

# Několik poznámek k problematice výuky Vysokoškolského managementu v České republice

Helena Vomáčková

Dne 15. 9. 1997 získalo CSVŠ v Praze akreditaci na vzdělávání vysokoškolské pedagogiky pro inženýry podle evropských standardů. V současné době se jedná o jediné pracoviště v ČR, které uskutečňuje toto vzdělávání pro pedagogy vysokých škol. Ostatní pracoviště realizují sice vzdělávání vysokoškolské pedagogiky pro inženýry, ale pouze pro učitele III. stupně, tj. pro učitele středních škol.

CSVŠ získalo pro realizaci tohoto vzdělávání tým vysokoškolských pedagogů z celé republiky. Jsou mezi nimi zastoupeni učitelé Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně, Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Českého vysokého učení technického v Praze, Univerzity Palackého v Olomouci, Univerzity Karlovy v Praze, Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, Vysoké školy pozemního vojska ve Vyškově, Vysoké školy pedagogické v Hradci Králové. Představitelé těchto škol zabezpečují podle evropských standardů výuku následujících předmětů: Inženýrská pedagogika, Inženýrsko-pedagogické praktikum, Laboratorní didaktika, Didaktická technika, Tvorba srozumitelných textů, Rétorika, Komunikace, Psychologie, Sociologie, Biologie a Vysokoškolský management.

Tento tým od zahájení své spolupráce a získání akreditace ověřil pilotní projekt na dvou kursech na Technické univerzitě v Ostravě a jednom na Vojenské vysoké škole ve Vyškově. Byl realizován ve čtyřech týdenních soustředěních během dvou semestrů.

Jak vyplývá z uvedené náplně kursu, je jeho součástí také výuka vysokoškolského managementu. Tento předmět není sice v daném studiu profilový, ale není nevýznamný. Je to dáno jeho cílem, obsahem a metodikou. Nabízí k tvůrčímu uchopení aktuální poznatky a vytváří tím předpoklady dobrého profesního působení v roli univerzitního pedagoga:

- orientaci v základním **právním rámci**, který vymezuje svými mantinely na univerzitách prostor pro konání (zejména Zákon č. 111/1998 Sb. a navazující vnitřní normy VŠ, zejména Statut),
- orientaci v **pravidlech řízení a organizace** formálně vyplývajících z právního rámce, ale i neformálně fungujících v rámci tzv. „nepísaných zákonů“ na univerzitě;
- přehled základní **problematiky financování** univerzit, která může

sloužit jako ekonomický nástroj motivace z různých, tj. věcných, ale i osobních podnětů.

Hlavním cílem tohoto předmětu je předat základní poznatky z právní, řídicí a finanční problematiky univerzit v České republice a vybídnout profesně zaměřené učitele – inženýry k přemýšlení a pochybování o tom, zda univerzitní současnost, kterou sami prožívají, konverguje v nastolených otázkách k optimu (Jaspers, 1993). Dává jim základní nástroje, které mohou ve své praxi rozvíjet a aktivně působit. Cílem předmětu je rovněž přispět k posílení vědomí sounáležitosti v rámci kateder, fakult a univerzit, neboť ideje univerzit je založena na obracení se k jednomu – „et uni vertere“ (Neubauer, 1993).

Jak ukázala praxe uplynulých let, je právě tato problematika na českých vysokých školách všeobecně podceňována. Autorka se domnívá, že daný stav má několik příčin:

- právní opora, která by vysokoškolské pedagogy zavazovala výkonem tohoto povolání k absolvování jakéhosi „pedagogického minima“, chybí (neexistuje právní motivace);
- vzhledem k úrovni platů vysokoškolských pedagogů v ČR (Vomáčková, 1998a) má většina z nich další zdroje příjmů (jeden i více) a seznamování s danou problematikou považuje za ztrátu času (neexistuje finanční motivace);
- znalost dané problematiky pomáhá vytvářet řád na základě stanovených priorit, pravidel a principů bez uplatnění výjimek; tomu se někteří pedagogové neradi podřizují (neexistuje profesní motivace);
- jiné pojetí vysokoškolského managementu než „prvního mezi rovnými“ je zpravidla deformováno jeho osobními zájmy na úkor zájmů školy (existuje mocenská motivace).

