

ŘÍZENÍ VYSOKÝCH ŠKOL V PROSTŘEDÍ GLOBÁLNÍ SPOLEČNOSTI

MANAGING UNIVERSITIES IN THE GLOBAL SOCIETY

Jan Hron

Anotace:

V prostředí globální společnosti nabývají na významu znalosti, které se stávají významným zdrojem ekonomického rozvoje podniků i společnosti. Rozvoji znalostní ekonomiky se přizpůsobují i vysoké školy, které patří mezi nejvýznamnější producenty znalostních technologií a zajišťují prostřednictvím vzdělávání jejich transfer. Univerzity reagují na probíhající společenské změny nabídkou nového kurikula, změnami ve studijních plánech, novým zaměřením výzkumu a rozšířením nabídky vzdělávání pro dospělé. Tyto změny se neobejdou bez úprav struktury a stylu řízení. V článku se provádí metodická analýza prostředí, identifikují se problémy tradičních stylů organizace a řízení univerzit. Provádí se kategorizace čtyř současných stylů řízení univerzit a uvažuje se o možnosti jejich transformace na typ virtuální univerzity (network university), která má nejbližší ke stylům řízení v podnicích a může zajistit požadavky na vzdělávání populace v prostředí globální společnosti.

Klíčová slova:

Globální společnost, ICT, vysokoškolské vzdělávání, univerzita v procesu změny, transfer znalostí, virtuální univerzita, virtuální organizace, komunikace po sítích, typy řízení na univerzitách: kolegiální, byrokratický, korporativní, podnikový.

Abstract:

Knowledge is a phenomenon of the global society participating in increasing of welfare of both the enterprises and the society. Higher education guarantees the development of knowledge technologies as well as their transfer among producers, professionals and the public. New global environment and knowledge economy require providing of changes in the curriculum and in study plans, in research direction and enlargement of higher education to adult population. Facing these changes universities have to continually change their inner structure and managerial styles. Methodical analysis of environment and identification of possible transformations leading to some type of network university are presented in the article. Organisation and management of the network university have similar character as network organisation/enterprise and is able to ensure educational needs of the global society.

Keywords:

Global society, ICT, higher education, university in change, knowledge transfer, network organisation, network university, net communication, types of managing university: collegiums, bureaucratic, corporation, enterprise.

ÚVOD

Od sedmdesátých let minulého století se setkáváme s pojmy globální společnost, globální ekonomika, globalizace. Jestliže v osmdesátých a devadesátých letech minulého století jsme chápali pojmy globalizace a globální společnost jako proces, který vede nebo povede k nějaké

nové formě a uspořádání společnosti, po vstupu do nového milénia už globalizaci identifikujeme jako skutečnost, která již nastala.

Mezi nejvýznamnější znaky globální společnosti, ve které nyní žijeme, patří znovuobjevení *kategorie znalosti*. Znalost je dnes identifikována jako objekt s významným ekonomickým potenciálem, který se bude v příštím období podílet na ekonomickém růstu podniků a hospodářském rozvoji společnosti. Podobně jako v ekonomice se stává znalost i základní hybnou silou rozvoje v sociálních, politických a kulturních oblastech společenského života.

Teoretické studie i praxe ukazují, že znalost se v praxi i ve společenském životě projevuje dvěma jasně identifikovatelnými, ale zároveň neoddělitelnými aspekty: se znalostí můžeme zacházet jako s *objektem* nebo jako s *procesem*. Znalost jako objekt lze vyhledat, popsat, přenášet, skladovat a dokonce i prodávat nebo nakupovat. Znalost jako proces lze předávat formou vzdělávání, ukládat do metodických učebních pomůcek, sdílet příkladem při společné práci nebo soužití, sdílet pomocí multimedií, atp. Znalost jako objekt i proces má svůj životní cyklus – objevuje se při řešení problému, předává se v procesu komunikace mezi lidmi, využívá se při řešení jiných problémů a lidé ji obohacují svými zkušenostmi a dalšími znalostmi a tak vzniká nová znalost; proces pak podobně pokračuje dále. Znalost bezprostředně závisí na řešení problému – *není-li problém, není znalost*.

Je zřejmé, že objev významu a síly znalosti ve společenské praxi zároveň odhalil i význam vzdělávání. Jak bylo uvedeno výše, jeden ze dvou aspektů znalosti – znalost jako proces – bezprostředně závisí na vzdělávání. Jedině některou z forem vzdělávání lze znalosti sdílet, předávat. Vzdělávání, a zejména vysokoškolské vzdělávání, tím nabývá na významu. Univerzity mají v životním cyklu znalosti zvláště výjimečný význam: na univerzitách vznikají znalosti při řešení komplexních problémů a na nich se i předávají znalosti studentům všech věkových kategorií. Univerzity jsou skutečnými líhněmi znalostí – ať už jako objektů, nebo procesů.

Budoucí společenský rozvoj v globálním světě je závislý na znalostech, a tedy i na nabídce a kvalitě vysokoškolského vzdělávání. Univerzity na celém světě se adaptují na nové potřeby vzdělávání a tomuto procesu se nevyhne ani Česká zemědělská univerzita v Praze (ČZU). Proces změn na univerzitách je komplikovanější než proces změn ve výrobním podniku. V mnoha případech musí univerzity měnit svou vnitřní strukturu a styl řízení a tyto změny je nutné provádět „za pochodu“ a v konkurenčním prostředí.

