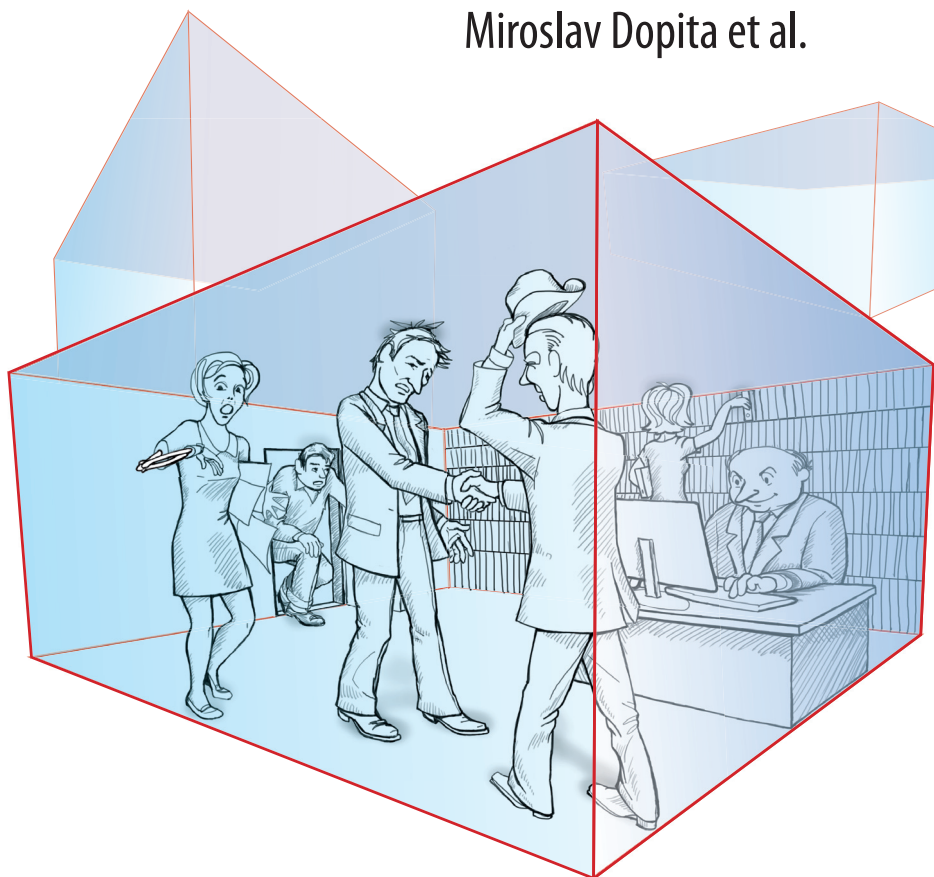


Determinanty organizačního klimatu vysokých škol a fakult

Helena Grecmanová
Miroslav Dopita et al.



Univerzita Palackého v Olomouci

Pedagogická fakulta

Determinanty organizačního klimatu vysokých škol a fakult

Helena Grecmanová, Miroslav Dopita et al.

Olomouc 2013

Oponenti: doc. PhDr. Jan Lašek, CSc.
doc. PhDr. Otto Obst, CSc.

Autorsky se na publikaci podíleli:

doc. PaedDr. Vlasta Cabanová, Ph.D. – kap. 5
PhDr. Ivona Dömischová, Ph.D. – kap. 9
doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D. – kap. 1
Mgr. Pavel Holeček – kap. 6
Ing. Jan Chromý, Ph.D. – kap. 4
prof. PhDr. Peter Gavora, CSc. – kap. 8
prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D. – kap. 1
JUDr. Zdenka Nováková, Ph.D. – kap. 2
Ing. Alena Opletalová, Ph.D. – kap. 3
Mgr. et Mgr. Jan Stoklasa – kap. 6
doc. RNDr. Jana Talašová, CSc. – kap. 6
Mgr. Liubov Ryashko, CSc. – kap. 4
doc. PaedDr. Jaroslava Vašutová, Ph.D. – kap. 7
Mgr. Jarmila Zacharová, Ph.D. – kap. 5

Publikace vznikla díky podpoře Grantové agentury České republiky v rámci projektu č. P407/11/0696 *Percepce organizačního klimatu pedagogických fakult akademickými pracovníky*.

Neoprávněné užití tohoto díla je porušením autorských práv a může zakládat občanskoprávní, správněprávní, popř. trestněprávní odpovědnost.

1. vydání

© Helena Grecmanová, Miroslav Dopita et al., 2013

© Univerzita Palackého v Olomouci, 2013

ISBN 978-80-244-3808-5 (tištěná verze)

ISBN 978-80-244-3809-2 (e-kniha)

Obsah

Úvod	5
1 Determinanty organizačního klimatu vysokých škol a fakult (<i>Helena Grečmanová a Miroslav Dopita</i>)	9
2 Legislativa jako vnější determinanta organizačního klimatu vysokých škol a fakult připravujících pedagogické pracovníky (<i>Zdenka Nováková</i>)	21
3 Ekonomický pohled na organizační klima vysokých škol (<i>Alena Opletalová</i>)	41
4 Vliv elektronické a marketingové komunikace vysokých škol na percepci organizačního klimatu fakult připravujících učitele (<i>Jan Chromý a Liubov Ryashko</i>)	61
5 Podiel manažmentu na vytváraní pozitívnej sociálnej klímy vysokej školy (<i>Vlasta Cabanová a Jarmila Zacharová</i>)	77
6 Hodnocení akademických pracovníků v kontextu organizačního klimatu univerzit (<i>Jana Talašová, Jan Stoklasa a Pavel Holeček</i>)	101
7 Akademická identita v měnícím se životě vysoké školy (<i>Jaroslava Vašutová</i>)	115
8 Akademická klíma a vedecká socializácia doktoranda (<i>Peter Gavora</i>)	129
9 Klíma vysokoškolské výuky z pohledu studenta (<i>Ivona Dömischová</i>)	143
Závěr	159