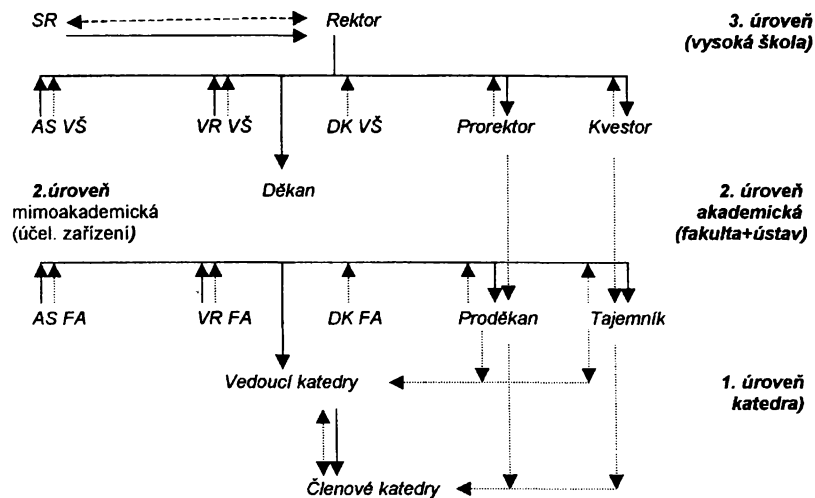
Bez ohledu na výše uvedené příčiny, které snižují zájem o tento druh studia v České republice, se poznatky, které přináší, jeví jako významné pro praktickou orientaci pedagoga na vysoké škole. V předmětu „Vysokoškolský management“ mu dávají základní představu o organizační a řídicí hierarchii školy, o pravomocech a odpovědnostech na jednotlivých úrovních této hierarchie. Je to významné nejen pro odborníky, kteří přicházejí učit na vysokou školu z praxe, ale i mladé začínající pedagogy, kterých je ale v ČR nedostatek.

Významnost předmětu Vysokoškolský management v kursu vysokoškolské pedagogiky pro inženýry je možné – s ohledem na nově přijatý zákon o českých vysokých školách – dokladovat na řadě příkladů. Bez znalosti základních právních norem se jen obtížně hledá pravda, vytváří řád a prosazuje pořádek – a to i na takové instituci, jakou univerzity jsou. Zneužití

moci není automaticky vyloučeno ani zde (Čermák, 1999, s. 6–7). Zavedení předmětu Vysokoškolský management pomáhá vytvářet demokratické akademické prostředí.

Pro ilustraci jsou dále uvedeny dva příklady z obsahu předmětu Vysokoškolský management:

1. Vazební souvislosti v řídicí hierarchii znázorňuje schéma 1 (plné čáry znázorňují vztahy přímé nadřízenosti a podřízenosti, přerušované čáry znázorňují vztahy koordinační a poradní).



SR = správní rada  
 AS = akademický senát  
 VR = vědecká rada  
 DK = disciplinární komise

Obrázek 1: Řídicí struktura veřejných vysokých škol v ČR

2. Ve vysokoškolské praxi je rovněž důležitá znalost časových omezení pro jednotlivé volené a jmenované funkce. Maximální lhůty dále uvedených funkcí zachycuje tabulka 1.

Výše uvedené příklady jsou jen hrubou sondou do široké organizačně právní problematiky působení vysokoškolského managementu podle vysokoškolského zákona a z něho vyplývajících klíčových právních norem nižšího řádu. Nejenom jejich znalost, ale zejména praktická dovednost jejich aplikace v praxi, vytváří prostřednictvím výuky Vysokoškolského managementu předpoklad budoucího tvořivého přístupu k řešení problémových či kolizních situací.

