
Více prostoru talentovaným studentům

Více prostoru talentovaným studentům



24. 9. 2012; Zdravotnické noviny; Strana 8; Rozhovor

Prof. MUDr. Aleksi Šedo, DrSc., se počátkem září ujal funkce děkana 1. lékařské fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Dosavadní proděkan pro grantovou problematiku a rozvoj a přednosta Ústavu biochemie a experimentální onkologie 1. LF UK povede fakultu rozbouřenými akademickými vodami příští čtyři roky.

Jak a v čem budete navazovat na vedení fakulty děkanem Tomášem Zimou a předchozími děkany? Co naopak hodláte vnést jako zcela vlastní, osobní přínos do čela 1. LF UK?

Sedm let jsem byl členem kolegia vedení fakulty, které – viděno zpětně – pracovalo velmi dobře a konsenzuálně, takže ekonomické, pedagogické i vědecké výsledky fakulty byly dobré. Proto je nutnost návaznosti celkem logická. Plno věcí se ale mění: profil příchozích studentů, výzkumná témata či struktura financování vědy, například velkých evropských projektů, jako je „Věda a výzkum pro inovace“. Rád bych posílil komunikaci uvnitř akademické obce. Jsem přesvědčen, že k mnoha problémům dochází z důvodu vzájemného nepochopení, předsudků a neznalosti kontextu. V pedagogické oblasti se změny dotknou pečlivějšího výběru přijímaných studentů. Z dostupných dat je zřejmé, že přestože v minulých letech docházelo k meziročnímu nárůstu počtu studentů, absolventů je prakticky stále stejně. Přijímalo se tedy víc a víc studentů, kteří nakonec nebyli úspěšní. V tomto směru vnímáme selekční princip našich přijímacích zkoušek, jež zvládnou pouze ti, kteří jsou schopni vstřebat velké množství informací. Což je pro mediky podmínka, která je pro další zvládnutí studia nezbytná, ačkoli sama o sobě není dostačující. Myšlenková a intelektuální brilance se v lékařství může smysluplně uplatnit až nad velkým objemem znalostí v medicínských a souvisejících oborech.

Nepůjdete tedy cestou náboru velkého množství studentů, kteří v prvním ročníku projdou sítím náročných požadavků fakulty?

Ne, protože je to demotivující. Když je studentů hodně, je méně prostoru věnovat se těm talentovanějším. Navíc ti, kteří opakují ročník, představují pro fakultu i ekonomickou a organizační zátěž. Měli bychom se spíše individuálně věnovat těm, kteří budou dál šířit dobré jméno fakulty. Určitě tedy neplánujeme rozšiřování, dojde spíše k redukci přijímaných studentů.

Jaké budou vaše první úkoly ve funkci děkana?

S radostí si užívám velmi dobrých vztahů s vedením dalších lékařských fakult, které hodláme dále prohlubovat. Na tomto poli vzniká nová platforma konkrétních vědeckých projektů, žádné společné „stříhání pásek“, ale opravdová práce na poli vědy i výuky. Rádi bychom ve spolupráci s lékařskými fakultami připravili také etický kodex. Změna by měla nastat rovněž ve vědecké práci, kde bychom se rádi větší mírou zapojili do mezinárodních projektů, což považuji v biomedicínském výzkumu za zcela zásadní. Na půdě fakulty je velmi silné portfolio zahraničních spoluprací již nyní. Kromě ekonomické reperkuse jde také o posun prestiže fakulty. Jsme vědecké pracoviště a bez spolupráce a respektu podobných pracovišť bychom byli odsouzeni ke stagnaci. Inovace již doznala také vědecká rada fakulty, kterou jsme částečně přeobsadili tak, aby maximálně reprezentovala jednotlivé obory, jež zaštiťuje. Rada nemá být pouze formálním orgánem, ale naopak hybatelem dění na fakultě. Snažíme se o to, aby vědecká rada měla nejen formálně, ale i reálně zahraniční členy. Aktivní spolupráci zde přislíbil i nositel Nobelovy ceny Jean-Marie Lehn, který bude její velkou ozdobou.

