

## Není polemika jako polemika aneb není totéž, když dva říkají totéž<sup>1</sup>

Odpoověď P. Matějů, R. Valenčíkovi a N. Simonové

Po přečtení obou textů autorského týmu lze nabýt dojmu, že k tomu, aby naděje na konsenzus z této „polemiky“ umřela jako poslední, je na místě zdůraznit jednu podstatnou skutečnost. Můj předchozí příspěvek byl původně napsán jako recenze. Text, který autorský tým obdržel, tedy *není ani polemika a už vůbec ne diskuzní příspěvek*. Poznámka kolegyně Simonové, že recenze je „konkrétní v kritice, nikoliv v návrzích na řešení“ (SČ 4/2006, s. 791), je ponechána bez komentáře. Členové týmu uvádějí, že se zamýšleli nad zvláštnostmi logiky recenzentova výkladu, či že se snažili číst text recenze pozpátku, aby pochopili recenzentovy myšlenkové pochody. Nabízí se jednoduché vysvětlení. Jediným uceleným myšlenkovým a textovým útvarům pocházejícím z recenzentovy „dílny“ je pouze *závěr*. V ostatním textu recenze bylo úzkostlivě respektováno přání redakce SČ držet se obsahu publikace, nikoli kritických výhrad.

Ocenění si zasluhuje, že se tým pokusil nastolit problém *konkurenceschopnosti našeho vysokoškolského vzdělávání*, byť tak bylo učiněno v souvislosti s problémem financování vysokoškolského studia. Na druhé straně je ale kategorie konkurenceschopnost vcelku jasně definovaným pojmem, souvisejícím s *vlastnostmi produktu* na výstupu produkční organizace, či ještě vhodněji, při jeho vstupu do příslušného tržního segmentu. Zůstane-li se v obecné poloze výkladu, jak je velmi zevrubně rozebíráno kupříkladu v řadě publikací o podnikovém managementu (z našich autorit například Veber, Pitra, Vodáček, Truneček a další), o konkurenceschopnosti produktu, ať již jde o výrobek nebo službu, se nerozhoduje nikde jinde než v *transformačních procesech organizace, která tento produkt uvádí na trh*. Neznamená to přirozeně nic jiného než obecně známý poznatek o tom, že jakékoliv *cílené* ovlivňování konkurenceschopnosti produktu je možné pouze *cíleným* řízením procesů, ve kterých organizace *transformuje* lidské, materiální, energetické, informační a také *finanční zdroje* na svých vstupech s cílem vyrobit konkurenceschopný výrobek nebo službu.

Baťa právě nadčasovou platnost tohoto tržněekonomického axiomu fungování produkčních organizací využil ve svých úvahách o cestách k dosažení světové špičky v konkurenceschopnosti svých výrobků. Téměř drastickým způsobem dosáhl radikální změny v technologii výroby provázené razantními změnami v organizaci a v řízení výrobního procesu. Jinými slovy řečeno, provedl cílenou změnu transformačních procesů ve své organizaci na výrobu obuvi. Tato energická opatření, dnes by byla označena za *reengineering*, vedla mimo jiné k výrazně vyšší efektivnosti, tj. k výrazně vyššímu zhodnocení finančních prostředků vložených do výroby, a tak přispěla k razantnímu zvýšení konkurenceschopnosti výrobků. V dnešních pod-

<sup>1</sup> Pokračování diskuse o knize Natalie Simonové (ed.), Petr Matějů (vedoucí projektu): *České vysoké školství na křižovatce*. Praha: SOÚ AV ČR 2005 z čísla SČ 4/2006, 783–792.

mínkách by se Baťovy podniky, pokud by o to jejich majitel projevil zájem, staly atraktivním lákadlem pro soukromé investory. Na rozdíl od logiky úvah týmu platí v reálném prostředí vyspělé tržní ekonomiky „opačná logika“. Produkční organizace, která se uchází o vyšší příliv financí na své fungování, musí nejprve provést reformu svých transformačních procesů, aby prokázala, že se peníze do ní vložené nestanou charitou, ale investicí. Tato logika musí přirozeně platit i pro vysoké školy, jestliže hodlají vstoupit do tržního prostředí znalostní ekonomiky.

