

FF JU 2031

Stabilita skrze rozmanitost, soudržnost skrze transparentnost, relevance skrze otevřenost, dynamika skrze flexibilitu

Výhled

Vysoké školy budou v příštích letech čelit mnoha tlakům, které už se objevují na horizontu. Tyto tlaky budou nejsilnější na humanitní fakulty. Proto se musejí vrátit ke svému historickému dědictví, které je v současném světě jejich největší devizou. Toto dědictví lze definovat jako otevřenost, rozmanitost a flexibilitu. Otevřenost nejen vůči členům akademické obce, ale vůči společnosti, zejména ve smyslu aktivního rozvíjení třetí role univerzity. Filozof nežije ve věži ze slonoviny, ale na agoře. Rozmanitost, oborová i myšlenková, musí být nejen deklarovaná, ale i důrazně praktikovaná. Společně s flexibilitou a vyvážeností tvoří základy robustní instituce, jež dokáže reagovat na výkyvy způsobené společenskou poptávkou, demografií a dalšími vlivy.

Rozmanitost není neurčitost. Fakulta musí v rozmanitosti nalézat jednotu. K tomu je zapotřebí transparentnosti, průběžné diskuse, demokratické volby a silné identifikace všech členů akademické obce s celkem. Nikoli jen pracovníků akademických, ale i technicko-hospodářských. Jen vzájemným respektem, jasnou a pravidelnou komunikací a společným úsilím o lepší a efektivnější fakultu lze dosáhnout kýžených výsledků.

Jasně priority

Fakulta musí mít jasně stanovené priority. Fakulta není výzkumný ústav a její prioritou jsou studenti. Filozofické fakulty zavazuje odkaz staletí. Prioritou fakulty musí být především pěstování vědění, myšlení a třibení názorů. Pěstování oborů, které rozvíjejí tyto kompetence, musí být nadále jádrem, z něhož bude vycházet rozvíjení nabídky fakulty. Řečeno jinými slovy, i v době sílících tlaků na vytváření profesních oborů bude třeba chránit obory akademické, intelektuální, kritické, zejména pak ty, které dokáží generovat udržitelné počty magisterských studentů.

Právě udržení magisterských programů je totiž zásadní podmínkou pro uchování intelektuální úrovně a pro udržení programů doktorských. Ty stojí na vrcholu vzdělávací pyramidy, korunují akreditační úsilí, jsou vstupenkou do klubu prestižních univerzit a jsou jedním z kritérií přidělování prostředků. Jejich existence však podstatnou měrou závisí na tom, že fakulta bude mít dostatek magisterských studentů. Nejjednodušší způsob, jak tyto

studenty získat, je „konverzí“ z programů bakalářských. Tam, kde se to nedaří v dostatečné míře, je třeba hledat příčiny a usilovat o nápravu.

Rovnováha jako klíčový princip

Pro udržení vysoké akademické úrovně je klíčová rovnováha. Na jedné straně výzkum, na straně druhé studenti; v případě studentů pak vyváženost mezi ekonomickou efektivitou a kvalitou nabízeného vzdělání, včetně individuálního přístupu. Řeceno jinak a důrazněji, žádné kroky ke zvýšení ekonomické efektivity výuky nelze činit na úkor kvality výuky a přístupu ke studentům. Obory s velkým zájmem o studium musejí disponovat dostatečným personálním zajištěním, aby u nich nedocházelo k tomu, že studenty zklamou a odradí masovým přístupem — což se u nejexponovanějších oborů již děje.

Přístup ke studentům musí být prioritou ze dvou důvodů. Ten první je tradiční: studenti jsou *raison d'être* fakulty; druhý pragmatický: v budoucnu budeme muset být pro studenty ještě atraktivnější než dnes. Premisy jsou totiž jasné: demografická křivka klesá, zároveň klesá (celosvětově) zájem o studium humanitních oborů. Klesající demografická křivka a snižující se finanční atraktivita učitelského povolání bude výše uvedené faktory násobit v zájmu o studium učitelství, které představuje vítaný, ale přece jen doplněk hlavní nabídky. Pro řadu studentů stále nejsme první volbou. Bylo by cynické se spoléhat na to, že studenti k nám půjdou jen kvůli nižší ekonomické náročnosti života na jihu oproti Praze.