Začínáte vést fakultu v období dokončování zákona o univerzitních nemocnicích. Jak se na změny ve spolupráci s univerzitní nemocnicí 1. LF UK připravujete?

Uvědomujeme si, že otevřená spolupráce se Všeobecnou fakultní nemocnicí v Praze (VFN) je naprosto zásadní a že jsme svým vzájemným bohatstvím. Už nyní hledáme ve spolupráci s VFN body společného zájmu, kdy bude naše společná cesta přínosem pro obě strany. Dohromady se podílíme na formulacích, které budou v zákoně o univerzitních nemocnicích obsaženy, a jsme v aktivním dialogu s ministerstvem. Zákon ale upravuje tak složitou oblast, že nikdy nemůže být ideální, i kdyby se kolem něj sešli ideální lidé. Půjde trochu o proces střetávání a hledání východisek. Důležitá bude i vnější prezentace, roli spolupráce nemocnice a fakulty je třeba ozřejmit cílové skupině, tedy pacientům. Máme velký zájem na prosperitě VFN. Mechanismy, jež mohou hospodaření nemocnice zlepšit, může fakulta podpořit nepřímými instrumenty, jako jsou kontakty ve státní sféře a společný lobbying. Zároveň fakulta s nemocnicí představuje

„společného zaměstnavatele“ řady učitelů kliniků. Proto musíme hledat cesty jak maximálně využít jejich odborný potenciál a vytvořit podmínky pro jejich špičkovou práci.

Budete provádět audit efektivit jednotlivých oddělení děkanátu, který zmiňujete ve své koncepci vedení fakulty? A jak zohledníte jeho výsledky?

Neměl jsem na mysli dramatický forenzní audit. Spíše mě zajímá racionální výčet potřebných zaměstnanců, kvalita jimi vykonávané práce a to, jak jsou za ni odměňováni. Je to vlastně vnitřní katartický proces systému, který potřebuje trvalou péči a rozvoj. Procházím jednotlivá oddělení a zjišťuji, jak efektivní práce je zde odváděna. Podstatné pro nás je, aby perfektně fungovalo například hospodářské, studijní a grantové oddělení, protože jejich činnost fakultu „živí“. Kvůli velkému počtu studentů musí na studijním oddělení perfektně fungovat elektronizované agendy. Grantové oddělení kontroluje veřejné zakázky, racionální zacházení s grantovými prostředky. Nově by mělo – kromě dosavadní starosti o agendu grantů – usnadňovat i komunikaci mezi jednotlivými vedoucími grantů. I zde se nabízí cesta jak efektivněji využít grantové prostředky, například sdílením přístrojového vybavení. Procedurální činnosti fakulty přitom musí být pevně zasazeny do zákonného rámce.

Máte před sebou v souvislosti s fakultou nějaký úkol, o kterém víte, že na jeho prosazení budete potřebovat více sil, než kdybyste postupoval standardně?

Stojí před námi dva velké infrastrukturní rozvojové projekty, jež jsou opředeny mnoha nejistotami, plynoucími například z trvalých a přitom těžko odhadnutelných změn ve financování výzkumu. Jde o Biotechnologické a biomedicínské centrum Akademie věd ČR a Univerzity Karlovy ve Vestci (BIOCEV) a projekt Kampus Albertov. BIOCEV je komplikovanější, protože probíhá ve spolupráci s Akademií věd (AV), kde vystupuje řada samostatných partnerských ústavů. Sladit dohromady takový konglomerát je velice obtížné. Vzhledem k tomu, že nevíme, jak bude do budoucna financována udržitelnost takových projektů, chystáme pro jeho financování řadu alternativ. Úzce spolupracujeme s Přírodovědeckou fakultou UK, přičemž obě naše fakulty vystupují pod společnou „hlavičkou“ Univerzity Karlovy. Musíme se – v dobrém slova smyslu – vymezit a nastavit rovné vztahy s akademickými kolegy, zároveň musíme společně doladovat partnerství zúčastněných fakult v rámci univerzity. Na projektu Kampus Albertov, který je více vzdálený v budoucnosti, spolupracujeme vedle přírodovědecké ještě s matematickofyzikální fakultou. Nalézt rovnováhu v udržitelnosti obou těchto projektů bude do budoucna velmi komplikovaný úkol. Účast fakulty v infrastrukturních projektech je ovšem cestou k dosažitelnosti špičkových technologií, které jsou podmínkou rozvoje kvalitního výzkumu.

