávání ubytování nebo zařizování letenek. Asistence fakulty a kontrola nákladů je zásadní otázkou, zvláště pokud finanční podporu mobility poskytuje fakulta ze svých provozních nákladů a musí si vynaložené prostředky pečlivě hlídat, což je právě případ řady výjezdů na ZSF JU. Pracovníci účtárny navíc nemusí být jazykově vybaveni a nejsou schopni věci v zahraničí zařídit.

Celý systém záznamů o plánovaných a uskutečněných cestách je přitom veden v jednoduchém evidenčním systému v Excelu. Položky excelové tabulky se samozřejmě v průběhu času měnily, upravovaly a postupně rozšiřovaly o nové kolonky podle požadavků statistik rektorátu, Národní agentury apod.

## Zavedení efektivního evidenčního systému

Značnou práci by administrátorům mobilit ušetřilo zavedení efektivnějšího systému evidence mobilit a předvídatelnějších požadavků na vykazované statistiky. Ve svém důsledku by lepší systém přispěl rovněž k získání přesnějšího přehledu o stavu mobilit na všech úrovních (fakultní, celouniverzitní, národní).

Efektivnější systém nemusí znamenat automaticky složitější; stačí, pokud se s již dnes dostupnými údaji bude efektivněji pracovat, např. prostřednictvím lepšího plánování nebo propojením informačních systémů nejlépe tak, aby údaje stačilo zadat pouze jednou.

Vedle využití plánování je druhou cestou k úplnější evidenci mobilit a usnadnění práce administrátorů využití již existujících, jednou zadaných dat tak, aby se s nimi dalo okamžitě pracovat a odpadla nutnost dohledávat je zpětně.

Nový systém by kromě toho, že by ulehčil práci administrátorům, ovšem určitě neměl znamenat vyšší nároky na rea-

lizátory cest, ti by měli data zadávat pouze jednou – nejlépe při vyúčtování cesty. Systém zadávání by měl být navíc také natolik jednoduchý, aby nekladl nároky na počítačové dovednosti pracovníka.

Při vykazování statistik je citelným problémem časový odstup mezi realizací a vykazováním mobilit. Pokud mají být statisticky úplné, je nezbytné, aby bylo zúčastněným stranám dostatečně předem známo, jaké údaje budou vyžadovány a tato data by se mohla shromažďovat průběžně, nejlépe hned v době realizace, resp. vyúčtování cesty.

Školy by si proto měly vytvořit svou jednotnou centrální databázi napojenou na údaje ekonomického oddělení o vyúčtování cest tak, aby se databáze plnila automaticky hned při zpracování cestovního příkazu. Tím by se ušetřilo zatížení vyjíždějících pracovníků s dodatečným statistickým vykazováním. Položky databáze by měly být vytvořeny tak, že by z nich šlo lehce získat statistické přehledy o mobilitě v bodech odpovídajících údajům vyžadovaným ministerstvem nebo národní agenturou. Jedná se samozřejmě o zásah do informačních systémů školy, což je samozřejmě velice náročné a vyžaduje to dobré plánování. Promyšlené nastavení parametrů evidenčního systému by proto mělo být jednou ze součástí přípravy strategie mobilit.

## ZÁVĚR

Řízené rozhovory s administrátory ukázaly, že pro současnou podobu mobilit je typické, že se typicky jedná o pobyty spíše kratší, což je způsobeno hlavně praktickou nenahraditelností účastníků mobilit ve výuce.

Prokázalo se rovněž, že zásadní roli hraje jazyková vybavenost, dostatek zahraničních kontaktů a schopnost získávat výzkumné granty. Tyto parametry tak rozhodují o tom, kdo vyjede. Pracovníci s uvedenými schopnostmi pak obvykle sami rozhodují o tom kam, kdy a proč vycestují. Školy hrají v nejlepším případě pasivní roli zprostředkovatele a ačkoliv řadu mobilitních programů přímo administrují nebo dokonce financují, chybí jim dlouhodobá strategie proč, koho, kam a na jak dlouho posílat. Vytvoření funkčních strategií internacionalizace by školám mohlo pomoci efektivněji využívat finanční prostředky k dosažení žádoucích cílů.

Co se týká samotné organizace mobilit a informování o nich, administrátoři považují tuto oblast za dobře zvládnutou. Největším organizačním problémem se jeví komunikace

mezi jednotlivými organizačními složkami a rovněž evidence mobility a jejich statistické vykazování. Z podstaty věci se ale problémy s evidencí týkají spíše administrátorů mobilních programů (ať už na úrovni fakulty, univerzity, Domu zahraničních služeb či ministerstva) a neovlivňují samotné výjezdy pracovníků. Bez údajů dostatečných a důvěryhodných dat ovšem nelze správně analyzovat současnou situaci.

Celkově lze říci, že mobility na českých univerzitách jsou již dobře zavedené, ovšem nastavení systému způsobuje některé neefektivity, které ale lze odstranit.

Ing. Jakub Tesař  
tesar@fulbright.cz  
Komise J.W. Fulbrighta

*Abstract:*

### **Academic Staff Mobility from the Perspective of Administrators**

The article analyzes interviews with international mobility administrators at selected Czech institution of higher education – University of Ostrava, Veterinary and Pharmaceutical University in Brno, Masaryk University in Brno, and University of South Bohemia in České Budějovice. The ana-

lysis provides a complex overview of the current state of academic and other university staff mobility, summarizes existing issues and problems, and discusses possible solutions from the administrators' perspective.