Procesu změn ve strategii a řízení univerzit je věnováno mnoho odborných prací. Univerzita je ve svém konání závislá na třech činitelích – *trigonu ekonomika, politika, a technologie*. V globální společnosti se nejméně projevuje vliv ekonomický; i když je společnost bohatší než dříve, univerzity jsou soustavně podfinancovány, stejně jako tomu bylo kdykoliv dříve. Politické vlivy jsou ale významné, protože – zejména v prostoru střední Evropy – univerzitám byly poskytnuty cenné kompetence a uvolnila se jejich samostatnost v rozhodování. Nejvýrazněji se ale projevuje vliv informačních a telekomunikačních technologií (ICT), které akcelerují rozvoj vzdělávání a mění jeho obsah i formy závažným způsobem.

V článku jsou zpracovány základní informace z vybrané odborné literatury s ohledem na působení výše uvedených faktorů, tj. ekonomiky, politiky (projevující se zejména v legislativním prostředí) a technologií ICT a jsou zde rovněž uvedeny i poznatky a závěry ze dvou významných projektů, řešených na ČZU v posledních dvou letech: projekt komplexní mezinárodní evaluace a projekt tvorby dlouhodobé vize rozvoje ČZU do roku 2020. (1)

CÍL A METODIKA

Cílem článku je analýza ekonomického a politického prostředí a jeho vlivu na vysoké školství v prostředí globalizujících se ekonomik, zejména ve státech střední Evropy a návrh opatření vedoucích ke transformaci struktury a stylu řízení univerzit tak, aby mohly konkurovat na trhu vzdělávání v globalizovaném světě.

Metodika a postupy řešení: Byly zpracovány a analyzovány informační zdroje obsažené (1) ve vědeckých a odborných člancích z oblasti řízení vysokých škol, (2) ve strategických dokumentech rozvoje renomovaných vysokých škol v zahraničí zveřejněných na internetových zdrojích, (3) v dokumentech EU a v evropských Bílých knihách. Při zpracování článku byly dále využity ideje, náměty, závěry ze SWOT analýz, jednání s experty u kulatého stolu a informace získané při řešení dvou dlouhodobých rozvojových projektů: (4) „Komplexní mezinárodní evaluace České zemědělské univerzity v Praze“ a (5) „Projekt tvorby dlouhodobé vize rozvoje ČZU do roku 2020“. (2)

PROBLÉMY V ŘÍZENÍ VYSOKÉ ŠKOLY

Potřeba adaptace univerzitního života na globální prostředí

Řízení univerzity v globalizujícím se světě, charakterizované nepřetržitým proudem změn ve všech oblastech jejího působení je komplikovaná úloha. Především se univerzity potýkají s nedostatkem finančních prostředků a působí v prostředí, které se v mnoha směrech liší od standardního (klasického) prostředí výrobního podniku nebo standardní organizace. Více než kde jinde se v prostředí univerzity střetávají různé cíle individuální, reprezentované individuálními zájmy jednotlivých univerzitních útvarů s ne vždy jasně a přesně definovanými cíli celé organizace. Navíc, jednotlivé útvary univerzity mají vysoký stupeň samostatnosti v rozhodování, zejména v oblasti vědy a rozvoje speciálních technologií. V průběhu týmového rozhodování bývají kolegové jako partneři tvrdohlaví a jako experti prosazují dílčí cíle svého útvaru. Dnešní globalizující se ekonomika využívá jako jeden z největších zdrojů bohatství a rozvoje podniků kontinuální podnikové vzdělávání – pojem „*učící se organizace*“ patří mezi frekventované pojmy v oblasti marketingových strategií. Paradoxně univerzita, která je ve své podstatě znalostní instituce a měla by být v tomto ohledu příkladem, má v této oblasti největší problémy – je velmi obtížné ji transformovat na „*učící se univerzitu*“. (3)

Na řadě univerzit jsou pracoviště – katedry – které se přímo podílejí na výzkumu a vzdělávání v oblasti manažerských disciplín. Vychovávají a produkují budoucí manažery podniků a vykazují v tomto vzdělávacím procesu značný úspěch – vždyť úroveň řízení podniků a s tím spojený ekonomický blahobyt společnosti skutečně v principu závisí na kvalitě vysokoškolského vzdělávání. V rozporu s těmito požadavky je ale typický styl řízení středoevropské univerzity stále formován na tradičních akademických principech, které ve své podstatě kopírují středověký model volby akademických funkcionářů, v němž se vybírají akademičtí funkcionáři – v podstatě ale manažeři – podle zcela specifických kritérií: typický akademický funkcionář je především vysoce fundovaný odborník ve svém vědeckém oboru, popřípadě vynikající pedagog; při volbě se ale nehledí na jeho manažerské vzdělání a schopnosti.

Na některých západních univerzitách se o změnu v této oblasti pokusila příslušná ministerstva školství tím způsobem, že administrativní cestou direktivně implementovala „manažerské“ prvky do tradičního řízení univerzit. Sledované výsledky ale nejsou povzbudivé: v dlouhodobé perspektivě se projevují spíše jako prvky destruktivní, likvidující původní společenské poslání univerzit (Deem, 1998; Dill 1999; Eggins 2003).

Univerzity se ovšem mění a průběžně adaptují na nové prostředí už dlouho. Nikdy ale nebyla potřeba radikálních změn v jejich struktuře a řízení tak naléhavá jako dnes. Změny jsou obtížné a vyžadují značné úsilí celé akademické obce, protože každá univerzita představuje různé (a často komplikované) směsi tradičních organizačních struktur z hlediska historie, místa působení, univerzitních tradic a tyto prvky jsou značně rezistentní vůči změnám, které vyžaduje nové postavení univerzit na trhu vzdělávání a noví manažeři, ať už jmenovaní nebo zvolení do jejich vedení.