Excelence jako cíl

Se statusem fakulty druhé volby se ale nelze smířit. Individuální přístup a vysoká kvalita výuky jsou těmi nejlepšimi nástroji pro to, aby se fakulta — minimálně pro většinu z uchazečů — touto první volbou stala. Potenciál na to má. Regionální fakulta nesmí znamenat fakultu provinční.

Následujících několik let rozhodne, zda fakulta získá stabilitu a pro studenty, akademiky i technicko-hospodářské pracovníky bude preferovanou volbou. Musíme usilovně budovat fakultu, která studentům se zájmem o obor poskytne skutečně jedinečný individuální přístup a aktivně je bude podporovat v rozvoji jejich profesních kariér — například tím, že i v akademických oborech bude nabízet širší možnost participace na reálných projektech, ať už knižních, galerijních, muzejních či jiných.

Budování špičkové reputace je pracné, zabere nějaký čas, nicméně vposledku je to mnohem účinnější než jakákoli náborová kampaň na sociálních sítích. Fakulta si musí vybudovat

pověst školy, kam studenti budou chodit kvůli tomu, že se jim tam dostane přístupu, který jinde běžný není, že se jim dostane kvalitní výuky a posléze diplomu, který nebude jedním z mnoha, ale bude prestižní.

Benchmarking počtu uchazečů

S individuálním přístupem a kvalitou výuky souvisí další věc, výše nazvaná „konverzí“ studentů z bakalářského do magisterského programu. Ta musí patřit k jasným a dlouhodobým prioritám. Kde se nebude dařit dosahovat kýžené úrovně, je třeba hledat příčiny a ty odstranit.

Úspěšná konverze je ale jen základ. S výhledem do budoucna by bylo obrovskou chybou smířit se s rolí „in-breedingové“ školy. Právě budování reputace oborů, případně průběžná úprava studijních plánů tak, aby směřovaly k vyššímu zájmu o magisterské studium, může zásadním způsobem pomoci v tom, že se fakultě bude dařit lákat absolventy bakalářských programů odjinud.

Realistické cíle by měly být vytyčeny s ohledem na výsledky dosahované jinými obory napříč republikou. V uplynulém období proběhl na úrovni ředitelů jistý „benchmarking“. Ten by se mohl stát dobrým východiskem, a to jak pro cíle na úrovni studentů magisterských, tak bakalářských. Napříč republikou existují obory, které přitahují velké množství studentů, a taky naopak takové, u nichž je zájem dlouhodobě nižší — to je zcela pochopitelné a fakulta musí pěstovat i obory, o které zrovna třeba takový zájem není. Nicméně je třeba, aby naše čísla korelovala s těmi od konkurence.

Korelace je opět ale minimálním cílem, zejména na úrovni bakalářských studijních programů. Na úrovni programů magisterských musíme začít vyvíjet snahu získat data o tom, kam mizí množství studentů po absolvování bakalářského studia. Bude to vyžadovat značnou heuristickou práci na sklonku jejich studia, ale může se nám tak podařit získat data, která jiné vysoké školy dosud úspěšně ignorují — a podle toho se zařídit. Výrazně v tomto ohledu mohou pomoci absolventské kluby, které navíc zvýší identifikaci studentů s fakultou.

Klíčovou roli — vedle budování reputace naší každodenní prací — bude v tomto ohledu hrát marketing. Ten bude třeba rozvíjet na dvou úrovních: na úrovni fakulty a na úrovni ústavů. Samozřejmě tyto dvě roviny musejí být provázané tak, aby propagace ústavů podporovala image a atraktivitu fakulty jako celku.

Ekonomická perspektiva

Ekonomická perspektiva optimistická není. Časy relativní hojnosti skončily. Bohužel ani v nich se humanitním oborům nepodařilo vydobýt si lepší postavení. Se zhoršujícím se stavem veřejných financí a zřejmými prioritami politické reprezentace nelze očekávat nějaký výrazný obrat k lepšímu, spíše naopak.