Historie podnikového managementu jako svébytné vědní disciplíny je zřetelnou reflexí snah vlastníků produkčních organizací maximalizovat efekty svých podnikatelských aktivit úsilím o hledání způsobů, jak lidské, materiální, energetické, informační a také finanční zdroje na *vstupech* transformovat při minimálních nákladech tak, aby produkt na *výstupu* jejich organizací byl dostatečně konkurenceschopný. Sengeův koncept „learning organization“ (viz např. P. Senge. *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday 1994), který fakticky odstartoval éru znalostního managementu a posléze přispěl k formování vize znalostní ekonomiky, byl právě zamýšlen jako další článek v řetězci způsobů ovlivňování transformačních procesů produkční organizace v zájmu dosažení žádoucí úrovně konkurenceschopnosti produkce.

Promítnuto do reality systému vysokoškolského vzdělávání znamená to pouze jediné. Má-li se *kvalifikovaně a věcně* operovat s pojmem konkurenceschopnosti vysokoškolského vzdělávání, musí se nevyhnutelně vysokoškolské vzdělávání chápat jako produkt. Má-li se dále diskutovat či polemizovat na téma cíleného ovlivňování konkurenceschopnosti vysokoškolského vzdělávání jako produktu, je zcela nezbytné zaměřit se na analýzu mechanismů, které tento produkt formují, tzn. na analýzu transformačních procesů produkční organizace. Má-li tato analýza mít vyústění do podoby věrohodných a argumentačně podložených závěrů, je nezbytné, aby *modelem systému vysokoškolského vzdělávání byla v tomto případě soustava modelů transformačních procesů v produkčních prvcích systému vysokoškolského vzdělávání*. Dekomponuje-li se problém konkurenceschopnosti vysokoškolského vzdělávání na základní subsystém, funkčně a institucionálně dále nedělitelný, výsledkem této procedury je fakulta veřejné vysoké školy. *Model transformačních procesů fakulty je logicky jediným modelem umožňujícím analýzu mechanismů, které vstupují, tedy nejen zájeme o vzdělávání, ale také materiální a finanční prostředky, transformuje do svých výstupů, jako jsou například vytvořené odborné kompetence nebo raději vysokoškolské vzdělání*. V tomto modelu je potom možné analyzovat například finanční toky „protékající“ jednotlivými prvky v modelu transformačních procesů fakulty. Problém ovlivňování konkurenceschopnosti vysokoškolského vzdělávání se na této rozlišovací hladině systémové analýzy stává problémem organizace a řízení transformačních procesů fakulty jako produkční organizace nebo také subsystému v systému vysokoškolského vzdělávání. To je ale závěr svým významem *kardinální*. Ve svém přirozeném důsledku neznámá nic jiného než východisko ke smysluplné a kvalifikované analýze možností, jak reálně ovlivnit konkurenceschopnost vysokoškolského vzdělávání. *Takovým východiskem je model – lze jej označit jako bazický –, který vznikne superpozicí*

*modelu transformačních procesů fakulty a modelu organizace a řízení hlavních procesů fakulty.* Pouze s využitím takto konstruovaného modelu a pouze na této úrovni analýzy je možné kvalifikovaně a odpovědně formulovat závěry o tom, jak účelně jsou využívány zdroje státního rozpočtu plynoucí do rozpočtu fakulty, a následně nastolit problém, zda a nakolik efektivní je nějaký jiný systém financování fakulty. Na základě této analýzy je možné pokročit k systémové agregaci těchto bazických modelů do úrovně modelu systému vysokoškolského vzdělávání, který umožní analýzu kauzalit mezi konkurenceschopností vysokoškolského vzdělávání a řízením transformačních procesů na fakultách českých veřejných vysokých škol včetně vlivu způsobů a intenzity jejich financování. Jedině s využitím tohoto typu modelu je možné kvalifikovaně a odpovědně formulovat odpověď na otázku, nakolik jsou peníze plynoucí do transformačního procesu fakulty užity efektivně, jinými slovy, jaká je efektivnost vysokoškolského vzdělávání na té které fakultě. Sociologické výzkumy v souvislosti s takto orientovanou systémovou analýzou nemohou nabídnout žádné upotřebitelné informace, a jsou proto samoučelné a nepotřebné.