Potřeba změn v řízení univerzit je globální v tom smyslu, že ji v podstatě podstupují všechny

univerzity v rámci konkurence na trhu vzdělávání. Středoevropské univerzity – mezi nimi pochopitelně i ČZU – mají tento proces ztížený a komplikovanější, protože na rozdíl od západních univerzit, které se těmto změnám mohly nerušeně a dlouhodobě a bez přerušení věnovat, středoevropské univerzity byly nuceny podstoupit relativně dlouhé období transformace po revolučních politických změnách v devadesátých letech minulého století.

Změny, které je nutno realizovat, musí odpovídat požadavkům dnešního globalizujícího se světa, ale musí také anticipovat předpokládaný dlouhodobý vývoj společnosti a požadavků na vzdělávání v dlouhodobém horizontu, nejméně do roku 2020. Je proto třeba hledat dlouhodobý smysl těchto změn a strategii, jak tyto změny provést v typickém univerzitním prostředí, které z mnoha důvodů bude vůči těmto změnám *aktivně rezistentní*.

Tradiční řízení na středoevropských univerzitách

Analytici a kritici vysokoškolského vzdělávání vystupují ve veřejných diskusích s argumentem, že největší slabiny vysokého školství tkví v jeho lpění na tradiční akademické kultuře. Jaké jsou základní rysy této – pro středoevropskou univerzitu charakteristické – univerzitní kultury? Jsou to následující charakteristiky:

- Jednota vědy, vědeckého bádání a vzdělávání.
- Státní financování, tvořící většinu rozpočtu.
- Definitivy v ustanovování profesorů, docentů a dalších pedagogů do funkcí, obdobně jako u státních zaměstnanců.
- Volba akademických funkcionářů akademickou obcí.
- Absolutně svobodný přístup ke vzdělávání pro kohokoliv.

Už na první pohled je zřejmé, že tento systém organizace vysokého školství (typický pro střední Evropu) se liší od systémů vysokého školství ve Velké Británii nebo USA. Pokud porovnáme postavení středoevropských univerzit na trhu konkurence ve vzdělávání např. s univerzitami v USA, zjistíme, že středoevropský systém má řadu slabin při vstupu do konkurenčního prostředí na globálním trhu vzdělávání (McInnes, 1996).

Uvedu jen některé z nich:

1) “Definitiva” ve vědecko-pedagogických funkcích způsobuje závislost kariérního růstu mladých pedagogických a vědeckých pracovníků na věku profesorů. Funkce profesorů a docentů se tak posunují k vyšší hranici věkového spektra. To se potom projevuje i ve věkovém složení vedoucích kateder a útvarů na fakultách i rektorátech.

2) Jako dědictví bývalé rakousko-uherské monarchie je středoevropské vysoké školství i na počátku 21. století vysoce byrokratická instituce. Ačkoliv bylo v průběhu posledních dvaceti let realizováno v evropských zemích několik významných reforem vysokého školství, centrální autority (na postech úředníků v jednotlivých státech nebo politických a administrativních autorit EU) stále rozhodují o zásadních oblastech univerzitního života, ať už přímo prostřednictvím regulí, nebo nepřímo prostřednictvím rozpočtu. Zejména po vstupu ČR do Evropské unie se tento tlak dále zvýšil v souvislosti s uplatňováním standardů ECTS a financováním mezinárodních mobilit, kde přidělované dotace jsou používány jako nástroj administrativního řízení univerzity shora. Byrokratizace v řízení univerzit státními orgány pochopitelně vede k růstu administrativy jak v těchto orgánech, tak i na univerzitách. Univerzita musí respektovat v podstatě všechny předpisy a vyhlášky jako kterýkoliv výrobní podnik (zákonné prostředí pro podnikání, bezpečnost práce, účetnictví, výkaznictví, apod.) a navíc předpisy vyplývající z jejího specifického postavení ve státě nebo EU. (4)

3) Jednou z největších slabin v konkurenci středoevropských univerzit při porovnání s univerzitami ve Spojeném království nebo USA je volební systém, kterým jsou akademičtí funkcionáři voleni do funkcí na jediné a poměrně krátké období tří - čtyř let. Tento systém ve svém

důsledku vede k narušení „paměti organizace“ a k narušení jejího kontinuálního rozvoje. Systém volby funkcionářů je prováděn způsobem, který by byl v kterémkoliv výrobním podniku zcela nemyslitelný. Výběr a volbu funkcionářů neprovádí profesionálové – specialisté z oblasti personalistiky – ale celá akademická obec nebo jí zvolený orgán – akademický senát. Zvolení funkcionáři jsou vesměs odborníci ve své profesi, ale zřídka mají manažerské vzdělání nebo o něj před svým zvolením nebo v průběhu funkčního období usilují. Výsledkem je ztráta kontinuálního „know-how“ vedení univerzity. Při zjišťování názorů na tuto situaci dokonce většina dotazovaných akademických funkcionářů i ve vysokých postech ve vedení renomovaných univerzit nepociťovala potřebu organizačního učení v oblasti managementu (Meister-Scheytt, 2005). (5)

Výsledkem tohoto stavu je skutečnost, že i když novelizace zákonných opatření a inovované předpisy umožňují vysokým školám víceméně vysokou autonomii v rozhodování a ve vlastním směřování v budoucím rozvoji, těžkopádné přetrvávající tradiční formy organizační struktury vysoké školy a jejího řízení tento rozvoj nepodporují. Nově vznikající privátní univerzity nejsou vesměs zatěžovány tradičními formami a mohou se novému tržnímu prostředí lépe přizpůsobovat.

Mají-li tradiční kamenné univerzity úspěšně zvládnout nové potřeby vzdělávání, musí rychle transformovat své zažitě a zaběhlé formy řízení a přizpůsobit je novým podmínkám: rozvoji internacionalizace, implementaci nových technologií, znalostně orientovanému vysokoškolskému vzdělávání, celoživotnímu vzdělávání a *podnikání v oblasti rozvoje a transferu nových technologií*.