Tab. 1: *Mazimální lhůty funkčních období na jednotlivých řídicích úrovních*

Časové omezení	Maximální lhůty funkčních období	
	dané zákonem č. 111/98	dané vnitřním předpisem
Manažerský post		
Rektor vysoké školy • <b>volený post</b>	<b>3 roky</b> (s možností volby max. ve dvou po sobě jdoucích obdobích)	neupravuje (statut vysoké školy)
Prorektor • <b>jmenovaný post</b>	bez omezení – rozhoduje rektor	může upravovat shodně s funkčním obdobím rektora
Kvestor • <b>jmenovaný post</b>	bez omezení – rozhoduje rektor	neupravuje
Děkan fakulty • <b>volený post</b>	<b>3 roky</b> (s možností volby max. ve dvou po sobě jdoucích obdobích)	neupravuje (statut fakulty)
Ředitel ústavu • <b>jmenovaný post</b>	bez omezení – rozhoduje rektor	neupravuje
Proděkan • <b>jmenovaný post</b>	bez omezení – rozhoduje děkan	může upravovat shodně s funkčním obdobím děkana
Tajemník fakulty • <b>jmenovaný post</b>	bez omezení – rozhoduje děkan	neupravuje
Vedoucí katedry • <b>jmenovaný post</b>	neupravuje	může upravovat (organizační řád fakulty)
Členové správních rad • <b>jmenovaný post</b>	<b>6 let</b> s obměnou 1/3 po 2 letech, 1/3 po 4 letech a 1/3 po 6 letech	neupravuje
Členové vědeckých rad • <b>jmenovaný post</b>	neupravuje	rozhoduje rektor (jednací řád vědecké rady)
Členové akad. senátů • <b>volený post</b>	max. <b>3 roky</b>	neupravuje (jednací a volební řád AS)
Členové discip. komisí • <b>jmenovaný post</b>	max. <b>2 roky</b>	neupravuje

Spolu s řadou těchto otázek pomáhá daný kurs jeho frekventantům hledat odpovědi i na otázky spojené s tou nejožehavější problematikou – problematikou financování. Omezenost veřejných financí (Vomáčková, 1998b), z nichž jsou vysoké školy jako institucionální součást terciární úrovně vzdělávání převážně zajišťovány, vyvolává zpravidla nejistotu. Akademická obec na školách by měla proto mít jakýsi pevný bod v podobě představy o systému konstrukce vnitřních pravidel prerozdělování těchto prostředků, o možnostech jejich ovlivňování, stejně tak jako o alternativních zdrojích financování, podmínkách jejich získávání, příp. danění ap.

I z této oblasti je možné uvést jeden z celé řady nosných příkladů, uvedených ve Vysokoškolském managementu. Přejít od institucionálního financování k programovému znamená zásadní změnu ve filosofii i v praktické

konstrukci pravidel přerozdělování finančních zdrojů, a to jak na úrovni celostátní, tak oborové, ale zejména na samotných vysokých školách. Zatímco institucionální způsob financování spočívá ve financování vysokých škol jako institucí, programové financování jde po linii studijních programů (relativně bez ohledu na vysokou školu jako takovou).

Dosavadní diferenciací vysokých škol podle výkonu, tj. počtu studujících na příslušné fakultě dané instituce, by se tak měla s jubilejním rokem 2000 změnit na diferenciaci studijního výkonu (resp. jeho kvality) v jednotlivých studijních programech. S tím souvisí i změna tzv. normativů, jejichž vývoj do roku 1998 uvádí tabulka 2.

Tab. 2: *Vývoj normativů neinvestičních výdajů (NIV) pro skupiny fakult*

	Skupiny fakult (oborů)	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
1	filosofické, právnické, teologické, ekonomické	16 921	25 391	24 623	23 300	25 824	24 034	24 704
2	pedagogické	21 151	28 769	27 898	27 960	30 989	28 841	29 645
3	technické	27 920	37 463	36 319	38 445	42 609	39 656	40 762
4	zemědělské	32 150						
5	přírodovědecké*		49 356	47 867	52 425	58 104	54 077	55 584
	lékařské	43 149						
	chemicko-technologické, MFF, FJFI**	60 505	58 677		65 240	72 307	67 295	69 171
6	veterinární	50 763	69 008	66 925				
7	umělecké	59 224	81 474	79 015	81 550	90 383	84 119	86 171
	podíl normativních výdajů na vzdělávací činnosti z celkových NIV v %	72,3	78,0	74,0	63,6	62,9	61,4	62,5

\* Od roku 1993 byly obory přírodovědecké, zemědělské a architektury řazeny do jedné skupiny s identickou výší normativu.