Shrnutí	161
Summary	165
Seznam literatury a zdrojů	169
O autorech	189
Rejstřík jmenný	195
Rejstřík věcný	199

Úvod

Vysoké školství je zasaženo transformací, která reaguje na vnější tlaky globalizace, ale i vnitřní proměny pojetí akademické práce na jednotlivých vysokých školách, univerzitách a fakultách. Týká se to vysokého školství jak ve světě, tak i v národních státech a regionech. Vytváří se prostor k jejich hlubšímu studiu, ale i studiu souvisejícímu s proměnami organizačních struktur a organizačního klimatu. Na organizační klima vysokých škol, potažmo fakult mají vliv nejen pozitiva, ale rovněž negativa spojená s tlaky vnějšího a vnitřního prostředí. U fakult připravujících učitele musíme navíc počítat s regionálními a kulturními vlivy. Setkáme se zde s činiteli, kteří nepodléhají světovým izomorfismům, jež vysoké školství globálně formují.

V monografii *Determinanty organizačního klimatu vysokých škol a fakult* se zabýváme řadou okolností, které mají v prostředí fakult připravujících učitele v České republice v různé intenzitě vliv na jejich organizační klima. Cílem je deskripce a analýza těchto činitelů jako dílčích součástí prostředí fakult. Vycházíme totiž z toho, že organizační klima vzniká na těchto fakultách dlouhodobě jako odraz objektivní reality (kulturní a sociální dimenze jejich prostředí) v subjektivním vnímání, hodnocení a posuzování akademických pracovníků. S ohledem na to mohou akademičtí pracovníci pociťovat rovněž v různé intenzitě pracovní spokojenost, což v důsledku ovlivňuje jejich vztah k práci, pracovní motivaci a výkonnost.

Publikace je dílem autorského kolektivu složeného ze 14 autorek a autorů, kteří mají pracovní zkušenosti s akademickým prostředím fakult připravujících učitele. Kromě českých autorů se podílejí na obsahu také odborníci ze Slovenska, protože se řešenou problematikou z různých úhlů pohledů dlouhodobě zabývají. Kulturní a společenské podmínky byly pro vývoj pedagogické problematiky v České republice a Slovenské republice v předchozím období stejné a nyní jsou obdobné, proto jsme se neobávali možností různých srovnání.

Struktura publikace odpovídá působení determinant prostředí na organizační klima fakult připravujících učitele od vnějších k vnitřním. První kapitola se zaměřuje na společenské změny a podmínky v souvislosti s organizační strukturou vysokého školství ve světě

a v České republice s důrazem na změny, které ovlivnily život fakult připravujících učitele po roce 1989. I v českém vysokém školství byl zaznamenán přechod z elitní fáze vzdělávacího procesu v podobě tradičních univerzit jako vzdělávacích institucí do fáze univerzálního přístupu k zajištění terciárního vzdělávání nejen na tradičních univerzitách. Česká republika tak dosáhla značné dynamiky růstu podílu vysokoškolsky vzdělaných jedinců v populaci. V současné době se trend vývoje mění, je usilováno o posílení kvality vysokého školství, zapojení vnějších aktérů do plánování a hodnocení činnosti vysokých škol.

Cílem druhé kapitoly je analyzovat vliv vnějších determinant organizačního klimatu vysokých škol, fakult, působící skrze vývoj právní úpravy vysokého školství, a zhodnotit dopady navrhované legislativní úpravy vysokého školství, a to v rovině obecné právní úpravy a v návaznosti na fungování fakult připravujících pedagogické pracovníky dle kvalifikačních požadavků upravených zákonem č. 563/2004Sb., o pedagogických pracovnících.

Souvislostem ekonomiky a financováním veřejných vysokých škol s organizačním klimatem je věnována třetí kapitola. Vymezuje a zde se objasňuje systém financování veřejných vysokých škol. Dále je upozorněno na ekonomické vztahy ve vzdělávání a důležitost jejich zjišťování a hodnocení. Za ústřední je považována myšlenka, jakým způsobem ovlivňuje systém financování a ekonomická stránka jako jedna ze složek prostředí klima na vysokých školách (fakultách).

Název a obsah čtvrté kapitoly vyznívá ve spojitosti s organizačním klimatem fakult připravujících učitele zdánlivě netradičně. Přesto je mu v publikaci rovněž věnován prostor, protože se v něm spojují obvyklé, zejména psychologické a sociologické aspekty, komunikace apod. s oblastí, která přímo s pedagogickým procesem nespojuje – marketingem. Příspěvek vychází z výzkumu webových stránek všech českých VŠ a přináší některé nové pohledy na využívání marketingových komunikací ve prospěch VŠ. Marketingová prezentace vysokých škol se orientuje na „zákazníka“, tedy oslovuje budoucí pregraduální studenty, studenty celoživotního vzdělávání, ale i zadavatele výzkumných úkolů a veřejnost obecně. Jedná se o jeden z prvků, který potvrzuje přechod univerzit z období budování vědění a jeho poznávání do období znalostní ekonomiky s tržními prvky.

