

9. Scénáře budoucnosti - budoucnost Masarykovy univerzity

Lubomír Kostroň

(Poznámka autora: následující text je podstatný výňatek z článku, popisujícího zkušenost s metodou „future scenario planning“. Setkání pracovníků Masarykovy univerzity proběhlo v 1997 ve školicím středisku na Cikháji pod vedení prof. Andrewa Lasse (Mount Holyoke College, Mass.)

Ráno jsme nastoupili k "vytváření scénářů budoucnosti" metodou "brainstormingu". Postupně jsme popsali spoustu plachet papíru a na ně nalepovali papírky a dílčími nápady, které se pak přelepovaly dále. Sled kroků, kterými jsme se při práci ubírali a průběh byl následující:

Krok 1) navrhnout a shodnout se na "základní otázce", kterou chceme řešit.

Nejpočetnější skupina návrhů (5) se týkala budoucnosti univerzity (MU v příštím desetiletí, za dvacet let, perspektiva školy). Jiní (3) navrhovali zabývat se problémem centralizace či větší decentralizací vzhledem k rektorátu, rozvolněním struktur fakult (univerzita či partikularismus). Další dva návrhy se týkaly přijímacího řízení. Dva návrhy reflektovaly ekonomický vyhlídky (příliš nízké státní dotace, vznik soukromých vysokých škol). Jiné dva návrhy se týkaly asi "firemní kultury" (humanitní vědy na univerzitě a zdravý životní styl i atmosféra ve škole). Nakonec padl i návrh přemýšlet i o formách vzdělávání v budoucnosti a dále jakého absolventa vychovávat pro příští věk. Jak tušíte, zvítězilo nejpočetněji vyjádřené a dostatečně obecně formulované přání - budoucnost Masarykovy univerzity.

Krok 2) Formulovat "hybné síly" - vnější i vnitřní významné okolnosti, které mohou problém, jeho vývoj i řešení ovlivňovat.

V této fázi začal působit efekt uvolněné atmosféry, ve které naše mozky začaly "bouřit". Jen se podívejte, co jsme všechno vymysleli: příchod mimozemšťanů, rozhodnutí o územně správních cílech, ekonomická stabilita země, politická stabilita země (terorismus, menšiny, stávky, nezaměstnanost, válka, populační pohyb a migrace, zločinnost, vývoj směrem k demokracii či návrat k totalitě), naše vlastní mentalita (posttotalitní syndrom, duchovní kultura, postmoderní mentální modely), společenské hodnotové priority, členství v EU a NATO, společenská prestiž učitelů a vědců, globální přesun civilizačních center do pacifické oblasti, společenská hodnota vzdělávání a výchovy, stav ekologie, informační technika, technika a technologie v širším slova smyslu, demografický trend, rozvoj národnostních menšin, náboženství i náboženských sekt. V užším slova smyslu by univerzitu mohly ovlivnit i další činitelé: změněné profily absolventů, průnik větší míry praktických činností na VŠ, chátrání budov, vznik nových oborů, rozvoj distančního vzdělávání, kompatibilita výuky se "světem", omlazení učitelského sboru, vlastní zdroje financování, stejný "servis" rektorátu nebo jeho přenesení na fakulty, změněný nebo stejný vztah ke kulturní tradici, vznik proaktivní kultury organizace, univerzita komplexní nebo rozdělená. Jak vidíte, byli jsme plodní - ke své škodě. Bylo totiž třeba se všemi těmito nápady a pocity dále pracovat.

Krok 3) Stanovit "klíčově důležité nejistoty", vlastně ty nejvýznamnější hybné síly, které současně představují nejzávažnější neznámé a rizika.

Vlastně šlo o výběr a zúžení celé uvedené plejády. Nakonec jsme se shodli na následujících faktorech: demografii, ekonomické a politické stabilitě, členství v EU, přesunu civilizačních

center, ekologické situaci, technice - technologii a informační technice. Toto celkem ještě šlo, horší byl následující krok, o řád abstrakce výše.

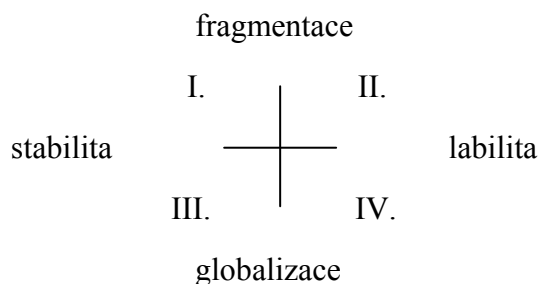
Krok 4) Sdružit "nejistoty" do skupin, posléze párových pojmů, které by bylo možno použít jako os, vymezujících čtyři kvadranty prostoru "budoucího světa".