Budeme-li posuzovat řízení univerzit z národního a nadnárodního hlediska, je nutno ovšem konstatovat, že z hlediska požadavků globálního trhu a nových potřeb vzdělávání, příslušné státní orgány, tj. ministerstvo školství (případně i direktoráty EU odpovídající za vysokoškolské vzdělávání v rámci EU), učinily v rámci změn v legislativě první krok, který dává univerzitám vysokou volnost a svobodu v rozhodování a řízení. Je na univerzitách, aby této možnosti využily ve svých strategiích dlouhodobého rozvoje.

Přístupy ke změně organizační struktury vysoké školy

S potřebou změny struktury a organizace vysokoškolské instituce se setkávají v menší či větší míře všechny univerzity. Změny, které se ve formách řízení univerzit odehrávají, mají mnohé společné rysy s postupem změn uskutečňovaných ve výrobních podnicích. Změny struktury a řízení v univerzitním prostředí ale probíhají za značně odlišných podmínek:

- Úspěšnost absolventů se projevuje až po velmi dlouhé době a neexistuje proto žádná přesná zpětná vazba, pomocí níž by bylo možno v relativně krátké době vyhodnotit kvalitu provedených změn.
- Změny musí reagovat na budoucí společenský vývoj a společenskou poptávku po vzdělání; to je ale značně nejasné a měnící se (často i turbulentní) prostředí.
- Změny nelze vynucovat nařízeními, je třeba, aby byly akceptovány akademickou obcí.
- Změny se týkají situací a problémů, které často nejsou chápány a sdíleny jednotlivými akademickými funkcionáři i pracovníky stejným způsobem; dokonce i tak frekventované pojmy jako jsou např. „problémové vyučování“, „integrace vzdělávání“, „znalostně orientované kurikulum“, „praxe ve vzdělávacím procesu“, „virtuální vzdělávání“, „elearning“, „individuálně orientované učení“ (student-centered) jsou různými členy akademického stavu vysvětlovány a interpretovány různě.

V odborné literatuře se setkáváme se dvěma základními, ale v podstatě odlišnými přístupy k organizaci strukturálních a řídicích změn v univerzitním prostředí:

1) *Deskriptivní* postup Cohena a Marce (Cohen, 1986), kteří vypracovali model řízení instituce jako stylu „organizované anarchie“, kde hledání vhodných forem řízení a strategií probíhá víceméně metodou pokusů a omylů (tzv. „garbage can“ model). Bez přesných hranic navrhuje v podstatě namátkově vytvořené pracovní skupiny řešení problémů na podkladě vlastních

zkušeností, vlastní stupnice hodnot a svého odhadu (víry) v budoucí vývoj konkurenčního prostředí. Tyto skupinové návrhy a nápady jsou zdrojem dalších diskusí na vyšších úrovních. Ačkoliv se tento ironicky nazvaný model „konev na odpadky“ jeví jako nepoužitelný pro vědecké a znalostní pracoviště – pro univerzitu – nahlédneme-li hlouběji do jejich řídicích mechanismů na nižších úrovních, s překvapením zjistíme, že tento model v mnoha případech dobře vystihuje současnou situaci na některých univerzitních pracovištích.

Pro deskriptivní model Cohena a Marce je typické, že organizace si v něm v podstatě neklade žádný pevný cíl. (6)

2) *Normativní* metodický postup vychází ze systémové teorie a je typický stanovením hlavního cíle a skupiny dílčích cílů podporujících jeho dosažení. Jedna z posledních prací Baeckra (Baecker, 2000) zdůrazňuje, že základní vlastností tohoto přístupu není jen uspořádaný sociální systém subsystémů a odpovídajících cílů a administrativního uspořádání, ale především, že se jedná o *systém vzájemných komunikací* mezi subsystémy. Z tohoto hlediska není pro fungování instituce podstatné, jakým způsobem jsou subsystémy organizace administrativně uspořádány, ale spíše jakým způsobem je zajištěna kvalita komunikace mezi nimi. Ze zkušeností víme, že skutečně fungují univerzity s organizačním uspořádáním ve formě klasických fakult a kateder s menšími počty pracovníků stejně dobře jako univerzity, které jsou rozděleny na ústavy s vysokými počty různě specializovaných odborníků a pedagogů.

Zkušenosti z posledního období, kdy se prokazuje uplatnění znalostí v podniku jako jedna z nesilnějších konkurenčních výhod, potvrzují tuto myšlenku. Právě organizace a kvalita vzájemných komunikací mezi subsystémy instituce má za následek, že může probíhat transfer znalostí mezi jednotlivými subsystémy, přičemž dochází k multiplikačnímu efektu, tj. postupnému nárůstu know-how instituce, znalosti se stávají hodnotou a jměním.

Principy komplexnosti v řízení univerzity

Univerzita je – na rozdíl od jiných institucí výrobních a společenských – výjimečné zařízení z hlediska komplexnosti. Společnost se skládá z řady vzájemně propojených subsystémů plnících různé funkce: právo, etika a morálka, náboženství, politika, ekonomie, vzdělávání, výroba, kultura, věda, umění, atp. Instituce zaujímají zpravidla jednu z těchto oblastí zcela a některé z dalších pouze okrajově. Privátní společnosti zpravidla zaujímají jedinou oblast, tj. oblast ekonomie. Univerzity ale svým působením zaujímají *většinu z těchto oblastí zcela, ne-li dokonce všechny*.

