

# Vedení vysokých škol – podpora akademických hodnot nebo trhu?



Eva Dragomirecká

**(1) MACHOVCOVÁ, KATEŘINA, ZÁBRODSKÁ, KATEŘINA, 2016. VEDENÍ AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ: TEORETICKÉ PŘÍSTUPY A AKTUÁLNÍ PROBLÉMY. ČESKOSLOVENSKÁ PSYCHOLOGIE, ROČ. LX, Č. 2, S. 137-151.**

**(2) ZÁBRODSKÁ, KATEŘINA, MUDRÁK, JIŘÍ, KVĚTOŇ PETR, BLATNÝ, MAREK, MACHOVCOVÁ, KATEŘINA AND ŠOLCOVÁ, IVA, 2016. KEEPING MARKETISATION AT BAY: THE QUALITY OF ACADEMIC WORKLIFE IN CZECH UNIVERSITIES. SOCIOLOGICKÝ ČASOPIS/ CZECH SOCIOLOGICAL REVIEW, VOL. 52, NO 3: 347-373.**

V nedávné době publikoval tým Psychologického ústavu AV dva pozoruhodné články o vedení akademických pracovníků a kvalitě pracovního prostředí českých vysokých škol. V přehledové studii (1) představují odborné veřejnosti koncept leadershipu, u nás v akademickém prostředí dosud málo zkoumaný, ačkoli je považován za klíčovou proměnnou ve vztahu k organizační kultuře a spokojenosti zaměstnanců. Akademický leadership je podle citované definice „aktem vytváření komunity odborníků s cílem stanovit a dosahovat společné cíle prostřednictvím posílení akademiků i dalšího personálu“ a je založen na decentralizaci a kultuře postavené na kolegiálnosti a autonomii. Autorita bývá postavena výhradně na expertních znalostech.

Pro akademické prostředí byl dosud typický model sdíleného leadershipu. V důsledku probíhající transformace vysokých škol směrem k tržnímu modelu se však na akademické půdě prosazují autoritativnější styly manažerského řízení. Jde o paradoxní vývoj, protože v podnikatelské oblasti je naopak sdílený leadership novým populárním trendem, jehož typické rysy, jako je spolupráce, síťování a týmové rozhodování, jsou využívány ke zvýšení kvality a kreativity práce.

V západních zemích je tržní model vysokého školství nejdůsledněji aplikován ve Velké Británii, Austrálii a Hong-Kongu, přičemž např. australská studie dokládá nespokojenost akademiků v důsledku reformy, kdy došlo k výraznému snížení finančních prostředků a současnému navýšení pracovní zátěže.

Tradiční model vysokého školství je podle autorů charakterizován autonomií akademiků, jejich podílem na vedení a rozhodování a vyšší mírou vlivu na svou práci. Práce akademiků je hodnocena podle interních měřítek expertnosti a je jim ve společnosti přičítána relativně vysoká prestiž. Důležitými hodnotami je svoboda, důraz na kvalitu, věrnost pracovišti a uznání.

V tržním modelu je autonomie akademiků a jejich podíl na řízení a rozhodování omezený. Akademická činnost je spouštěna potřebami trhu a vnějšími zainteresovanými subjekty, společenská prestiž akademiků proto klesá souběžně s tím, jak se snižuje jejich odpovědnost a možnost ovlivnit svou práci. Zvyšující se nároky na



produktivitu jsou uskutečňovány prostřednictvím vedení s autokratickými rysy, zaměřenými na výkon. Důraz na bezprostřední efektivitu vede k preferenci částečných úvazků a externích smluv u zaměstnanců. V popředí jsou kvantitativní ukazatele.

Dosavadní výzkumy ukazují, že spokojenost pracovníků je spojena s tradičními akademickými hodnotami, zatímco míra stresu koreluje s charakteristikami tržního modelu. V původní práci (2) autoři prezentují výsledky rozsáhlého výzkumu na českých vysokých školách, ve kterém chtěli ověřit, zda tyto vztahy platí i v našich podmínkách a nakolik se v našem univerzitním modelu prosazují tržní hodnoty. Výzkumu se účastnilo 2229 akademických pracovníků včetně vedoucích kateder, fakult a univerzit. Za pozitivní charakteristiky systému byla považována autonomie a důraz na kvalitu, vliv na akademickou práci a kolegiální klima. Mezi negativní charakteristiky práce patřil plat, špatné vedení a tlak na produkci. Akademické hodnoty korelovaly se spokojeností, přičemž preference kvality měla ke spokojenosti ještě výraznější vztah než autonomie. Důraz na kvantitu koreloval se stresem a akademici jej chápali jako protiklad naplňování kvality. Celkově převažovala spokojenost a rysy tradičního akademického modelu; některé charakteristiky tržního modelu se dosud v našem prostředí výrazněji neuplatňují. Nejčastěji byla zmiňována pracovní nejistota a požadavky na kvantitu výstupů.

Spokojenost mezi pracovníky však nebyla rovnoměrná: spokojenější byli seniorní pracovníci na pozicích docentů a profesorů, zatímco mladí pracovníci pociťovali častěji permanentní stres v důsledku pracovní nejistoty a silného tlaku na publikační výkon. Výsledky ukázaly také nižší spokojenost žen. Negativní dopady tržního modelu zmírňovalo pozitivní vnímání vazeb v kolektivu, postoj ke své práci jako k poslání a podpora od kolegů. Podporu ze strany seniorních a vedoucích pracovníků oceňovali pracovníci na začátku akademického postupu; starší pracovníci preferovali autonomii a kolegiální vedení založené na expertní excelenci. Vedoucí pracovníci viděli jednu ze svých rolí v tom, že chrání své kolegy před nadměrnými požadavky a tlakem ze strany managementu fakulty.

Autoři si kladou otázku, zda je vysoká spokojenost českých akademiků dobrým výsledkem, protože spokojenost nutně nekoreluje s vysokou produktivitou. Dodávají, že spokojenost koreluje s akademickými hodnotami, zatímco produktivita závisí na dalších faktorech, jako je financování a podmínky pro excelentní výzkum.

Celkově můžeme shrnout, že výzkum vykresluje české akademické prostředí založené dosud více na akademických hodnotách než na tržním modelu, kde kolegiálnost, loajalita a oddanost věci převažují nad špatnými platovými podmínkami a nejistotou pracovní budoucností. Čtenář si může položit otázku, zda deklarovaná transformace vysokých škol směrem k hodnotám trhu je progresivním krokem v době, kdy svět byznysu progresivně objevuje přínos akademických hodnot.