Zde se uplatnila zkušenost profesora Lasse. Pomohl nám vybrat ze čtyř návrhů párů možných os:

- 1) stabilita x nestabilita a separace x integrace,
- 2) separace x kooperace a technologizace x humanizace
- 3) stabilita x nestabilita a globalizace x partikularizace,
- 4) kontinuita x diskontinuita a spirituální x konzumní orientace.

Vtip byl totiž v tom, že faktory "klíčových nejistot" se musí formulovat tak, aby je bylo možno srozumitelně pojmenovat a smysluplně si je představit ve všech čtyřech kvadrantech jako odlišné entity. Pokud se to nedaří, osy nejsou vhodně zvoleny (**jedná se o proměnné, které musí být na sobě nezávislé**). Zkoušeli jsme si to například jak by ve všech kvadrantech vypadala ekonomie a ekologie.

Nakonec jsme se rozhodli pro následující osy:



Krok 5) Vytvořit možné "scénáře budoucnosti" - jak pro "svět" jako celek, tak nakonec formulovat čtyři podoby Masarykovy univerzity, které by těmto světům odpovídaly.

Rozdělili jsme se na čtyři skupiny a začali své vize snovat.

V čase, který jsme měli k dispozici, se nám nepodařilo důsledně najít podoby všech "kritických nejistot" ani domyslet všechno potřebné o variantních podobách univerzity.

Kvadrant I., tedy fragmentovaný a stabilní svět, se nám jevil jako schopný řešit ekologické problémy jen velmi dílčím způsobem. Neměly by však být významné. Techniku jsme si představovali v provedení, sloužícím spíše jednotlivcům. Ekonomii jako uzavřenou a lokální, celkem dobře sloužící spíše klanovým komunitám, vedeným samosprávně nebo diktátorsky. Minimální mobilita ve všech směrech. Do tohoto světa postavit vizi univerzity byla celkem radost. Univerzita by zřejmě sloužila potřebám jen malé oblasti, byla by umístěna v izolovaném areálu typu "campus" nebo klášter. Žije si svým vlastním životem, nikdo zvenčí ji do něj nemluví. Řídit univerzitu musí být potěšení. Kriteria pro posuzování kvality toho co dělá si odvozuje sama, podle svého nejlepšího přesvědčení - a nemá pro ně srovnání (v oblasti

vědy snad jen s Maticí moravskou). Učí se také velmi specializované a praktické obory, sloužící potřebám soběstačnosti izolované komunity. Univerzita musí být provozně (a tedy i finančně) soběstačná. Vede to k představě psychiatrických léčeben z konce století a klášterů, kde si potřeby "chovanci" pokud možno zajišťovali sami. Splendid isolation! Strukturu univerzity jsme proto rozdělili následovně: vlastivědná fakulta by měla pěstovat pouze místní jazyky a dialekty, etnografii, regionalistiku, historii a dějiny místního umění. Žádné cizí jazyky! Teleologicko pedagogická fakulta by měla učit morálce, etice, produkovat učitele prakticky potřebných oborů. Lékařsko psychologická a branná fakulta by se starala o tělesné a duševní zdraví a zdatnost (absolventi budou muset také fyzicky pracovat). Právnickou fakultu jsme nechali bez bližšího upřesnění a nad přírodovědeckou fakultou visí otazník.

Kvadrant II., tedy fragmentovaný a labilní svět, jsme viděli jako společnost, vyznačující se ekologickými nerovnováhami a krizemi, výraznou stínovou ekonomikou, terorizmem, stávkami, xenofobií, možná stávkami a nezaměstnaností, s nízkou vzdělaností a pokleslými technologiemi, politickým partikularizmem, spíše diktaturou, vysokou mobilitou, kořistnickou mentalitou, bujícím sektářstvím. Univerzitu sponzorují mecenáši, musí se sama starat o peníze, platí se školné. Sama organizace je silně centralistická, řízena "pevnou rukou", byrokracie početně malá, ale účinná. Fakulty jsou integrovány, personálně zredukovány, obory jsou širěji definovány. Zbytečné budovy jsme prodali. Univerzita se velmi aktivně podílí na stálých změnách a reformách orientace společnosti (také z existenčních důvodů!). Jako problém vyvstává ovšem otázka ochrany akademických svobod. Posun k intelektualizaci a spekulativnosti vědy. Dobu studia jsme raději zkrátili, studentů je samozřejmě mnohem méně.