V kapitole páté se upozorňuje na vybrané aspekty managementu z pohledu manažera, vedení a řízení, kultury a sociálního klimatu v prostředí vysoké školy. Od managementu vysokých škol i fakult se vyžaduje uplatňování specifických náročných metod a strategií usměrňování a řízení kolektivů. I zde je evidentní, že ekonomická měřítká zasáhla rovněž vzdělávací procesy akademických pracovišť.

V šesté kapitole je představen jeden z přístupů k hodnocení akademických pracovníků v kontextu organizačního klimatu univerzit. Seznamuje s možností sledování dat vypovídajících o činnostech pracovníků v adekvátní šíři, aby vznikla dostatečná informační základna pro rozhodování v personálních otázkách jednotlivých pracovišť a pro analýzu výkonu organizace jako celku i jejich dílčích součástí. Struktura sledovaných dat, práce s nimi, vyvozené závěry a hodnocení a v neposlední řadě také srozumitelnost systému hodnocení a jeho provázanost s cíli pracoviště jsou výraznými faktory ovlivňujícími klima pracoviště.

Na akademickou identitu je pozornost zaměřena v následující, sedmé kapitole. Opět se zde vychází ze vztahu mezi proměnou života vysoké školy (fakulty) v důsledku politicko-ekonomických kontextů v současnosti, střetáváním se dvou akademických kultur – tradiční a novodobé. Se změnou profesionálního prostředí vysoké školy se mění i vysokoškolský učitel. Vysokoškolský učitel se stává součástí mnohých systémů, jako je evaluační, administrativní, organizační, výukový, kurikulární, interakční, grantový, komerční, manažerský. Tyto faktory působí na formování nové akademické identity, která je spjata s vysokým pracovním nasazením a byrokratickým organizováním činností, s kvantitativními ukazateli intelektuální produkce, se standardizováním pedagogických výstupů a s deklarovaným požadavkem kvality a excelence profesionálních činností. Nedostatek času a prostoru pro akademické hodnoty začíná devalvovat akademickou profesi na úřednickou práci.

Osmá a devátá kapitola jsou věnovány studentům jako součástí organizačního klimatu vysokých škol a fakult. V kapitole osmé se studují procesy socializace doktoranda v prostředí klimatu akademické instituce. Podle Roberta K. Mertona je vědecká socializace druhem profesní socializace, v rámci které si doktorand osvojuje hodnoty, postoje, vědomosti a dovednosti potřebné pro obsazení profesních pozic a výkon profesních rolí. V procesu socializace hraje mimořádně důležitou úlohu klima akademické instituce. Normy a hodnoty, které dok-

torand přijímá, vznikají v interakcích, jež jsou formální i informální a též ovlivněny pro vědeckou komunitu charakteristickými vzory sociálních rolí. V průběhu studia si doktorand vytváří pracovní vztahy se svým školitelem a se širším akademickým a vědecko-výzkumným prostředím. Současné organizační klima vysokých škol a fakult ovlivňuje vzory jednání, které v budoucnosti budou utvářet organizační klima fakult a vysokých škol, protože z postgraduálních studentů se stanou kolegové a následně nástupci, kteří budou vysoké školy a fakulty formovat.

V deváté kapitole je rozpracováno klima jako psychosociální fenomén. Detailněji je nahlíženo z pohledu studenta, příslušníka vysokoškolského prostředí. Ve druhé části jde o studentské hodnocení vysokoškolské výuky. Alarmující je upozornění na absenci sledování prvků klimatu v rámci položek používaných evaluačních dotazníků výuky.

Domníváme se, že problematika, která je v této publikaci řešena, je aktuální a závažná. Píše se zde o současných poměrech v našem vysokém školství, konkrétně na fakultách připravujících učitele. Odkrývají se okolnosti, které ovlivňují naše akademická pracoviště nejen samy za sebe, ale i ve vzájemných, mnohdy složitých vztazích. Ukazuje se, že politicko-vzdělávací opatření zasahující do života fakult připravujících učitele zásadně proměňují jejich činnost, působení i význam.

Pro čtenáře, které předpokládáme z řad akademických pracovníků vysokoškolských pracovišť a především fakult připravujících učitele, odborníků v oblasti vzdělávací politiky vysokých škol a studentů doktorských studijních programů (především pedagogiky) atd., může být odborná kniha zajímavá nejen díky odpovědím na dílčí pedagogické otázky (historické, legislativní, ekonomické, manažerské, personální atd.), ale i svým nasměrováním ke koncepci organizačního klimatu. Kniha mohla vzniknout díky podpoře Grantové agentury České republiky v rámci projektu č. P407/11/0696 Percepce organizačního klimatu pedagogických fakult akademickými pracovníky.

Za autory Helena Grecmanová a Miroslav Dopita

Kapitola 1

Determinanty organizačního klimatu vysokých škol a fakult

Helena Grecmanová a Miroslav Dopita

1.1 Úvod

Proměny vysokého školství jak ve světě, tak v národních státech vyžadují sledování změn ve vysokém školství způsobených vnějšími i vnitřními tlaky, v nichž se vysoké školy nacházejí a s nimiž se musejí vyrovnávat. Totéž platí i pro jednotlivé fakulty univerzit, na které se budeme více zaměřovat v případě sledování percepce organizačního klimatu fakult připravujících učitele akademickými pracovníky.

