

# Teze volebního programu – Buriánek

**TEZE VOLEBNÍHO PROGRAMU**  
**Doc. PhDr. Jiří Buriánek,**  
**CSc.**

Motivaci k přijetí nominace do funkce děkana a základní východiska svého přístupu jsem se snažil osvětlit ve svém předchozím oslovení akademické obce. I když zastávám názor, že programy samy o sobě zmohou jen velmi málo, nenajdou-li schopné realizátory, považuji za správné, aby kandidát zřetelně formuloval své představy a z nich vyplývající závazky pro příští konání. Pokud shledáte tento program hodným aktivní podpory, předem děkuji, a to nezávisle na tom, zda nominaci explicitně vyjádříte mé osobě.

## 1. **Výchozí podmínky a možnosti změny**

Ač to občas zaznívá vhlasech zvenčí i zevnitř, zdá se mi trochu alibistické mluvit o krizi fakulty. Jde tu spíše o souběh kumulovaných vnitřních potíží se silně turbulentními vnějšími podmínkami. Knejdůležitějším **vnějším faktorům** patří:

A/ Aplikace nového zákona o vysokých školách, vedoucí ke **změně řady předpisů a pravidel**. Na ně je třeba se rychle adaptovat, řadu z nich operativně “doladit” a zakomponovat do procesu řízení i do každodenní výuky.

B/ Neuspokojivý **stav financování** vysokých škol, konkrétně například hrozba rozpočtového provizória, krácení prostředků na provoz (odhadem o 17%!), stanovení nových nákladových koeficientů pro studijní programy.

C/ Zatím ne zcela jasné signály zrektorátu o záměrech

“modernizace” humanitních oborů, viz též stav jednání o 17. fakultě UK, pokračující celospolečenské diskuse o stavu transformace vysokých škol, vědy, apod. **Profilace fakulty** by samozřejmě neměla podléhat momentálním vlivům ekonomickým či politickým, sotva se jim však může úplně vyhnout.

Během deseti let transformačního období na fakultě zůstaly křešení některé **problémy vnitřní** :

A/ Chybí dlouhodobější **koncepce rozvoje fakulty**, formulace strategických cílů, převažovalo spíše operativní, byť většinou kultivované řešení jednotlivých otázek.

B/ Fakulta si vytvořila **komplikovanou organizační strukturu** , v níž koexistují katedry, ústavy, semináře, centra, a to převážně na podkladě vesvé době vykrytalizovaných personálních konfigurací, nikoli hlubších strategických záměrů.

Tyto organizační jednotky dosud nebyly vedeny k aktivnější sebereflexi ve smyslu propojení financování a personálního rozvoje (mimoходом: poslední období nás sice dále učí šetřit, ale již méně vede a pobízí k hledání dalších zdrojů), lze pozorovat nízkou transparentnost financování a přerozdělovacích mechanismů. V situaci permanentního nedostatku zdrojů pak o to více záleží na tom, co si kdo svedením dokáže vyjednat (zejména na základě centralizace rozhodování se může rodit onen zmiňovaný klientelismus).

C/ Kumulace krizových prvků (chronický nedostatek zdrojů umocněný vzniklým vnitřním zadlužením, prostorové problémy ve spojení s rekonstrukcemi, změny předpisů) zvýšila **psychologické napětí** . Celkově se to vše manifestuje **nedostatku sebevědomí a jistoty** , někdy dokonce v pokusech (jakkoli legitimních a pochopitelných)

o řešení tlakem “zdola” (u studentů) nebo aktivitou “jinde” (na straně učitelů), nezřídka ovšem spíše na bázi parciálních zájmů.