Jakými prostředky chcete udržet, případně ještě posílit ekonomický přínos vědecké činnosti fakulty?

Ekonomický přínos vědy představuje polovinu finančního obrátu fakulty. Je nám jasné, že dotace na studenty se příliš K propadu může dojít také kvůli nižšímu počtu studentů. Takže čím lepší vědecké výsledky budeme mít, tím více peněz získáme.

Obecně je získávání prostředků na vědu čím dál obtížnější. Dobré grantové agentury mají velmi nízký index úspěšnosti, kolem 20 procent. Pozitivní na tom je, že se tak selektuje kvalita. Nicméně vždy je v těchto souvislostech třeba zdůrazňovat, že posláním vědy je přínos jejích výsledků jak v oblasti poznání, tak aplikací. Mimo jiné i proto se snažíme aktivně zasahovat do nastavení metodiky hodnocení vědy na celostátní úrovni. Tak, aby „dobrá věda“ byla dobře hodnocena a naopak aby se vědci nemuseli nutit do různých „chytřystyk“ kvůli bodovému a následně ekonomickému hodnocení.

Fakulta musí svým nejkvalitnějším vědcům vytvářet dobré pracovní podmínky. Projektové dotace jsou samozřejmě plně v rukou řešitelů. Distribuce institucionálních prostředků k těm, kteří je ve vědecké práci nejlépe zúročí, to je úkol fakulty.

Někteří lékaři si stěžují na nevyvážený poměr mezi klinickou a vědeckou činností, argumentují tím, že jim vedle klinické a pedagogické práce nezbyvá na vědu čas. Jak může fakulta přispět k vylepšení takové situace?

Fakulta je aktivní v oblasti pedagogiky, vědy a klinické medicíny. Tak je tomu všude ve světě. Samozřejmě, že pokud je lékař například excelentní ortoped, nikdo po něm nechce, aby byl zároveň brilantním molekulárním biologem, což ovšem úplně stejně platí i opačně. A fakultní prostředí je ideální platformou, která odborníkům v jednotlivých oblastech umožňuje nalézt pochopení těch ostatních a společný jazyk s těmi, s nimiž je užitečné spolupracovat. Hledání rovnováhy vědecké práce, pedagogiky a klinické medicíny je do jisté míry individuální. Časová cirkulace, kdy mají zaměstnanci prostor pro jednotlivé aktivity, ale také záleží na vedení konkrétního pracoviště. Rád bych harmonizaci v této oblasti na půdě fakulty napomohl. Fakultní pracoviště mají velký benefit v tom, že klinické obory mohou velmi dobře spolupracovat s teoretickými. Jde o to, aby si mezi sebou nastavili podmínky výhodné pro obě strany, nikoli aby jedni dopláceli na druhé. Na fakultě vznikly týmy, které se za léta spolupráce skutečně sladily a jejich klinické i badatelské komponenty jsou zároveň substrátem pro dobrou pedagogiku. Cesta skloubení klíčových činností existuje, ale vyžaduje hodně energie a – řekněme s nadsázkou – i „askeze“ zúčastněných.

Podle některých pedagogů se poměr teoretických předmětů a praktické výuky mění ve prospěch teorie, což považují za nebezpečné... Jak lze v tomto ohledu udržet rovnováhu?