1.2 Funkce vysokých škol a fakult

Ve svých úvahách vycházíme z toho, že vysoké školy, pro nás fakulty, jsou organizace, jak uvádějí někteří autoři (Ballantine & Hammack, 2012, s. 272–297). Z tohoto důvodu se vyznačují několika znaky:

- Mají dvojí strukturu, dvojí hierarchii, jedná se o akademickou a administrativní strukturu. V našem textu se zaměříme především na akademickou strukturu.
- Mnoho zaměstnanců jsou specialisté na vědění, profesionálové, kteří podle tradice očekávají autonomii a akademickou svobodu, mohou mít však dočasnou loajalitu k instituci, ale trvalou oddanost ke svému vědnímu oboru.
- Fakulty jsou do značné míry odděleny od komunity a společnosti jako celku v prosazování svých primárních činností – přenosu znalostí a výzkumu.
- Výuka a výzkum vyžadují autonomii jednotlivých fakult až po vytvoření konečného výsledku.
- Zásady rozhodování jsou založeny na rozhodování celé organizace a studenti někdy mají v určitých otázkách podstatný hlas.

Z uvedených znaků vyplývá určitá uzavřenost vysokých škol před okolními, vnějšími vlivy. To přispívá k utváření specifického organizačního klimatu, a to jak vysokých škol, tak i fakult. Dojde-li ke změnám vnějšího prostředí, tak reakce vysokých škol a fakult bývá pomalá a zásadní vnější tlaky pak obtížně zasahují do specificky nastaveného prostředí, jež vymezují výše uvedené charakteristiky Jeanne H. Ballantine a Floyd M. Hammacka (2012).

Je zřejmé, že vysoké školy a fakulty plní různé vnější funkce:

- pro klienty (studenty, zadavatele výzkumných úkolů, veřejnost), ať se jedná o zajištění vzdělávání a přípravu kvalifikovaných pracovníků, řešení výzkumných úkolů pro státní správu či samosprávu, soukromou sféru, ale i veřejnost, kdy se mluví o třetí roli univerzit, která spočívá v podpoře kulturního a sportovního života regionu či státu;
- pro akademické pracovníky a zaměstnance vysoké školy a fakulty poskytují prostor pro výkon jejich profesí, vysoké školy patří často mezi největší zaměstnavatele v regionech;
- mezi ostatními fakultami univerzity anebo obdobnými fakultami ostatních univerzit, kde hraje roli profesionalita, kolektivní vyjednávání a rovnost přístupu, orientace vědy a výzkumu, rozdělení výzkumných oblastí mezi jednotlivé fakulty, poskytování pregraduálních a postgraduálních forem studia, . . . ;
- pro administrátory, kteří mají klíčovou roli pro fakultu či univerzitu v prostředí střetu akademické sféry s vnějším prostředím, ale i studenty, což souvisí s dostupností vysokoškolského vzdělávání v určité lokalitě, provázaností vysoké školy s průmyslem a kulturou oblasti atd.

O vnitřních funkcích fakult hovoří Ballantine a Hammack (2012, s. 266–270), když vymezují funkce vysokoškolského vzdělávacího systému. Pohlízejí na univerzitu, respektive fakultu jako komunitu akademických pracovníků, studentů, funkcionářů a zaměstnanců, výzkumné pracoviště, prostředí výuky, poskytovatele veřejné služby atd. Naplňování uvedených funkcí může způsobovat konflikt, jehož příčinou bývá v dnešní době rozpor mezi akademickými a tržními (ekonomickými) funkcemi univerzit (fakult), ovlivňující jejich organizační klima.

1.3 Nové výzvy pro vysoké školy a fakulty

Souhlasíme se Sharon A. Baiocco a Jamiem N. De Watersem (1998, s. 3–5), když hovoří o vysokých školách a univerzitách se stále vzrůstajícím očekáváním ekonomického růstu, zvýšením socioekonomické mobility, na jejichž rizika pro akademické prostředí upozorňuje i Konrad Paul Liessmann (2008). Podle našeho názoru a zkušenosti se však upozaďuje to, co bylo dříve prioritní: zachování kulturních hodnot společnosti, i když historicky se jednalo o „pevnost“ kritického zkoumání. Postupně tak dochází rovněž ke změně tradiční akademické kultury a jejího klimatu.

Proto můžeme konstatovat, že probíhající vysokoškolská reforma se celosvětově koná v rozporuplném kontextu, což se v České republice s velkou pravděpodobností odráží i v organizačním klimatu fakult připravujících učitele. Na jedné straně je zřejmý vědeckotechnický pokrok, nové technologie, růst průmyslové produkce, inovace, flexibilita atd., na straně druhé se v rámci možností vyrovnáváme s ekonomickou krizí, která se dotýká i vědění, morálních hodnot, sociálního uspořádání a korupce atd. Podmínky prostředí nebývají k procesu změn ve vysokoškolském systému vždy vstřícné, což je zcela zásadní. Prostředí totiž velkou mírou ovlivňuje samotné klima, tedy i organizační klima fakult připravujících učitele. Také stát svým postojem k vysokým školám vyjadřuje mnohdy nedůvěru. Bývá zpochybňována jejich schopnost podávat adekvátní výkon, obstat v mezinárodním srovnání, uhájit svoji autonomii, samosprávu a nezávislost. V Evropě je proto směr vysokoškolské reformy jasný. Má vzniknout deregulovaný, decentralizovaný a diverzifikovaný vysokoškolský systém, tvořený různě profilovanými a dále autonomními institucemi, jak dodává Sigrun Nickel (2009).