Bude proto účelné provést zhodnocení výsledků předchozích organizačních změn s ohledem na nové podmínky ekonomické. Přenášení dílčích problémů na nejvyšší úroveň (např. přes Studentskou radu na Akademický senát, a pak na proděkany, zpět na vedoucí kateder, atd.) lze čelit tím, že prosadíme zásadu **“řešit problémy tam, kde vznikají”** . Problémy studentů na úrovni jednotlivých oborů nebo pracovišť je třeba otevřeně a bez obav z postihu diskutovat již v okamžiku vzniku. Abych uvedl příklad: patřím sice mezi příznivce evaluace učitelů ze strany studentů, ale nepovažuji za efektivní organizovat rozsáhlé hodnocení všech probíhajících kursů, aby se zjistilo, že jeden vyučující nedělá přestávky a dva nerozdali na počátku výuky syllabus. Chceme-li prosazovat principy budování občanské společnosti, pak je rozumnější spíše **potlačovat všechny neosobní a byrokratické praktiky** , a naopak sázet na **individuální odpovědnost** .

Koincidence nepříznivých podmínek vyvolává potřebu uchýlit se ke některým prvkům **krizového managementu** . V zájmu přežití organizace to obvykle vyžaduje:

A/ **zbavit se všeho nadbytečného** (ne snad ve smyslu redukce agendy nebo oborů, ale zpřísnění nároků na využití zdrojů, což se týká i externistů, důchodců, apod.),

B/ soustředit se na **základní vitální funkce** , tj. na studium, ale stejně tak i na vědeckou práci. Konkrétně to znamená oželeť modernizaci kanceláří, ale udržet vybavenost knihoven, rozvíjet počítačové sítě, apod.

Krizová situace může posloužit jako ojedinělá **příležitost**, jako impuls **korganizační změně**, hledání efektivnější forem uspořádání, kredefinici cílů. Nelze si dělat iluze o jednoduchosti takového kroku: fakulta je unikátní tím, že vedle relativně standardní struktury řízení zde funguje paralelní soustava vědecké autority, která podstatně ovlivňuje rozvoj oborů. Nelehkým úkolem bude hledání nezbytné harmonie, naopak smrtelnou hrozbou by bylo vyvolávání konfliktů ať generačních, anebo "manažersko-badatelských". Nové vedení fakulty by tedy nemělo řešit krizi nějakým zcela novým sociálně inženýrským designem, reálnou se jeví spíše popperovská koncepce **dílčích změn** založených na důkladné empirické **analýze** a na společném hledání obecných hodnot a zájmů.

## 2. Hodnoty a cíle

Ve fakultním prostředí působí celá řada tradičních **hodnot**, které spoluutvářejí její potenciál a image, pro nejbližší období je třeba zejména na úrovni vedení zvýraznit váhu přinejmenším těchto tří:

A/ **Reflexivita** – tedy ta moderní, kritická (v intencích U.Becka), počítající i s nezamýšlenými důsledky jednání.

B/ **Nezávislost** – ač jsme pevnou a organickou součástí Univerzity Karlovy, zasazenou nadto do širšího právního a celospolečenského kontextu, musíme prokázat schopnost aktivní profilace a samostatné sebereprezentace. Samozřejmě nemůže jít o jakýsi "boj proti všem".

C/ **Odpovědnost** vonom weberovském smyslu jako racionální překonávání etiky pocitu, třeba i spravedlivého rozhořčení či naštvání.

Zhlediska **bližších strategických cílů** považují za klíčové následující:

A/ Zachování **exkluzivity** FF UK ve smyslu její

mnohooborovosti, možností interdisciplinárního bádání a komplexnosti přípravy studentů. Jde tu o princip **pluralitní organizace** .

B/ K prohloubení integrace má sloužit **demokratizace** života na fakultě (mimo jiné též formou celofakultní diskuse, využíváním elektronických informačních sítí, apod.) – cílovou představou se stává **komunikující organizace**.

C/ Zvýšení **efektivity** všech činností (od pedagogického procesu po schůze a porady) důrazem na jejich kvalitní přípravu a náročné hodnocení výsledků – jen tudy vede cesta **k organizaci výkonné**.

D/ Rychlá **obnova** základního, totiž **lidského kapitálu** – soustředění se na skupinu doktorandů a mladých asistentů, na zatraktivnění fakulty i pro přední odborníky z praxe. Fakulta musí v tomto smyslu omládnout a zabezpečit dlouhodobě rozvoj oborů, neboť jen tak se stane **organizací perspektivní**.