### Několik dalších poznámek k reakci autorského týmu

Autoři se často odvolávají na světovou odbornou literaturu související s problematikou financování vysokoškolského studia. Stať Nicholase Barra byla dokonce zařazena do druhé kapitoly monografie. Takový postup je velmi korektní nejen s ohledem na autora – v obsahu druhé a třetí kapitoly jsou velmi zřetelné prvky jeho úvah o investičním financování vysokého školství – ale také na čtenáře. I méně pozorný čtenář si povšimne následujících vět, které zjevně *nikoliv náhodou* Barr zařazuje na začátek článku: „Rád bych v úvodu upozornil na to, o čem tato stať není (zdůrazněno recenzentem). Předně, důraz, který klade na financování, neznamená, že souhlasím s tím, že vyšší výdaje *automaticky* vedou k hospodářskému růstu. Na tento hrubý omyl správně upozorňuje Wolf (2002). *Základem je kvalita vysokého školství a jeho schopnost přizpůsobovat se měnícím se ekonomickým podmínkám*, což na základě nepřetržitého sladování dovedností absolventů s jejich preferencemi a požadavky trhu práce dokáže zajistit lépe tržní mechanismus než centrální plánování“ (viz str. 19 recenzované publikace).

Tyto věty jsou *varováním* před nekritickým přejímáním Barrových tezí a před jejich násilným roubováním do prostředí, kam nepatří. Prvními kroky v úvahách o implementaci investičního přístupu k financování našich veřejných vysokých škol proto nutně musí být:

1. formulace pracovní hypotézy předpokládající, že naše veřejné vysoké školství má schopnost přizpůsobovat se měnícím se ekonomickým podmínkám, resp. fungují v něm mechanismy nepřetržitého sladování dovedností absolventů s jejich preferencemi a požadavky trhu práce;
2. potvrzení nebo vyvrácení platnosti pracovní hypotézy.

Popsanou proceduru, a to jen pro podmínky vybrané konkrétní fakulty, je možné provést *pouze s využitím popsaného bazického modelu*. Formulovat věrohodné závě-

ry platné pro celý systém našeho veřejného vysokého školství předpokládá jít cestou postupné agregace bazických modelů. Zde by bylo nutné velmi obezřetně zvažovat specifika fakult, plynoucí z různého oborového zaměření, včetně teritoriální a organizační určenosti. Analýzy tohoto druhu nebyly v publikované části posuzovaného projektu nalezeny a jejich absence je, vyjádřeno slovy Nicholase Barra, *hrubý omyl*.

Tým velmi správně poukazuje na skutečnost, že terciární vzdělávání ovlivňuje inovační potenciál příslušné země. Pozitivní ocenění zasluhuje i opření se týmu „o dnes již notoricky známé studie prokazující, že tradiční univerzity, jejichž výhradním posláním v minulosti bylo předávání znalostí (*knowledge transfer*) se poměrně rychle proměňují v instituce orientované na produkci znalosti (*knowledge production*)“ (SČ 4/2006, s. 787). I zde se však spokojuje s *pouhým popisem reality bez analýzy*, ke které je nezbytný vhodně koncipovaný produkční model. Autoři „notoricky známých studií“ přirozeně vycházeli z toho, že jejich univerzity jsou schopny pružně reagovat na měnící se ekonomické podmínky – v tržním prostředí vyspělé ekonomiky by totiž musely zákonitě dříve nebo později odumřít. Ve svých studiích ale akcentovali jinou, ve vyspělých ekonomikách známou realitu, kterou je nástup fenoménu začátku 21. století zvaného *znalostní ekonomika* (*knowledge economy*). Do středu obecné pozornosti se dostává, jak se dnes okřídleně říká, problém, jak mají vysoké školy čelit *výzvám znalostní ekonomiky*. Znalostní ekonomika vyžaduje *zcela jiný druh znalostí* než ekonomika industriální éry. *Znalosti* se v prostředí této ekonomiky stávají vedle půdy, kapitálu a informací *hlavním aktivem* produkčních organizací. Ve vyspělých tržních ekonomikách, kde je investiční financování vysokoškolského vzdělávání pouze problémem efektivní alokace finančních zdrojů státního rozpočtu a formulace pravidel definujících vstup soukromých investorů do sektoru terciárního vzdělávání, jde o to, jak nastavit transformační mechanismy produkčních prvků systému vysokoškolského vzdělávání a upravit prostředí jeho financování, aby výstupní produkt – *znalosti* – *přinášel výnos a stal se předmětem investičního rozhodování*. Zjednodušeně lze hovořit o hledání odpovědi na dvě základní otázky:

- Jakou podobu mají znalosti, které lze považovat za aktivum uplatnitelné ve znalostní ekonomice, resp. ve znalostní společnosti?
- Jak takové znalosti efektivně produkovat?

Tým nešetří velmi tvrdými odsudky na adresu Evropské komise. V některých politicky vyhraněných zájmových skupinách to může být přijato s uspokojením, nicméně tato hodnocení nejsou opět opřena o analýzy. Jestliže Evropská komise v dokumentu *Role univerzit v Evropě znalostí* dává najevo, že: „the aim must be to bring all universities to the peak of their potential not to leave some behind“ (*viz Konceptce reformy vysokého školství v ČR*, str. 4), tak dokonce explicitně vyzývá k tomu, aby se potenciál evropských univerzit posunul na úroveň světové špičky. *Jak dosáhnout takového cíle?* Odpověď se přímo nabízí. *Pouze zásadními změnami v transformačních procesech produkčních prvků terciárního vzdělávání*. Použije-li se slovního obratu uvedeného v reakci na recenzi, pak „zainteresovaný čtenář, kterému je publikace určena, by měl vědět, o čem je řeč“ (SČ 4/2006, s. 787). Řeči dokumentů Evropské komise zainteresovaný čtenář rozumí. K tomu, aby se evropské univerzity staly kon-

kurenceschopnými, *musí být provedeny potřebné reformy* v obsahu a ve strukturování jejich transformačních procesů s cílem, aby se *vysokoškolské vzdělání stalo tržně výnosné v evropském prostředí znalostní ekonomiky a posléze i v prostředí znalostní společnosti*. Pouze za tohoto předpokladu se mohou vysoké školy stát pro soukromé investory předmětem investičního rozhodování a přitáhnou proud investic. Evropská komise ve svých dokumentech implicitně akcentuje jeden ze základních principů vyspělé tržní ekonomiky, který lze vyjádřit tvrzením, že existuje *přímá závislost míry ochoty k investování do transformačních procesů organizace na míře efektivnosti zužitkování těchto investic v jejím výstupním produktu*.

Poukazování Vašeho týmu na *neznalost* či dokonce *alibismus a snahu evropských institucí vyhybat se kontroverzním tématům*, podobně jako naznačovaná neserióznost východisek k formulaci výše citovaných výzev k reformám vysokoškolského vzdělávání jsou pro odbornou debatu nemístně emocionálně podbarveny na úkor věcné, analýzou příčinně následných souvislostí podložené argumentace. Moderní západní univerzity jsou produkčními organizacemi s vyspělými výukovými a vědeckovýzkumnými technologiemi a se systémem řízení umožňujícím korigovat kvalitu produktů podle požadavků trhu. Takové organizace rozhodně neočekávají od evropských institucí odpověď na otázku: „How to bring our universities to the peak of their potential not to leave some behind?“ Jejich managementy si velmi dobře uvědomují, že k tomu, aby mohly očekávat větší příliv peněz, včetně investičních, potřebují změnit doposud používané techniky a technologie svého fungování, aby jejich produkty obstály v zostřené konkurenci na globálních trzích vzdělávacích produktů. Platí zde tatáž logika jako *kdekoliv ve svobodné, vyspělé tržní ekonomice a platí zde právě i Barrův výrok*, kterému v monografii nebyla věnována náležitá pozornost – *nejprve se musí začít produkovat konkurenceschopná kvalita a poté lze očekávat zvýšený příliv investic ze soukromých zdrojů*. Ani univerzity, ani soukromí investoři nebudou čekat na to, až jim bruselští úředníci předepíší „konzistentní návrh na změnu modelu financování vysokého školství“ (SČ 4/2006, s. 788), kterého se autorský tým dožaduje. *Západní univerzity až nyní řeší problém, který již vyřešily moderní podniky současnosti, když v zájmu přežití byly nuceny provést nikoliv do té doby postačující reengineering hlavních podnikových činností, ale nahradit více než dvě století fungující paradigma organizace a řízení výroby zcela novým konceptem procesního řízení*. Potvrzuje se obecně známá teze o dynamice v procesech vědeckotechnických revolucí a o určujícím vlivu výroby na společenský rozvoj, což je velmi výstižně popsáno v pracích T. S. Kuhna (viz např. *Struktura vědeckých revolucí*. Praha: Oikoy-menh, 1997). Tato logika je samozřejmě akcentována v duchu dokumentů evropských institucí. Pokud by se jim mělo vůbec něco smysluplného vytýkat, snad pouze to, že ve svých dokumentech nevzaly v úvahu, že v Čechách se díky provedené „demokratizaci“ veřejných vysokých škol staly z těchto organizací mnohdy skanzeny praktik let dávno minulých, kde nefungují poměry běžné na univerzitách vyspělých demokracií. Pak ovšem vyvstává problém, jak se vypořádat s otázkou po smyslu nejen řešení, ale po zadávání takových témat, jako je investiční financování vysokoškolského studia u nás.