To je i důvod, proč jsou procesy změn ve struktuře a řízení univerzit netriviální. I když formálně se univerzity věnují pouze vzdělávání, vědě a výzkumu, podílejí se přitom přímo či nepřímo i na dalších oblastech společenských aktivit. Přímě se tyto aktivity vyskytují jako působení ve vzdělávání nebo účast na vědeckém bádání, a to i včetně bezprostředního spojení s praxí. Nepřímě se univerzity zapojují do dalších oblastí také jako samostatné podnikatelské subjekty často s vlastními hospodářstvími, výrobou, službami a poradenstvím. Nezanedbatelné je rovněž působení univerzit v oblasti sociální a kulturní.

Komplexnost obsahu v působení univerzity vyžaduje i odpovídající formy, kterými je obsah realizován. Zde dochází k paradoxům, typickým pro univerzitní prostředí. Vysokoškolská výuka dává vysokoškolskému pedagogovi sice tvůrčí svobodu v obsahu vzdělávání, ale zároveň ho zavazuje účastí na výzkumné práci. Vysokoškolský pedagog tak musí zvládnout minimálně dvě profesní kvalifikace, které jsou z hlediska jeho zaměstnání kontraproduktivní – jedná se o

- akvizici znalostí, tj. metodologii, metody a technologie výzkumné práce,
- pedagogiku, tj. metodiku, didaktiku a techniku pedagogické činnosti.

Jestliže se věnuje jedné z činností, např. výuce, zdržuje ho to a oddaluje od vědecké práce a vědeckého studia. Naopak, je-li soustředěn na řešení vědeckého úkolu, povinnost výuky může být nepříjemným zdržením a rozptylováním v soustředěné vědecké práci. (7)

Dalším paradoxem univerzitního života je vztah mezi veřejným a privátním postavením univerzit ve společnosti. V některých aspektech je univerzita veřejná instituce a jako taková plní svou roli a je za to podporována státem. V jiných aspektech svého působení – zejména v oblasti kompetencí v nabídce vzdělávacích programů nebo působení v oblastech výzkumu – se chová jako privátní subjekt. To je také důvodem, proč v některých oblastech univerzitních činností mohou dobře fungovat algoritmy řízení převzaté z podnikové sféry, zatímco v jiných zcela selhávají.

Problémy s identifikací problémů na pracovištích

Výchozím krokem při hledání nových strategií rozvoje a hledání odpovídající organizace instituce a stylu řízení je analýza vlastních potřeb a vlastních zdrojů. Odborné studie dokládají, že tento proces vykazuje společné rysy: je velmi obtížné, ne-li nemožné, získat relevantní informace a názory z vlastních řad.

Lze vystopovat následující vlastnosti (Gioia a Thomas, 1996):

- Na pracovištích existují ideje, mentální modely a mapy budoucího rozvoje a žádoucích změn – ale lze je velmi těžce formulovat. Je to těžký a komplikovaný proces dostat tyto informace přímo od zúčastněných osob – často je třeba je získávat zvenčí, oklikou a někdy je nutné použít i různé rafinované postupy dotazování a víceméně anonymní pozorování a sledování.
- Čím je menší pracoviště a čím déle se na něm lidé znají, tím těžší je implementovat reformy a změny spočívající ve *profesionalizaci* činností. Na těchto pracovištích přetrvávají zažitá vzorce vztahů a algoritmů řešení personálních i odborných problémů.
- Věnovaná pozornost tématu, délka diskuse a zaujetí problémem bývají často v inverzním vztahu k důležitosti tématu. Účastníci věnují vyšší pozornost neadekvátním a nesouvisejícím tématům, jako je kouření na pracovišti, umístění kanceláří, parkování, vybavení laboratoří, atp. K těmto a podobným tématům potom sklouzávají diskuse z jiných a závažných témat.
- Akademická obec se sice shodne na nutných změnách v obsahu a zaměření pracoviště a na nových cílech, strategiích a prioritách, ale nerad slyší, že tyto změny je zpravidla třeba zajistit jiným organizačním uspořádáním a stylem řízení.

Někteří autoři zde srovnávají chování takových pracovišť univerzity s chováním členů rodiny a navrhuje metody, jak tyto potíže překonávat různými formami „rodinných terapií“; jsou to v podstatě upravené formy managementu změny (Bateson, 1972).

MODELÝ ŘÍZENÍ UNIVERZITY

Virtuální univerzita (network univerzity)

Univerzity budou měnit svou strukturu a formu řízení tak, jak to bude vyžadovat měnící se prostředí na trhu vzdělávání a měnící se požadavky ve společenském prostředí. V současné době lze mezi univerzitami najít několik v podstatě dobře fungujících stylů řízení a jim odpovídajících struktur organizačního uspořádání univerzity. Vedle existujících forem existují i modelové formy, které se ještě neprosadily v praxi, ale existují jako plány reálných možností.

Původní, tradiční organizační schéma univerzity je charakterizováno jako a) byrokratické, b) neflexibilní, c) nereagující rychle na podněty a d) soběstačné, sebestředné a nezávislé. Nové globální prostředí vyžaduje sdílení znalostí uvnitř i vně univerzity s důrazem na manažerské řízení, podnikavost a marketingovou strategii v nabídce vzdělávání. To vede k modelu univerzity, který je blízký modelu fungující organizace, zapojené do podnikatelského prostředí. Pro tento model struktury a řízení se zavádí pojem „network organization“, tedy organizace propojená s ostatními objekty a subjekty trhu komunikačními kanály (fyzickými i ICT).

Pro podobné uspořádání se zavádí i název „network univerzity“. Zde se, podobně jako

v podniku, propojují součásti univerzity navzájem a také s globálním okolím univerzity pomocí komunikačních kanálů.