### 3. **Rozvojové potenciály a způsoby jejich využití**

Na fakultě naštěstí existuje několik zdrojů, kterých je možno využít:

A/ **Výběrovost vpřijímacím řízením** , které trvale zaručuje získávání talentovaných studentů – pokud zachováme jeho objektivitu a kvalitu, nemusíme se bát poklesu úrovně našich absolventů (za předpokladu, že získaný potenciál dále rozvineme).

B/ **Doktorandi** , u kterých musíme pěstovat zdravou soutěživost, podporovat jejich zahraniční kontakty a zkušenosti, pružně je zapojovat do grantových výzkumných projektů a připravovat na pedagogickou dráhu.

C/ **Vědecká rada** jako seskupení předních představitelů

oborů, které kromě své funkce v oblasti kvalifikačního rozvoje nepochybně může plnit i roli autoritativního diskusního fóra v otázkách koncepčních.

D/ Důležitou úlohu mohou převzít také nedávno ustanovení **koordinátoři studijních programů** – v těchto pozicích se skrývá značná integrační a koordinační kapacita, která by mohla prospět lepší dělbě práce mezi např. vědeckou radou, Akademickým senátem a studijním oddělením.

Samozřejmě existují i potenciály další (např. díky zastoupení pracovníků fakulty v grantových komisích, vakreditačních komisích, díky otevřeným možnostem na úseku publikačním, popularizačním, atd.), kterých bude třeba plně využít.

Na tomto základě formuluji svoji představu o **základních krocích**, které musí učinit nové vedení:

A/ **Analýza nových podmínek** především ve vztahu ke studijním programům a k důsledkům, které přinesou v oblasti ekonomické. Příprava na **akreditaci oborů** a přechodu na kreditní systém.

B/ **Celofakultní diskuse** o dlouhodobé strategii **orientace studia** (např. vztah jednooborového a dvojoborového, bakalářského a magisterského) svýrazným zapojením studentů, doktorandů i mladých asistentů a s ohledem na přinejmenším evropské kontexty.

C/ Zpracování **střednědobé koncepce rozvoje jednotlivých oborů a pracovišť** (mimo jiné se zřetelem k hrozícímu riziku oddělení “bohatých” a “chudých”).

D/ **Projekt rozvoje Filozofické fakulty**, který by byla schopna přijmout a podpořit také Univerzita Karlova jako celek. V jeho rámci by bylo možno uvažovat o změnách systému řízení, zjednodušení organizační struktury, apod.

E/ Zpracování **modelu akademické kariéry** (v rámci programu rozvoje lidských zdrojů), který musí zajistit vedle odborného růstu mladých pracovníků také přiměřenou úroveň jejich motivace a vztahu k fakultě (a arciť také sociálního zabezpečení), to vše též specificky ve vztahu k jejich systematické přípravě k výkonu řídicích funkcí.

První dva kroky bude možno uskutečnit během prvního roku volebního období (v rámci zmíněného spojení “krizového” managementu a “revitalizačního” programu). V dalších dvou letech budou postupně naplněny body C a D. Položku E nutno zahrnout již do “vstupní” celofakultní diskuse.

#### 4. **Některé tradiční fakultní mýty a momentální priority**

Módním slovem **mýtus** označuji teze, které jsou poměrně často vyslovovány a leckdy takřka automaticky akceptovány, třebaže mohou zakrývat některé složitější otázky. Některé by stály za kritickou rozpravu:

A/ **Tematická svrchovanost pracovišť** – bezesporu platí, ale musí být doplněna korporativní kázní a přímou odpovědností za reprodukci oboru.

B/ **“Učitelé tu jsou pro studenty”** – ale do jisté míry to lze formulovat i obráceně. Učitel nemůže podléhat jenom momentálním přáním svých svěřenců, nese odpovědnost za rozvoj oboru a za nezávislé bádání. Na něm se podílí vrámci komunity **společně** se svými žáky, tento vztah nelze degradovat na “zákaznický”.

C/ **“Administrativní aparát představuje servis”** – ano, pokud to chápeme podobně jako v položce předchozí. Zejména vrcholová část tohoto aparátu musí nést část řídicích pravomocí a odpovědnosti za provoz, zabezpečovat vitální funkce v infrastruktuře (např. informatika, hospodářské oddělení).