Studijní informační systém jasně ukazuje hodinovou dotaci předmětů. V posledních letech jsem s radostí registroval, že poměr kurikul teoretických a klinických předmětů rozhodně neupadá v neprospěch kliniky a sleduje světové trendy. Navíc kurikulum je tak závažnou věcí, že nevychází z rozhodnutí jednotlivce, ale je výslednicí diskuse řady orgánů reprezentujících celou fakultní obec. Vystává spíše jiný problém. Jde o to, zda se v klinickém předmětu studenti skutečně naučí praktické věci. Neviděl bych diskrepanci v poměru preklinických a klinických předmětů, ale v tom, jak jsou obě tyto skupiny předmětů vyučovány. I proto využíváme instrument hodnocení výuky studenty. Pomáhá nám identifikovat pracoviště, kde se výuce třeba nedostává odpovídající pozornosti. Fakulta nyní připravuje širší diskusi o administrativním rámci studia. Budeme usilovat o to, aby předměty, kde to je možné, měly jednotné nebo podobné podmínky z hlediska administrace zápočtů, zkoušek a tak dále. Rovněž nás čeká velká diskuse o obsahu výuky

klinických předmětů. S ohledem na tyto potřeby jsem konstruoval i složení svého kolegia – tak, aby jeho členové měli dobře provázány své agendy s dalšími hráči v rámci svých resortů. Do diskusí o kurikulech a související administrativou je třeba zapojovat nejen akademiky, ale i reprezentanty studentů. Racionální nastavení systému a jeho pochopení všemi zúčastněnými před jeho aplikací je nejlepší prevencí následných nedorozumění a zklamání.

Chcete se zabývat popularizací vědy. Jak?

S nadsázkou bych řekl, že bychom vědu rádi popularizovali nejen ve vnějším prostředí, ale i uvnitř fakulty. Jsme si vědomi, že kromě zkušených „vědeckých ikon“ nalezneme i kolegy, kteří mají tendenci vnímat vědu jako jakési nezbytné příkoří na cestě k habilitaci či profesuře. Přednostové jednotlivých pracovišť mají v nejbližších dnech fakultu informovat o tom, jakých tří opravdu zásadních výsledků za minulých 5 let dosáhli a čeho hodlají dosáhnout dál. Nikoli obsáhlou frazeologií, ale v rozsahu „jedné stránky“. Taková inventura na fakultě přispěje k povědomí o špičkových vědcích. Sebereflexe je zároveň východiskem dalšího rozvoje. Excelentní pracoviště si zaslouží prezentaci pro širší veřejnost, protože právě ona táhnou fakultu dopředu, podílejí se na jejím dobrém jménu, což zároveň přitahuje ambiciózní a dobré studenty. I mezi nimi bychom vědu rádi popularizovali. Není naší ambicí, aby ze všech našich studentů byli vědci. Absolventi by ovšem měli tušit, „co a proč ta věda je“. A klíčové je, aby byl pro vědu využit talent těch, kteří ho mají. Špičkové vědecké autority jsou v celém světě to, co vypovídá o významu jednotlivých škol a podle čeho jsou školy také vnímány veřejností.

Zůstanete nadále současně s výkonem funkce děkana rovněž přednostou Ústavu biochemie a experimentální onkologie 1. LF UK? O kolik zde budete muset omezit rozsah své činnosti?

Práci v ústavu mám moc rád a rozhodně si hodlám zachovat kontakt s vědeckou aktivitou. Jsem si vědom toho, že spojení nebude úplně jednoduché. Obklopuje mě ale řada talentovaných lidí, na které se mohu spolehnout a kterým věřím, takže myslím, že by to mohlo fungovat dobře. Nejvíce vědeckých výsledků a produktivity ve vědě dosahují lidé kolem třicítky, kdy se v rámci svého postdoktorandského působení věnují vědě „na plný úvazek“. My starší jim musíme maximálně pomáhat nejen s vytvářením podmínek a orientací v oboru, ale i ve vědeckém světě obecně. Tak, aby nemuseli opakovat naše chyby, procházet již prošlé cesty a aby dosahovali kariéry, kterou si svou prací a talentem zaslouží.