V českém jazyce se anglické názvy „network organization“, resp. „network univerzity“ nedají adekvátně přeložit jednoduchým českým výrazem a používá se proto název „virtuální organizace“, resp. „virtuální univerzita“. I když tyto názvy nevystihují přesně překlad do českého jazyka, budeme je dále používat. Pod pojmem virtuální organizace/univerzita budeme tedy dále rozumět organizaci/univerzitu, která má pomocí komunikačních sítí a komunikačních technologií propojeny své vnitřní struktury s objekty a subjekty svého ekonomického, sociálního a politického okolí.

Virtuální univerzita by měla fungovat jako obrácená alternativa klasického historického typu univerzity, tj. měla by být a) demokratická s distribucí pravomocí, b) vysoce flexibilní, c) rychle a pružně reagující na podněty z okolí d) otevřená a kooperující s okolním vzdělávacím prostředím.

Charakteristika základních typů stylů řízení univerzit

V rámci analýzy provedené na ČZU v projektu dlouhodobé vize rozvoje univerzity do roku 2020 byla provedena analýza současných základních typů řízení univerzit ve vyspělých státech Evropy a USA. Pokud pomineme drobné odlišnosti, základní typy řízení lze zařadit do čtyř skupin – styl řízení univerzity je typu:

- a) kolegiální,
- b) byrokratický,
- c) korporativní,
- d) podnikový.

V *kolegiální* formě stylu není aplikováno centralizované řízení a jednotlivé součásti univerzity mají vysokou autonomii a samostatnost v rozhodování. Univerzita sleduje současně více cílů. Centrum funguje víceméně jako reprezentativní orgán a nemá možnosti zasahovat zásadním způsobem do kompetencí složek.

Byrokratický styl dává jasná pravidla chování a kontroluje je vydáváním závazných pokynů a návodů. Styl je typický pro privátní vysoké školy, ve kterých neprobíhá výzkum a vzdělávací cíl je redukován na uspokojení tržní poptávky s odpovídajícím ziskem.

Korporativní styl je charakteristický hierarchickým uspořádáním kompetencí a zodpovědnosti. Univerzita formuluje strategický cíl a kontroluje jeho plnění. V rámci řízení jsou předávány kompetence a zodpovědnost na nižší složky.

Podnikový styl se vyznačuje výraznou orientací na trh vzdělávání. Univerzita formuluje jasné, spíše krátkodobé cíle, z centra kontroluje jejich plnění, autonomii přiděluje pracovištím jen podle toho, jak je to potřeba pro konkrétní plnění cílů. Poté může být autonomie i odejmuta.

Univerzity ovšem představují v praxi určitou směs těchto stylů řízení a je zajímavé, že některé z nich v průběhu posledních několika desetiletí vystřídaly postupně všechny. Např. McNay (McNay, 1995) uvádí příklady univerzit, které přecházely postupně z kolegiální formy řízení k byrokratické formě a potom k formě korporativní, z níž už je blízko k formě podnikové. (8)

Korporativní a podnikový styl řízení umožňuje při progresivní implementaci ICT vytvořit typ virtuální univerzity („networked univerzity“), který se jeví jako dosud nejlepší schéma pro řízení tak komplexní instituce jako je univerzita.

Ačkoliv typ „virtuální univerzita“ je cílem transformací mnoha univerzit, nejsou zatím známy dostatečně průkazné výsledky o jeho fungování v reálné praxi. Jak uvádí McNay ve své studii, organizační struktura univerzit v procesu transformace tíhne víc k delimitaci pravomocí a autonomií na nižší složky než k centralizaci. Dále na datech ukazuje, že v průběhu transformace na virtuální univerzitu dochází k paradoxnímu zvýšení byrokratických procesů a posiluje se princip řízení „top-down“ a navíc se v mnoha případech *namísto* „network univerzity“ *buduje* „network technology“.

Dosavadní zkušenosti mluví tedy spíše pro hybridní formy a jejich zavádění by mělo probíhat spíše simultánně než sekvenčně po krocích, kdy může docházet k postupnému zvyšování administrativy a posilování center řízení na úkor delimitace pravomocí a zodpovědnosti na nižší stupně.

Důsledné uplatnění ICT technologií v organizačním typu „virtuální univerzita“ umožňuje delimitaci pravomocí i zodpovědnosti z centra až na jednotlivce. Na druhé straně ovšem umožňuje centru i důslednou a dosud nevídanou možnost kontroly kvality a dohled nad delimitovanými činnostmi.

ZÁVĚR

Ačkoliv model „networked univerzity“ splňuje formálně většinu požadavků nastolených moderní globalizační dobou pro fungování vysokých škol, jeho skutečné uplatnění v praxi je dosud spíše idea než skutečnost. Např. studie provedená na australských univerzitách přesvědčivě dokazuje, že ačkoliv jsou tamní univerzity propojeny téměř dokonalou sítí, univerzity dosud nesdílejí společné databáze, ani nevyvíjejí společné studijní materiály pro posluchače. Důvodem je konkurenční prostředí, které nedovoluje ani zpřístupnit vzdělávací materiály široké veřejnosti bez poplatku (Marginson and Considine, 2000).

Mezi známé kritiky „networked univerzity“ patří americký profesor David Noble, který považuje vzdělávání po sítích za návrat k Fordovým (Baťovým) běžícím pásům. Tak, jak Ford vyráběl automobily (a Baťa boty), se podobně produkují unifikovaní a standardizovaní absolventi vysokých škol, píše Noble ve své esejí „Digital Diploma Mills“ (Noble, 1998). ICT nedávají profesorům více svobody a volnosti v pedagogickém procesu, ale činí z nich výrobce studenta, který je univerzitou produkován jako polotovár. Vzdělávání se nestává službou, ale výrobou komodit, z pedagogiky se stává receptura, z učitele se stává technik, řemeslník, nebo v lepším případě laborant, který pouze dodržuje výrobní postupy. Učitel ztrácí autonomii a stává se postupně hříčkou víceméně anonymního administrativního aparátu.