Smyslem vysokoškolského studia však není z humanistického hlediska „hotové“ vědění jen předat, ale naučit se studenty ptát a hledat odpovědi, argumentovat, orientovat se ve spleti problémů současného světa, racionalizovat rozhodnutí (Nickel, 2009). Univerzity, vysoké školy a fakulty nemají být pouze centrem učení současné společnosti, ale i učícími se organizacemi, protože se samy dále rozvíjejí. Jejich vývoj se odehrává v poli, kde je napětí mezi společenskou relevancí a společenskou distancí. Zatímco společenská relevance znamená blízkost praxi, aktuálnost, užitečnost, společenská distance se projevuje v návratu k tradičním filozofickým hodnotám. Od sou-

časné terciární sféry se očekává, že přispěje k revitalizaci občanské společnosti a „vdechne“ státní politice více kreativity a zakotvení v obyvatelstvu. Aktivní a vzdělaní občané se mohou úspěšněji a lépe postavit proti neschopným politikům a diktátu finančního trhu.

České vysoké školství od roku 1989 zaznamenalo několik zásadních změn, které v této úvodní kapitole shrneme pouze ve stručnosti. Protože však podle našeho názoru také zásadně determinovaly organizační klima fakult připravujících učitele, budeme jim věnovat pozornost v dalším textu. Stejně jako školství základní a střední prošly i fakulty připravující učitele depolitizací vzdělávání vycházejícího z marxisticko-leninské ideologie (srov. Connely, 2008; Urbášek, 2008). Vysoké školy byly rozlišeny na státní, veřejné a soukromé a dále pak na univerzitní, v případě realizace všech tří typů studijních programů (bakalářský, magisterský, doktorský), anebo neuniverzitní, v případě akreditace pouze bakalářského nebo i magisterského studijního programu. V roce 1990 bylo na území České republiky 23 veřejných škol, z toho pět samostatných pedagogických fakult, a čtyři státní vysoké školy. Nyní nalezneme na území ČR dvě státní vysoké školy, 26 veřejných a 44 soukromých vysokých škol. Dvakrát se zásadně změnily zákony. Zmínit můžeme i mnoho novelizací, které upravovaly chod a zřizování vysokých škol. Transformace české vzdělávací soustavy však začala spontánním uskutečňováním reformem bez předběžné přípravy, bez analýz dosavadního vzdělávacího systému, který byl na jejím počátku na poměrně dobré úrovni s ohledem na potřeby společnosti. Změny měly být systémové, měly se týkat předefinování role státu, přebudování základních vztahů vzdělávacího a sociálního systému, mělo být zvažováno konkurenční prostředí, tržní hospodářství, decentralizace, institucionální a organizační transformace, soukromé vzdělávání, podnikání odborných škol atd., ale také s ohledem na specifickou situaci fakult připravujících učitele. Podle Jaroslava Kalouse (2009, s. 50–55) byla vysokým školám přiznána rozsáhlá autonomie bez zajištění mechanismu, kterým by mohly adekvátně reagovat na potřeby společnosti. Transformace české vzdělávací soustavy byla přerušovaná a i dnes je patrná absence dlouhodobého systematického koncepčního řízení. Rovněž na fakultách připravujících učitele negativně působí politická nestabilita, pomalé zavádění sociálně-ekonomických reformem, nedostatek lidských a finančních zdrojů atd. Česká republika zůstává za zeměmi OECD v množství investic do vzdělávání. Věda

a výzkum jsou zde dlouhodobě podfinancovány. S těmito činiteli se také velmi potýkají především pedagogické fakulty jako organizace. Různě se vyrovnávají s organizačními specifiky. I když se většinou snaží, aby jednotlivé aktivity a změny směřovaly k předem vytyčeným cílům, byly plánovány, koordinovány, kontrolovány, účelně řízeny a funkčně diferencovány s ohledem na hierarchii a dělu práce, jak uvádí Milan Nakonečný (2005, s. 12), přesto výsledky mnohdy neodpovídají vynaloženému úsilí. Neobvyklá potom není demotivace akademických pracovníků (jsou ve střehu vůči legislativním změnám) a ztráta sounáležitosti s fakultním prostředím a respektu k němu.

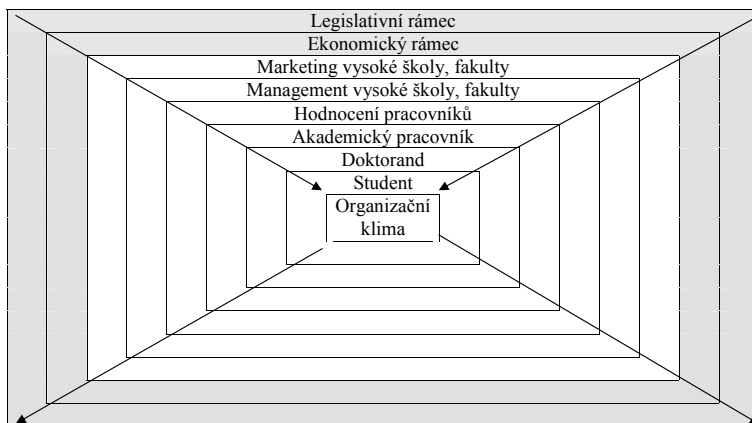
Dochází ke změně relací, v nichž jsou české univerzity, vysoké školy, fakulty, ale i práce vysokoškolských učitelů a znalosti a dovednosti vysokoškolských studentů posuzovány. Akademičtí pracovníci se musejí vyrovnávat s rozdělením studia do tří etap (bakalářské a navazující magisterské a doktorské studium), s klesajícím počtem studentů v jednotlivých etapách a jejich snižující se vzdělanostní úrovní, spotřebitelskou orientací studentů, s přesunem výuky z prostředí aul a tříd do kyberprostoru, jak naznačují Sharon A. Baiocco a Jamie N. De Waters (1998, s. 3–5); s požadavky na kvalifikační růst vysokoškolských učitelů vázaný na získané vědecko-výzkumné projekty, prezentacemi na mezinárodních vědeckých konferencích, nutností a omezenou možností publikovat v recenzovaných vědeckých časopisech indexovaných ve vědeckých databázích; se způsobem financování veřejných vysokých škol ze vzorce postaveného na počtu studentů k vzorci skládajícímu se ze studentů a proměnných určujících kvalifikační růst vysokoškolských učitelů.