## Závěr

Autorský tým publikace *České vysoké školství na křižovatce* i v reakci na recenzi potvrzuje, že z jeho práce vyvstává otázka zvládnutí postupů, standardních pro řešení složitých úloh systémové analýzy. Svědčí o tom i neujasněnost podstaty i významu zásadních pojmů, jako jsou například *systém* nebo *model* a jejich vzájemných relací. Zvláště je to patrné z reakce kolegyně Simonové, kde se vedle mylné interpretace *modelu a proků vysokoškolského systému* projevuje i neznalost základních kauzalit v makroekonomii. Autorský tým při volbě metod a postupů řešení nevzal v úvahu ani „návod“ doporučené známými personami v základních sociologických publikacích, jako jsou kupříkladu A. Giddens (viz např. *Sociology*. 4th edition. Cambridge: Polity Press 2001, str. 642) nebo J. W. van der Zanden (*Sociology*. New York: McGraw-Hill 1990, str. 19). Náznaky podceňování kompetentnosti naší odborné veřejnosti, které se projevují v monografii i v reakcích na recenzi, nejsou na místě. Autoři publikace zamlžili reálný stav našich veřejných vysokých škol a odvedli pozornost od potřebných reforem. Jakékoliv změny v jejich financování bez razantních reforem stávajícího a legislativně podepřeného systému jejich fungování mohou přinést nejen nežádoucí sociální dopady, ale mohou způsobit další a mnohem výraznější zaostávání našich univerzit i za současným evropským standardem. Každé přirovnání je problematické. Nicméně očekávání, že změny systému *vysokoškolského vzdělávání dosáhneme cestou reformy jeho financování*, jak bylo vloženo do nadpisu repliky kolegyně Simonovou, je stejně beznadějně jako očekávání, že *změnou financování systému péče o seniory dojde k posílení personálních zdrojů naší atletické reprezentace*.

Rudolf Pomazal\*

## Čekání na „bazický model“

Není jednoduché najít odpověď na otázku, proč by podle Rudolfa Pomazala měla umírat naděje na vzájemné pochopení obou stran diskuse. Když v kontextu vysokoškolského vzdělání říká, že „o konkurenceschopnosti produktu, ať již jde o výrobek nebo službu, se nerozhoduje nikde jinde než v transformačních procesech organizace, která tento produkt uvádí na trh“ (SČ 5/2006, s. 1023), vyslovuje to, v čem se obě strany určitě shodnou.

Teprve po úporném hledání v textu najdeme pasáž, ze které je zřejmé, proč je Rudolf Pomazal tak nespokojen. Přečtěme si (a dešifrujme), co říká, když se ptá,

---

\* Kontaktní adresa: doc. Ing. Rudolf Pomazal, CSc., ředitel Ústavu informatiky a statistiky, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, náměstí T. G. Masaryka 1279, 760 01 Zlín, e-mail: pomazal@fame.utb.cz.