Noble není ve své kritice osamocen. Tak např. Zuboff (Zuboff, 1998) hovoří o elektronickém panoptiku a Lyon (Lyon, 1994) o tísnivém až tyranském prostředí, které tento technologický nátlak může vytvářet ve svobodném akademickém prostředí, zvyklém na svobodné a uvážlivé, netechnokratické a nealgoritmické rozhodování.

Tyto značně kritické hlasy jsou doprovázeny dalšími studiemi, které ukazují rovněž na problémy, se kterými se budou budoucí managementy vysokých škol potýkat. Ukazuje se např., že není pravdivý předpoklad, že administrativa poroste lineárně s rozvojem virtuálního vzdělávání; už dnes je zřejmý *nelineární vzrůst administrativy*, tvrdí na podkladě dat Harris (Harris, 2000).

Univerzity jsou při budování virtuálního vzdělávacího prostředí zpravidla více soustředěny na sebe a své vlastní problémy než na objekty svého působení, tj. na studenty v řádném a v celoživotním vzdělávání, na podniky pro které připravují podnikové vzdělávání, na vzdělávání seniorů, atd. Komerční vliv se bude ve vzdělávání postupně prosazovat a virtuální prostředí jeho nárůst jenom urychlí a posílí. Univerzity tak čelí vážnému nebezpečí, a sice ztrátě svého výjimečného postavení v systému společenských hodnot a k postupné degradaci na obchodní instituci. James Duderstadt (Duderstadt, 1999), rektor Michigenské univerzity doporučuje organizovat virtuální formy vzdělávání formou tzv. „Nike approach“, tedy „přístup Niké“, kdy univerzita bude v rámci trhu důsledně rozlišovat mezi intelektuálním obsahem své činnosti a objekty, které z ní bude realizovat ve formě virtuální výuky na trhu vzdělávání. Jinými slovy, univerzita bude široce diverzifikovat svou činnost v rámci zachování a udržení „niké“ svého prostředí jako přidanou hodnotu nebo i jako standardní součást strategie trvale udržitelného rozvoje. (9)

Změny ve struktuře a řízení univerzity jsou netriviální a nelze na ně beze zbytku aplikovat standardizované postupy managementu změny, realizované běžně v podnicích nebo jiných

institucích. Bylo by to sice levné, ale neúčinné. Univerzita se může těmito postupy inspirovat, mít je za vzor, ale uplatňovat je lze jen v modifikované podobě (Birnbau, 2001). Logika postupu změn, která postačí na transformaci podniku, nevyhovuje beze zbytku tak komplexní organizaci, jako je univerzita.

POZNÁMKY

Do konce dvacátého století zajišťovala centra ICT propojení s obyvateli a jednalo se tedy převážně o komunikaci jednosměrnou typu „top–down“, od centra k člověku. Dnešní komunikační síť již propojuje všechny objekty a subjekty navzájem. Člověk, který vlastní mobil nebo má přístup k Internetu, je centrem, které je propojeno se všemi ostatními subjekty v jeho libovolném okolí: tedy paradigma kruhu s nekonečným poloměrem, který má střed všude a obvod nikde. Toto schéma je i budoucím modelem virtuálního vzdělávání a naznačuje, jakým způsobem se bude realizovat vzdělávání v globální společnosti.

Závěry z obou projektů jsou publikovány v interních závěrečných zprávách, které zatím nebyly zveřejněny.

Je součástí akademické kultury a předpokládá se, že si učitelé vysoké školy kontinuálně doplňují své vzdělání studiem odborné literatury – a to nejen ze svého speciálního oboru, ale rovněž i z oblasti všeobecného vzdělání. Toto studium ale nemůže nahradit obsah, který se předkládá zaměstnancům v „učící se organizaci“. I univerzita by se měla chovat jako „učící se organizace“ a implementovat podnikové vzdělávání, které nabízí jiným, také do svého vlastního prostředí.

Existují ještě předpisy, které – ať už jsou vydávány ministerstvem školství nebo jinými orgány – jsou v podstatě zbytečné a zatěžují administrativu univerzit. Byl to např. předpis požadující schválení předsedů komisí SZZ úředníkem z ministerstva a jsou to další předpisy týkající se hospodaření, evidence studentů, VHČ, sociálních stipendií, apod.

Středoevropské univerzity (německé, rakouské, české, maďarské, polské, ...) tento systém ovšem s úspěchem přežily a přežívají, a to zřejmě díky akademickému prostředí, kde volený funkcionář má vždy k dispozici ty nejlepší profesionální rádce. Autoři v citovaných pramenech ale shodně konstatují, že tvrdá konkurence a akcelerace změn bude vyžadovat po akademických funkcionářích, aby se dobrovolně a v zájmu univerzity vzdělávali v manažerských profesích.

Tento postup může přinášet výsledky v organizacích, kde je stabilní prostředí. Je to postup v podstatě heuristický, může produkovat mnoho idejí, námětů a řešení. Teoreticky mu odpovídají metody náhodného hledání řešení (Monte Carlo). Pro stabilní univerzity, jako jsou např. Harvard nebo Princeton, jejichž postavení na trhu vzdělávání je nezávislé na globalizaci ani na čemkoliv jiném a které zaměstnávají excelentní pracovníky, může být taková líheň názorů a námětů velmi inspirující.