\*\* Od roku 1995 byly obory lékařské, chemické a matematicko-fyzikální shrnuty do jedné skupiny s identickou výší normativu (obdobně tomu bylo i s obory uměleckými a veterinárními).

Pramen: Rozpočet resortu školství 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998

Výše uvedené normativy jsou dány absolutní částkou na studenta podle nastavených koeficientů ekonomické náročnosti studia. Tato náročnost<sup>1</sup> bere v úvahu všechny neinvestiční výdaje (tj. provozní i mzdové) rozčleněné do sedmi (později šesti) skupin fakult podle příbuznosti.

Návrh financování veřejných vysokých škol podle studijních programů naopak sleduje normativy podle:

<sup>1</sup> S koeficientem 1,00 pro první, 1,20 pro druhou, 1,65 pro třetí, 2,25 pro čtvrtou, 2,80 pro pátou a 3,50 pro šestou skupinu – rok 1998.

- studijních programů bakalářských,
- studijních programů magisterských,
- studijních programů doktorských: externích, interních.

Z daného je rovněž patrné, jak důležité je průběžné vzdělávání o problematice financování v rámci Vysokoškolského managementu. Za posledních 10 let jde již v pořadí o třetí metodickou změnu financování, která se jistě i v tomto případě promítne do změn metodik vnitřního přerozdělování na školách. Pokud nejsou členové senátu současně členy RVŠ<sup>2</sup>, mají v tomto směru značně omezenou informovanost a tím i rozhodovací schopnost.

Ve všech případech je však nutno v rámci daného předmětu – a v jeho ekonomické části zvlášť – pracovat na vytváření lidsky a pracovní příznivé atmosféry a zakládat – v přeneseném slova smyslu – křehké stavby etických rozměrů. Jinak ekonomické propočty ztrácejí svůj základní smysl a začínají působit proti svému původnímu duchu. Stanovení priorit, jednotných principů a pořádek jsou pro to základními předpoklady, které předmět Vysokoškolský management aktuálně nabízí.

Bez ohledu na časový odstup i na něj lze vztáhnout slova čínského filosofa Chuang-c ze 3. století před našim letopočtem:

Myslíš-li na rok, sij. Myslíš-li na desetiletí, zasaď strom. Myslíš-li na celý život, pečuj o vzdělání.

*Ve dnech 31. 8.–5. 9. 1999 se uskutečnil v Lipsku 24. ročník mezinárodní konference ATEE (Vereinigung für Lehrerbildung in Europa), kterého se zúčastnila rovněž autorka příspěvku.*

*Tento projekt byl realizován za finančního přispění Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy v rámci podpory projektů výzkumu a vývoje (PG 99049). Autorka touto cestou děkuje ministerstvu za zprostředkování odborného setkání s učiteli prakticky z celého světa. Jejich vystoupení byla rozdělena do 21 sekcí. V rámci čtvrté sekce vystoupila též autorka příspěvku.*

## Literatura

- ČERMÁK, V. Problémy a rozvojové možnosti českého vysokého školství. Výzva pro deset milionů k přípravě Národního programu rozvoje vzdělávání, č. 3/1999.
- JASPERS, K. Obnova univerzity. In *Obnova ideje univerzity*. Praha: Universitas Carolinua, 1993, s. 31–56.
- NEUBAUER, Z. Univerzita a idea vzdělanosti. In *Obnova ideje univerzity*. Praha: Universitas Carolinua, 1993, s. 118–168.
- VOMÁČKOVÁ, H. České vysoké školy a veřejné finance. *Studia Oeconomica V.*, Ústí nad Labem, 1998a. 109 s.
- VOMÁČKOVÁ, H. K vybraným otázkám veřejných výdajů ve školství. *Acta oeconomica Pragensia*, 1998b, roč. 6, č. 1, s. 375–380.
- Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

**Adresa autorky:** Doc. Ing. Helena Vomáčková, CSc., Fakulta sociálně ekonomická UJEP, Moskevská 54, 400 01 Ústí nad Labem

<sup>2</sup>Rady vysokých škol, předsednictva či sněmu.