Akademičtým pracovníkům na fakultách připravujících učitele je dnes také známo, že po terciární sféře se požaduje především zlepšení výkonů v oblasti výzkumu, potom až ve výuce. Paradoxně vyznívá v této souvislosti skutečnost, že se téměř „jedním dechem“ hovoří o nedostatečně připravených absolventech pro praxi, což se týká nejen snižující se úrovně vědomostí, ale také jejich kompetencí. Sami absolventi mnohdy vytýkají vysokým školám, že jim neposkytly dostatečné vědomosti a ještě častěji odtazítost od praxe. Poptávka po vysokoškolských absolventech na pracovním trhu ale stále roste. Zaměstnavatelé očekávají a vítají, že většina studentů ukončí studia jako bakaláři. Ve vysokoškolském prostředí a především na univerzitách a fakultách připravujících učitele bývá vnímán většinou tento

způsob ukončení studia jako „profesní atrapa“. Do jaké míry ovlivňují tuto nepříznivou situaci výše uvedené nesystematické zásahy? Jak působí vnější a vnitřní determinanty na organizační klima akademických pracovišť?

1.4 Vnější a vnitřní determinanty organizačního klimatu vysokých škol a fakult

Nejčastějšími determinantami organizačního klimatu jsou legislativní změny, jež vysoké školy a fakulty zakládají, ale i ruší. Dalším vnějším vlivem je veřejná, ale i soukromá ekonomika (srov. Geisler, Jahn & Haefner, 2010). S touto souvisí i marketing vysokých škol a rozhodnutí jejich managementu o jejich orientaci na výzkum, výuku a kvalifikaci, podnikání, region či mezinárodní studenty. V závislosti na tomto rozhodnutí je nastaveno optimální hodnocení akademických pracovníků, příprava doktorandů a výuka studentů. Vše uvedené pak vytváří organizační klima vysoké školy (obr. 1.1).



Obr. 1.1: Vnější a vnitřní determinanty organizačního klimatu vysokých škol a fakult

Zdroj: vlastní

Mezi vnější i vnitřní determinanty organizačního klimatu fakulty, vysoké školy či univerzity patří legislativa. Univerzity, vysoké školy a fakulty vznikaly a zanikaly na základě legislativních kroků pa-

novníků, církve, vlády či orgánů státní správy, o čemž svědčí historie. Z uvedených důvodů pak může hrát roli, jedná-li se o tradiční univerzitu, vysokou školu či fakultu nebo nově vzniklou instituci. Vědomí historicity může na jedné straně podporovat oprávněnost jejich existence a na straně druhé může svádět k efektu starší sestry, která vše ví lépe, jelikož určité stavy již zažila. Může se pak stát, že starší instituce nezaznamená změnu, která vyžaduje reakci na požadavky vnějšího prostředí, oproti instituci mladší, jež se musí nutně vyrovnat s novou výzvou. Obdobná situace může existovat i uvnitř univerzit či vysokých škol, kde nová fakulta je benjamínkem oproti ostatním ctihodným fakultám. Tento efekt může mít vliv i na percepce akademických pracovníků a jejich volbu spojit svou profesní kariéru s tradiční nebo naopak novou fakultou, vysokou školou či univerzitou. Podrobný popis změn českého vysokého školství včetně peripetií vznikání, zanikání vylučování a slučování vysokých škol a fakult podrobně popisuje z pozice zahraničního experta John Connelly (2008) nebo z českých pozic Pavel Urbášek (2008). Vedle vzniku vysokých škol legislativní rámec také určuje, jaké studijní programy a obory jsou na školách akreditovány a v jakých stupních, zda spravuje práva docentských a profesorských řízení, nebo určuje způsob uzavírání pracovních poměrů a v neposlední řadě vymezuje i zdroje financování vysokých škol, jejich možnosti a omezení.

Ekonomické zázemí vysokých škol je neopomenutelnou podmínkou jejich bytí a zcela zásadní determinantou organizačního klimatu působící nejen samostatně, ale často ve složitých vztazích s ostatními okolnostmi. Náklady vznikají již jejich samotnou existencí. Otázkou je nastavení financování, které se odvíjí, jak již bylo výše řečeno, od počtu studentů, výsledků vědy a výzkumu, úspěšnosti při získávání vědeckých, výzkumných a vzdělávacích projektů, internacionalizace studia, vědy a výzkumu, schopnosti převádět výsledky základního výzkumu v aplikovaný výzkum s výstupy v patentech a licencích, expertizní činnosti pro veřejnou správu a soukromé subjekty atd. Další rovinnou financování je mechanismus rozdělování finančních prostředků uvnitř vysokých škol a univerzit. Vzorec může být nastaven podle schopnosti naplňovat rozpočet v uvedených zdrojových položkách. Problémem je, že ne všechny fakulty vysokých škol a univerzit jsou ve všech zdrojích možného financování vyrovnané. To platí i pro fakulty připravující učitele. Roli hraje vzorec přepočtu a rozhodnutí vysokých škol a univerzit, které ze svých studijních programů a oborů

budou rozvíjet anebo utlumovat, které fakulty se budou orientovat více na vědu a výzkum a méně na výuku. Ekonomická situace ve společnosti podporuje podnikatelské organizační klima vysokých škol a fakult, na což reagují i s různou mírou úspěšnosti fakulty připravující učitele. Mario Geissler, Steffen Jahn a Peter Haefner (2010) dokazují velký význam kvalifikačně orientovaného vzdělávání na studenty, ale naopak malý význam pro akademické pracovníky.