Při zvýšení počtu studentů dochází k situaci, kdy se pracovníci univerzity začínají specializovat buď na výzkum, nebo na výuku. Je to typický jev, ke kterému dochází při vzniku tzv. „mass-university“. Není to ovšem dobrá situace pro univerzitu – dochází k oddělení vědy a výuky, výuku nezajišťuje vysokoškolský učitel, ale pouze vysokoškolský lektor. Blíže k situaci v článku: Hron, J.: *The Czech University of Agriculture Prague – A Continuing Process of Transformation*. In.: *Scienza Agriculturae Bohemica*, 3, 2006.

Takto jsou v odborné literatuře klasifikovány styly řízení. V každém z těchto stylů může univerzita pochopitelně působit různě na trhu vzdělávání. Podle toho nacházíme např. typy univerzit:

- *market driven university* – řízená požadavky trhu, potřebami dnešních zaměstnavatelů;
- *mass-university* – velké masy/počty studentů přinášející příjem;
- *high tech university* – s využitím internetu a elektronických komunikací;

- *outsourced/franchised* – univerzita na zakázku, vyučuje podle programů jiných;
- *excellence university* – špičkový výzkum;
- *employability university* – dovednosti pro zaměstnavatele;
- *knowledge and innovation transfer university* – zprostředkování transferu znalostí a inovací;
- *sustainable development university* – soustředění na trvale udržitelný rozvoj.

Zde se jedná v podstatě o ideu vytvořit „UNIVERZITU uvnitř univerzity“; velká písmena v prvním slově jsou důležitá – představují excelentní útvar uvnitř univerzity, který nezávisle na masové produkci absolventů a komerci vzdělávání, bude dále udržovat tradiční hodnoty pro vybrané skupiny studentů a učitelů.

Literatura

- ARGYRIS, C.: *Overcoming Organizational Defences*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1990.
- ARGYRIS, C.: *Knowledge for Action*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.
- ARGYRIS, C., SCHOEN, D.: *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison Wesley, 1996.
- COHEN, M. D. MARCH, J. G.: *Leadership and Ambiguity*, 2nd ed. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986.
- BAECKER, D.: Why Systems? In: *Theory, Culture and Society*, 16, No. 1, 2000.
- BENNET, A., BENNET, D.: Characterizing the Next Generation Knowledge Organisation, *Journal of the KMCI*, No. 1, 2000.
- BIRNBAUM, R.: *Where They Come From, What They Do, Why They Fail*, In: *Management Fads in Higher Education*, San Francisco, CA, Jossey Bass, 2001.
- BOWERMAN, B., O'CONNELL, R., T.: *Forecasting and Time Series: An Applied Approach*. Duxbury Press, California, 1993.
- BOURDIEU, P.: *Homo Academicus*. Cambridge, MA: Polity Press, 1990.
- CHECKLAND, P., SCHOLES, J.: *Soft Systems in Action*. Chichester, Wiley, 1990.
- DAVENPORT, T., PRUSAK, L.: *Working Knowledge: how organisations manage what they know*. Harvard Buss. Press, 1998.
- DEEM, R.: „New Managerialism“ and Higher Education: The Management of Performances and Cultures in Universities in the United Kingdom, *International Studies in Sociology of Education*, 8 (1), 1998.
- DILL, D. D.: Academic Accountability and University Adaptation: The Architecture of an Academic Learning Organisation, *Higher Education*, 38 (2), 1999.
- DUKE, C.: *Managing the Learning University*. Buckingham: Society for Research into Higher Education and Open University Press, 2002.
- EGGINS, H. (ed): *Globalisation and Reform in Higher Education*. Maidenhead: Society for Research into Higher Education and Open University Press, 2003.
- HARRIS, M.: Virtual Learning and the Network Society, *Information, Communication and Society*, 3, 2000.
- HAVLICEK, J.: Soft Decision Making in Competitive Environment. In: *Proceedings of Conference "Agrární perspektivy VIII"*, PEF CZU. Prague 1999.
- HAVLICEK, J., HRON, J., TICHA, I.: Tailor-made Education for Small Entrepreneurs. In: *MER Journal for Management and Development*, No. 5, 2003.
- HRON, J., TICHA, I.: *Strategic Management*, PEF CZU. Prague 1997.
- HRON, J., TICHA, I.: *The Virtual Organization and Its Implications for Agricultural Businesses*, Wyd. E i OGZ. Szczecin 1999.
- LEWIS, T., MARGINSON, S., SNYDER, L.: *The Network University? Technology, Culture and Organisational Complexity in Contemporary Higher Education*, Monash University, Australia, 2005.
- MARGINSON, S., CONSIDINE, M.: *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*. New York: Cambridge University Press, 2000.
- MCNAY, I.: From the Collegia! Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In T. Schuller (Ed.) *The Changing University?* Buckingham: Open University Press, 1995.
- MCINNES, C.: Change and Diversity in the Work Patterns of Australian Academics. *Higher Education Management*, 8 (2), 1996.
- MEISTER-SCHEYTT, C., SCHEYTT, T.: The Complexity of Change. In: *Higher Education Quarterly*, 59, No. 1, 2005.
- NOBLE, D. F.: Digital Diploma Mills: The Automation of Higher Education, *Monthly Review*, 49, 1998.

WIMMER, M. A. (Ed.): Knowledge Management in Electronic Government. Proceedings of 4th IFIP Int. Work. Conf., KMGov 2003, Rhodes, Greece, Springer, 2003.
ZUBOFF, S.: In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power. New York: Basic Books, 1988.
Austrian Ministry of Education, Science and Culture. „Higher Education in Austria: Reforms“, 2001.
<http://www.bmbwk.gv.at/universitaeten/pm/publlHigher-Education>

Adresa autora:

Prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta
Česká zemědělská univerzita v Praze
hron@pef.czu.cz