D/ **Zkvalitnění habilitací** – je třeba přinejmenším

konkretizovat, protože řízení podléhá určitým standardům. Nemyslím si, že je málo náročné (někteří pracovníci se raději poohlížejí po možnostech jinde...), spíše jde o zkvalitnění přípravy, o korektnost průběhu, o to, aby některé obory či specializace nebyly apriorně diskriminovány. Habilitace by měly urychlit rozvoj mladých pracovníků, ovšem čerstvé zkušenosti zakreditace ukazují i potřebu rozšíření skupiny profesorů, na které je možno klást nároky nejvyšší.

E/ **Vznik vědeckých škol** – měl být podpořen parcelací větších pracovišť např. na semináře, může to však vést i k nežádoucí monopolizaci přístupů a k potlačení konkurenčního prostředí.

F/ **Extrémní názory** – fakultě nemůže škodit rozmanitost názorů a jejich prezentace na veřejnosti, naopak na ni může přitáhnout neortodoxně uvažující talenty. Za názory odpovídají autoři, kteří by jenom neměli používat svoji pozici na fakultě jako kryt nebo argument.

G/ **Resortismus** – snaha o přesnější profilaci působení proděkanů by neměla zatlačit do pozadí zvýšenou potřebu **týmové spolupráce** (např. vztah akreditace, přijímacího řízení a finančního plánování), platí to ostatně i o oceňování pracovníků za jejich aktivity získávání grantů, vdoplnkové hospodářské činnosti, apod.

Zatímco některé z výše uvedených námětů je možno ponechat v rovině diskursu, ve sféře **bezprostředního řízení provozu fakulty** se rýsuje několik dalších aktuálních úkolů:

- A/ **Kontrola studijních programů** podle novelizovaného řádu, posouzení kompatibility programů se světem (aby se stala reálnou, "konzumovatelnou" i v rámci mezinárodních výměnných styků, apod.).

- B/ Zavedená **úsporná opatření** by neměla vést k obstrukcím, pracoviště by měla lépe pracovat spřidělenými **rozpočty** a měla by získat co nejdříve konkrétní představu o příjmech i nákladech “střediska” (a to v porovnání s ostatními).
- C/ **Systemizace pracovních míst** by měla být porovnána s evidencí pracovního vytížení a výkonu pracovníků, kterou je však třeba modernizovat tak, aby plnila analytické funkce.
- D/ Na úseku vědy **stimulovat zapojení do grantů** (jde o důležitou možnost nadlepšení rozpočtu a zdůvodnění koeficientů nákladů!), zprostředkovávat nabídky různých zdrojů, poskytovat konzultace k vyplňování formulářů, apod.
- E/ Fakulta musí rozvinout nebo podpořit všechny formy **prezentace na veřejnosti** s cílem vylepšit image. Pak bude snadnější získávání sponzorů i podpory vedení a ostatních složek UK.
- F/ Normalizace **spolupráce všech reprezentací zájmů** (senát, odbory, vědecká rada, vedení fakulty i kateder). Zdůrazňuji potřebu **vzájemné informovanosti**, **osobního jednání** a operativního řešení otázek. Zlepšit je třeba přípravu jednání, základem musí být jasná a stručná písemná (nebo elektronická) informace. Tím se stane **kommunikace efektivnější**. Mohlo by to způsobit proměnu organizační kultury FF UK, která připadá mnohým jako až příliš “post-moderní” či “mnohomluvná” (ve smyslu vysokých transakčních nákladů).

Cílem našeho společného snažení musí být fakulta jako **harmonický, kooperující a sebevědomý celek**. Vzhledem k pracovnímu zatížení většiny pracovníků a přinejmenším části studentů není namístě zdůrazňovat až tolik princip výkonnosti, jako prvky **efektivity a diferenciac**e, a touto cestou směřovat

ke spravedlivějšímu ocenění výsledků. Těžké období, které nás čeká, nám paradoxně nabízí nemalou **šanci přinejmenším nastartovat žádoucí změny** .