Boloňský proces jako evropská reforma vzdělání podporující internacionalizaci obsahuje velké množství výzev, které je třeba zvládnout. Vyšší konkurenceschopnost vede vysoké školy v jejich usilování o větší míru autonomie, stejně jako snaha umístit se na trhu jako „značka“ a vymezit se tak vůči konkurenci. Tato strategická orientace je spjata s konkurenčním tlakem, který se děje na straně služeb (zabezpečení kompetentního personálu) i na straně klientů (vztah a vazba cílových skupin). Můžeme předpokládat, že konkurenční situace se bude i v budoucnu ještě vyostřovat, protože vysokoškolský trh se stále více proměňuje z trhu prodávajících na trh kupujících, jak uvádí Klaus Siebenhaar (2007, s. 9). Ze strany společnosti, hospodářství a politiky jsou kladena vysoká očekávání na nabízenou úroveň vzdělávání, o jejichž naplnění vysoké školy usilují. Aby škola dostala těmto výzvám, je stále důležitější systematicky se zabývat nejen tématy, jako jsou získávání nových klientů, image, práce s veřejností, ale i získávání dotačních prostředků. Velký význam má budování partnerství a vztahů k různým skupinám, které doprovází instituci při dosahování jejich cílů a dále se s ní rozvíjí. Jak to ovlivní organizační klima akademických pracovišť? Výše uvedené problematice se snaží přiblížit vysokoškolský marketing s pomocí konceptů zaměřených na řešení. Cílem vysokoškolského marketingu je přenést principy řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management) ze sféry služeb ziskových organizací na neziskové organizace prostřednictvím konceptů zaměřených na zákazníky. Bližší vysvětlení poskytne následující definice vysokoškolského marketingu: Vysokoškolský marketing je ... řízení celé vysoké školy vědomě orientované na trh: Tedy zaměření a koordinace všech aktivit na potřeby cílových skupin a tím také zajištění výhod v konkurenci vysokých škol, jak uvádějí Heribert Meffert a Detlef Müller-Böling (2007, s. 4). Předpokladem je filozofický aspekt, aspekt segmentace, strategický aspekt, organizační aspekt a aspekt realizace. Filozofický aspekt: prvotní uvědomění si orientace na po-

třeby vysokých škol ve všech oblastech. Na počátku všech úvah je důležité pojmenovat a zaměřit se na potřeby a očekávání zúčastněných stran. V mnoha případech je tento aspekt zakotven ve vizi univerzity. Aspekt segmentace se týká podchycení a analýzy relevantních skupin zúčastněných stran, díky nimž nakonec dojde ke specifikaci cílových skupin marketingu. Zde je zvláště významná diferenciací na vnitřní a vnější cílové skupiny vysokých škol. Strategický aspekt: plán dlouhodobé orientace na vybrané cílové skupiny musí vycházet ze segmentace. V dalším kroku jsou specifikovány různé priority pro každou ze zainteresovaných skupin, které jsou pak zahrnuty při vytváření strategie rozvoje vysoké školy. Organizační aspekt: marketingová koncepce nalezne své místo v univerzitní organizaci. Je to důležitý a někdy náročný úkol, zejména s ohledem na decentralizovanou strukturu univerzit. Aspekt realizace: vhodná opatření a nástroje v souladu s cíli a formulacemi strategie musí být zvoleny tak, aby zasáhly příslušné cílové skupiny odpovídajícím způsobem a vytvořily vazbu na jejich univerzity. Z uvedeného vyplývá, že vysokoškolský marketing nezahrnuje jen vývoj loga nebo vydání brožur o studiu (srov. Meffert & Müller-Böling, 2007, s. 5–6). Z vědecké perspektivy se téma vysokoškolského marketingu diskutovalo jako téma relevantní pro budoucnost v polovině 80. let 20. století, jak uvádějí v práci „*Strategic Marketing for Educational Institutions*“ Philip R. Kotler a Katren Fox (1995). Meffert a Müller-Böling (2007, s. 8–23) docházejí ke zjištění, že ani v Německu se zatím možnosti vysokoškolského marketingu nevyužívaly dostatečně rozsáhle a komplexně. Vidí zde do budoucna ještě výraznou potřebu rozvoje (srov. Meffert & Müller-Böling, 2007), což potvrzuje i naše zkušenost s fakultami připravujícími učitele.