Svět v kvadrantu III., tedy svět stabilní a globální se vyznačuje globální ekonomikou, jsme součástí evropských a světových struktur, prožíváme radosti stabilní demokracie. Jsme světoobčané, nostalgicky vzpomínáme na národní a kulturní tradice svých předků. Vzpomínky na ně nám poněkud zastírají všude dostupné prostředky informačních technologií. Usilovně, ale úspěšně řešíme problémy ekologie a pekelně široce spolupracujeme. Univerzita je v tomto světě krásně (!?) decentralizovaná, blíže neurčitě "restrukturalizovaná", specializovaná a zaintegrovaná do širokého okolí. Studenti jsou velice mobilní, transfer kreditů po světě je běžná věc, hostující profesori spokojeně hostují. O peníze se stará stát a školné působí jen jako stimulační faktor. Naše věda je silně propojeni s výzkumnou sférou a praxí. Charakter studia je spíše individuální vzhledem k potřebám studentů, informace jsou široce dostupné úplně všem.

Kvadrant IV. představuje globalizovaný, ovšem dynamicky se měnící a labilní svět. Vidíme tu spíše nevýhody - politickou roztříštěnost, ekologické krize, válečná nebezpečí, mafiánské ekonomie, hospodářské krize, vysokou mobilnost populací, multikulturnost. Univerzita do tohoto světa musí připravovat studenty náležitě vybavené zuby, drápy a krunýřem k přežití. Jsou velmi dobře jazykově vybaveni, umí úžasně komunikovat, jsou flexibilní a adaptabilní. Úzká oborová specializace ztratila smysl - vzdělání musí být kompatibilní. Univerzita získává studenty s úplným sociálním zázemím (ubytování strava), existuje univerzitní marketing. Pečuje se i o volný čas studentů. Vzdělávání je chápáno jako celoživotní, protkané rekvalifikacemi. Samu univerzitu jsme umístili především na bezpečné místo - sídlíme na Špilberku. Umístění v poloze "kruhové obrany" také láme mezifakultní bariéry a struktura je volnější. Ekonomické zajištění musí být dobré, podmínkou volby rektora je napojení na ekonomické mafie. Musí být rovněž zadobře s mocnými tohoto světa a vědět, kteří budou ti příští. Vzniká "lobystické oddělení", které postupně přebírá všechny funkce rektorátu. Jako

velmi důležitou vidíme právnickou fakultu, zejména její nově zřízenou katedru "pěstního práva". Univerzita zřizuje svou vlastní policii, vězení, dokonce i malé vojsko. Učitelé i studenti chodí do školy ozbrojeni, cvičné střelby jsou podmínkou habilitace. Třeba někdo přijde i se slušivými uniformami.

Ke kroku 6., tedy stanovení jednotlivých strategií a cest, jak cílových vizí postupně dosahovat a měnit je podle skutečného vývoje situace, jsme se vůbec nedostali.

(Zasvěcenému čtenáři zajisté neuniklo, že uvedené podoby organizace nejsou modely. Chybí vymezení vztahů mezi jednotlivými charakteristikami čtyř různých podob univerzity. A i kdybychom dostali takto úplnější schémata, z jejich pouhého vzhledu ještě nelze odhadnout chování. Museli bychom z nich vytvořit modely, vztahy kvantifikovat a chování modelů simulovat. Ty by nám pak umožnily formulování strategií, které by univerzita musela přijmout, aby se do "cílových" podob dostala. Jak je vidět, zažili jsme i legraci. Snad jako výraz uvolněné hravosti, ale i pocitu, že bráno vážně, věcem by se muselo věnovat mnohem více času. Profesor Lass asi dobře věděl, proč nechce osy tři a kvadrantů osm. Postup při vytváření "scénářů budoucnosti" univerzity byl však jiný, mnohem intuitivnější, což vůbec není špatné.)

Cílem celé akce bylo udělat první krok - vyzkoušet si seminář tohoto druhu, poznat se, společně a jinak se zamyslet nad tím, jak se věci mohou vyvíjet, co dělat. Jsem rád, že jsem na Cikháji byl. Když nic jiného, tak alespoň v rámci Filozofické fakulty zkusíme na ony čtyři podoby univerzity navázat a se zájemci pokračovat. Teze "mysli globálně a jedne lokálně" nevyhnutelně platí i pro nás a budoucnost - jak vidíte - nebude jednoduchá.