Fakulta proto bude muset přistoupit k řadě opatření, často nepochybně nepopulárních, nicméně i ta budou muset být vyvážená. Bude nutné hledat úsporná opatření, nicméně ta nikdy nesmí ohrožovat samotný smysl existence fakulty. Zároveň i zde je příležitost v rozmanitosti a diverzifikaci, které mohou finančně fakultě pomoci. Vedle grantové činnosti třeba nabídkou mikrocertifikátů nebo cizojazyčných placených programů. Zejména poslední jmenované představují značně nevyužitý potenciál, nicméně musíme jednat rychle: s podobným záměrem pracují i další humanitní fakulty. I zde bude klíčové získat relevantní data a kvalifikovanou analýzou stanovit, o které takové obory by byl potenciálně zájem — samozřejmě s přihlédnutím k našim stávajícím možnostem. Dalším potenciálním zdrojem (a zároveň nabídkou, která zvýší společenskou relevanci) je kombinované studium a CŽV programy, pochopitelně s adekvátní odměnou pro ty vyučující, kteří se na nich budou podílet.

Věci se přirozeně mění. Stejně přirozené je, že se mění skladba a velikost oborů studovaných na univerzitě a fakultě. Na tuto změnu musí být fakulta připravena. Nesmí usilovat jen o přežití; naopak, musí hledat možnosti svého dalšího rozvoje tak, aby si udržela počty studentů i společenskou relevanci.

Rozvoj, ne jen udržení

Rozvoj musí probíhat i na úrovni vědeckého výkonu. Myslím, že v tomto ohledu je na čem stavět. Jako potěšitelné — a zavazující vzhledem k budoucnosti — vidím zejména dvě věci. Tou první je samozřejmě hodnocení vědeckého výkonu, kterého se fakultě podařilo dosáhnout. Udržet tuto úroveň bude velkým závazkem, který ale musíme přijmout se vši vážností. Tou druhou je skutečnost, že excelentní výsledky předkládané fakultou k hodnocení pocházejí z širokého spektra ústavů a od pracovníků různého věku.

To je příslib i závazek. Príslib v tom, že to ukazuje na šíři potenciálu a kontinuitu tvůrčího talentu, závazek v tom, že je třeba důsledně dbát na to, aby k tvůrčí a kritické práci, účasti na konferencích a publikování výsledků své práce měli rovné příležitosti všichni členové naší akademické obce. Je to nejen správné, ale i pragmatické s ohledem na budoucnost.

Rovné podmínky pro bádání

Těmito rovnými podmínkami jsou nejen přístup k publikační podpoře či podpoře účasti na konferencích, ale i rovnováha mezi výukovou zátěží a prostorem pro tvůrčí činnost.

Výukovou zátěž nelze počítat pouze v odučených hodinách, nýbrž je zcela zásadní brát v potaz počet odučených studentů — právě s ohledem na kvalitu výuky. Nelze srovnávat přednáškovou činnost pro stovku studentů s vedením stejného počtu studentů v seminářích, kdy právě výuka v seminářích vyžaduje individuální přístup, supervizi a kvalitní zpětnou vazbu.

Je proto třeba nastavit takovou pracovní zátěž, aby při započtení výuky, opravování esejů, administrativní zátěže a respektování normální pracovní doby měli členové akademické obce čas na tvůrčí a vědeckou práci. Dlouho tolerovaná situace, kdy tvůrčí a vědecká práce vzniká z čistého nadšení o víkendech a dovolených, je samozřejmě chvályhodná a obdivuhodná, leč jen stěží udržitelná.

Kvalita bez konzistence je kvalitou jen z poloviny. Zejména s ohledem na dlouhé publikační lhůty u nejocenenějších výsledků je zapotřebí plánování, typicky ve výhledech ředitelů jednotlivých ústavů. O nich musí mít vedení přehled a musí vědět, s jakými druhy výsledků může počítat, případně takové publikační výstupy v rámci možností koordinovat.

Stejná koordinace a podpora, ba dokonce řízení ze strany fakulty bude zapotřebí u týmových projektů. Práce v humanitních oborech je z podstaty individuální. Je to tak dobře, nicméně jedním z důvodů, proč humanitní obory tak silně prohrávají s obory přírodovědnými, je právě absence týmových projektů. Není v našich silách v krátkodobém horizontu situaci změnit tak, aby se humanitní obory hodnotily jinak; proto musíme pragmaticky usilovat o týmové projekty a snažit se jejich prostřednictvím přinést do fakultního rozpočtu peníze.