S marketingem vysokých škol souvisí i jejich management, který rozhoduje o směřování akademických pracovišť a rovněž determinuje organizační klima. Management veřejných vysokých škol v ČR je volený akademickými senáty vysokých škol a fakult. Většinou se jedná o vědecky vzdělané akademické pracovníky ve svých oborech, schopné vedení vědecko-výzkumných týmů, zdatných v prezentaci výsledků vědecko-výzkumné práce a schopných vyučujících. Řízení vysokých škol však klade na manažery požadavky na kompetence v oblasti ekonomiky, pracovněprávních vztahů, obchodního práva atd. Navíc tento management se v současnosti mění nejpozději za osm let, takže nabyté zkušenosti se někdy nestačí ani projevit. Ob-

dobné nároky, jen v menší míře, jsou kladeny i na vedoucí kateder a ústavů. Výkon jejich odborné vědecké, výzkumné a pedagogické práce je často okrajový ve srovnání s požadavky na provoz a organizaci jejich pracovišť. Manažerem se člověk nerodí, ale stává. Také v tomto oboru je třeba se vzdělávat, což znamená vynaložení aktivity akademických pracovníků i v této oblasti. Podle Todda D. Zakrajseka (2010, s. 86) institucionální klima a politika mohou determinovat do značné míry to, co management může a nemůže dělat. Platí to však i naopak: schopnost vedoucího pracovníka vést a řídit kolektiv a organizovat pracovní aktivity ovlivňuje, jaké pociťují jeho spolupracovníci organizační klima, což dokázala již klasická studie Kurta Lewina, Ronalda Lippitta a Ralpa K. Whitea (1939). Stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů vyžaduje znalosti z oblasti rozvoje vzdělávání a také dovednost vědět, jak cílů dosáhnout v daném čase, za daného institucionálního klimatu, dostupných zdrojů a dovedností managementu (Zakrajsek, 2010, s. 89).

S prací manažerů vysokých škol, fakult, ústavů a kateder souvisí i hodnocení pracovníků, tedy personální činnost. Vedoucí pracovníci tak do svého portfolia činností získávají povinnost hodnotit pracovní výkon svých podřízených. Na jedné straně se může jednat o snadný úkol, je-li skupina jejich kolegů intristicky motivovaná pro výkon své práce, což na vysokých školách bývá celkem časté. Přesto nelze pominout extrinsickou motivaci využívající materiálních i nemateriálních motivátorů podporujících pracovní výkonnost. U materiální motivace však musíme podotknout, že zvláště na fakultách připravujících učitele se stává nedostatečnou. Hodnocení akademických pracovníků může probíhat na základě pohovorů, za využití hodnotících formulářů, ale i aplikací softwaru vyvinutého pro tyto účely. U hodnotících softwarů je třeba s jistou opatrností generalizovat číselné údaje a jejich závěry porovnávat i s dalšími ukazateli výkonnosti, a to alespoň do ověření jejich validity a reliability. Stále je třeba mít na zřeteli, že hodnocení zaměstnanců je velmi citlivou oblastí, přímo ovlivňuje jejich výsledky a spokojenost v práci.

Troufáme si říci, že vysokou školou, fakultou „jsou“ akademičtí pracovníci a studenti. Můžeme je označit i za „páteř“ organizačního klimatu. Ve společnosti, která je označována za znalostní, jsou akademičtí pracovníci a studenti nositeli znalostí. Pouhé znalosti samy o sobě totiž svět nemění. Nico Stehr (1994, s. 95) uvádí, že znalost může být definována jako kapacita k sociálnímu jednání. Právě díky

akademickým pracovníkům a studentům jsou znalosti uváděny v život. Akademičtí pracovníci se tak stávají pracovníky se znalostmi v nové globální ekonomice. Univerzity mají tendenci být proměňovány v průmysl znalostí. Objevuje se nárůst standardizované práce, tlak na standardizované publikační výstupy, na distanční texty, standardizovanou výuku. Objevují se nové otázky. Jak se mění podíl podnikatelsky generovaného příjmu akademických pracovníků ve vztahu k jejich platům? Do jaké míry jsou platy akademických pracovníků ovlivněny různými druhy jejich podnikatelských aktivit? Kolik odpovědnosti mají akademičtí pracovníci za vytváření zdrojů pro zabezpečení vlastních platů prostřednictvím grantové činnosti? Stručně řečeno, důraz na výuku a výzkum produktivity ve vztahu k platům na fakultě vytváří množství nové práce a přidává nový rozměr odpovědnosti pro členy fakulty a její management (srov. Lee a kol., 2005).

Doktorandi jsou v souvislosti se znalostním průmyslem, který je s vysokými školami a fakultami spojován, součástí organizace nejen studia, ale i výzkumu na jednotlivých pracovištích. Nelze pominout jejich studium jako přípravnou či adaptační fázi pro výkon profese akademického pracovníka. Velmi proto záleží na jejich výběru, ale i vědecké a výzkumné přípravě. Otázka vědeckého a výzkumného studia socializace doktorandů není v českém prostředí zatím příliš řešena oproti zahraničí. Není tak sledována kontinuita v přípravě budoucích akademických pracovníků, docentů a profesorů, kteří obsadí pracovní pozice na katedrách, fakultách, vysokých školách a univerzitách a umožní tak pokračování a snad i přenos jejich poslání, jako důležitý indikátor organizačního klimatu.

Studenti jsou prvním hodnotitelem odbornosti akademického pracovníka, který se ve své profesi věnuje vědě, výzkumu a výuce. Studenti posuzují kvalitu vysoké školy, její schopnosti předat znalosti, dovednosti a formovat postoje budoucích odborníků. Zpětná vazba, která se odráží v evaluaci výuky, má přispívat k udržení pozitivního hodnocení školy. Pomoci mohou výsledky výzkumu organizačního klimatu. V současnosti existuje řada žebříčků hodnocení vysokých škol, a to v rovině schopnosti získat finanční prostředky, vykazat významné publikační aktivity, dosáhnout významných objevů, oslovit množství zahraničních studentů atd. Jaký je však zájem o české studenty? Existuje jiný zájem než zájem související s klesající demografickou křivkou? Budování vědních oborů pro české stu-