Revizí musí projít i zahraniční spolupráce. Erasmus je pro ni dobrou platformou, nicméně je důležité, aby zahraniční spolupráce nebyla roztržštěná, ale měla nějaký svorník, kterým musí být fakulta. Je podle mě zásadní zaměřit se na země v blízkém okolí a s nimi rozvíjet spolupráci na úrovni badatelské, ale i studentské výměny, jako to třeba teď probíhá s univerzitou v Pasově. Nejdůležitější roli bude v tomto ohledu hrát proděkan pro zahraničí, který musí dohlížet na vytvoření takové sítě, z níž by mohly vzejít i životaschopné a finančně zajímavé evropské projekty; a zároveň aby byla nastavena spolupráce s těmi univerzitami, odkud k nám budou na výměnné pobyty přijíždět studenti, tedy aby k nám nejezdili jen studenti z jedné evropské země.

Transparentní ekonomika

I proto je klíčové, aby ředitelé ústavů měli přehled o ekonomickém výkonu svého ústavu. Jakožto členové akademické obce věříme v nutnosti solidarity a rozmanitosti. Je zřejmé, že některé ústavy budou mít lepší ekonomický výkon, jiné slabší. Zároveň si ale všichni uvědomujeme, že nejsme korporát a že bez rozmanitosti nabídky nebude žádná fakulta. To na druhou stranu neznamena, že nepotřebujeme mít přehled o tom, jak si coby jednotlivé ústavy stojíme. Transparentnost je proto zásadní. V souvislosti s tím — a v souvislosti se spravedlivou zátěží zmíněnou výše — je třeba, aby ústavy, respektive jejich ředitelé, dostali k dispozici rozpočet, s nímž by hospodařili.

Lepší koordinace a efektivita bude dosaženo detailním a předvídatelným plánem akademického roku. Jasným a přehledným vytyčením doby, kdy probíhají jisté úkony (inovace předmětů, aktualizace akreditací apod.), aby členové akademické obce měli možnost dlouhodobě plánovat svou práci a její nejrozličnější výstupy. Stejně tak by bylo záhodno naplánovat celoročně zasedání akademického senátu a předseda/předsedkyně senátu by měl/a být v pravidelném intervalu zván/a na kolegia děkana, stejně jako je předseda/předsedkyně univerzitního senátu zván na kolegia rektora.

Naprostá transparentnost hospodaření je nezbytnou podmínkou pro silnější identifikaci s fakultou. Dalším faktorem, který tuto identifikaci posiluje, jsou úvazky. V otázce úvazků by fakulta měla usilovat o maximální konsolidaci a tam, kde je to jen trochu možné, směřovat k situaci, kdy většina členů akademické obce bude mít úvazky plné a stejně tak plně se bude identifikovat s fakultou a Jihočeskou univerzitou jako celkem.

O smysl humanitního studia

Fakulta bude žít jen potud, pokud neztratíme ze zřetele její smysl. Tím je psát, diskutovat a starat se o studenty. Fakulta tu není kvůli počítačovému systému a byrokratickým postupům. To ony jsou zde kvůli ní a vždy jim musí patřit podřízené místo. Humanitní studium má tu zvláštnost, že se neustále vrací k otázce po svém smyslu. To je zcela v pořádku, zároveň je třeba ale mít neustále na zřeteli, že podvolení se byrokratické mašinérii je krokem, kdy tento smysl zcela jistě ztrácí.

Pochopitelně je třeba respektovat zákonné a další požadavky. Na druhou stranu podvolovat se byrokratickým postupům ve vyšší míře, než té nezbytně nutné, je zhoubné. A zejména u fakulty našich rozměrů i úplně nesmyslné. Fakulta potřebuje administrativně-byrokratický

rámec, který bude jednak štíhlý, jednak flexibilní. Protože jen díky vysoké flexibilitě může promptně reagovat na změny.

Tím se kruh uzavírá. Flexibilita, otevřenost a rozmanitost. Jen ty nám zajistí přežití a umožní rozvoj. Všechny nás v budoucnu bude čekat více práce a tvrdý boj. Když si budeme věřit, vyjdeme z něj silnější než kdykoli předtím.