

1. Úvod

Rostoucí tlak na snižování veřejných financí se promítá do všech oblastí společenského života, vzdělávací soustavu (včetně vysokého školství) nevyjímaje. To s sebou přináší na jedné straně hledání úspor mnohdy za každou cenu, a na straně druhé hledání cest, jak při snižování finančních zdrojů zajistit provozuschopnost, udržitelnost a kvalitu poskytovaných služeb.

Zkušenosti z mezinárodního prostředí ukazují na rostoucí manažerskou orientaci ve vzdělávacích institucích, a to především na vysokých školách. Vedou se diskuze o tom, jak instituce terciárního vzdělávání řídit. Zvažuje se aplikace standardních manažerských technik do prostředí vysokých škol. Dochází k polaritě pohledu, kde na jedné straně stojí poskytování veřejně prospěšné služby a na druhé hospodárné řízení chodu instituce.

Skutečnost, že ČR není v uvedené situaci sama, ukazují studie prováděné jak v evropském, tak i v mimoevropském prostoru. V zemích s vyspělou ekonomikou již lze nalézt řadu příkladů, jak se řízení vysokých škol zhostit a jakým směrem pokračovat. Vedle toho země s tranzitivní ekonomikou, včetně České republiky, hledají cesty, které budou přiměřené a proveditelné v daných podmínkách a s omezenými možnostmi. Bariéry legislativní i kulturní často brání aplikovat všechna doporučení uvedená v realizovaných studiích, ale rozhodně mohou sloužit jako vzory, náměty a inspirace.

Cílem předkládané analytické studie není podrobná systémová analýza všech oblastí manažerských zkušeností s řízením vzdělávacích institucí, ale snaha z vybraných oblastí řízení špičkových institucí terciárního vzdělávání získat náměty, úspěšné příklady manažerských postupů a aplikovaných technik a nástrojů (tzv. best practice), které se týkají podpůrných procesů.

Smyslem je vyvolat diskusi o způsobu řešení dané potřeby, použití manažerské techniky, získaných výhodách nebo odstranění problémů.

Dokument je členěn do 12 kapitol popisujících:

- východiska analýzy vymezující postavení předkládaného dokumentu v rámci celého Individuálního projektu národního EFIN
- cíle analýzy, které vycházejí především ze zadání veřejné zakázky
- metodiku sběru dat, která obsahuje způsob získání a zpracování dat ze zahraničních institucí a zahraničních studií,
- situaci v oblasti řízení institucí terciárního vzdělávání v ČR,
- příklady dobré praxe v oblasti efektivního řízení vysokých škol v zahraničí, srovnání přístupů řízení zahraničních a českých institucí terciárního vzdělávání,
- doporučení pro vytvoření a provozování efektivní instituce terciárního vzdělávání v ČR.

Stěžení část dokumentu tvoří části popisné, analytické. Jako první je popsána situace v oblasti řízení institucí terciárního vzdělávání v České republice. Dále následují příklady dobré praxe v oblasti efektivního řízení vysokých škol v zahraničí. Pro lepší pochopení fungování individuálních institucí je vždy uvedena i stručná charakteristika vysokoškolského systému v dané zemi.

Závěrečnou část tvoří části komparativní a doporučující. Nejdříve je provedeno srovnání přístupů řízení zahraničních a českých institucí terciárního vzdělávání. Poslední částí jsou doporučení, a to jak na úrovni institucionální, tak na úrovni celého systému. Jsou obsažena jak doporučení krátkodobá, tak doporučení v dlouhodobějším horizontu. Doporučení vycházejí jak z příkladů dobré praxe ze zahraničí, které jsou hlavním předmětem analýzy, tak z ostatních zdrojů, které jsou obsaženy v dalších částech studie (obecné principy, doporučení z ostatních studií atd.).

V každé podkapitole jsou pod čarou uvedeny odkazy na použité zdroje. Za každou podkapitolou jsou pak uvedeny odkazy na zdroje, kde je možné najít k danému tématu více informací.

U příkladů dobré praxe je pro větší přehlednost u každé vysoké školy uveden seznam příloh obsahujících relevantní informace k zavedeným a osvědčeným přístupům používaným na dané instituci. Přílohy jsou pro větší přehlednost uvedeny samostatně pro každou univerzitu.

V celém textu jsou výrazy vysoké školy a univerzity chápány jako synonyma. Instituce terciárního vzdělávání jsou významově nadřazeny vysokým školám, univerzitám a jiným institucím, které poskytují vyšší než středoškolské vzdělávání. V českém prostředí rozumíme pod pojmem instituce terciárního vzdělávání především vysoké a vyšší odborné školy.

2. Východiska analýzy

Zpracování analýzy nejlepších zkušeností, vhodných přístupů a principů efektivního řízení na vzorových institucích terciárního vzdělávání v zahraničí je **součástí klíčové aktivity 1. Zpracování analytických studií a podkladů** v rámci projektu EFIN.

Cílem **projektu EFIN** je podpora a rozvoj efektivních principů řízení, především podpůrných ekonomických a administrativních procesů v institucích terciárního vzdělávání (VŠ a VOŠ) a vědecko-výzkumných institucích v České republice.¹

Příklady dobré praxe budou sloužit jako vstupní materiál pro navazující aktivitu projektu EFIN – **vytvoření metodiky pro auditování, sebeevaluaci a benchmark** pro:

- instituce terciárního vzdělávání (vysoké školy a vyšší odborné školy),
- vědecko-výzkumné instituce.

3. Cíl analýzy zahraničních institucí terciárního vzdělávání

Cílem předkládaného dokumentu je zpracovat analýzu nejlepších zkušeností, vhodných přístupů a principů efektivního řízení na vzorových institucích terciárního vzdělávání (s důrazem na vysoké školy) v zahraničí a **porovnat přístupy efektivního řízení zahraničních škol se situací v České republice**.

Analýza je zaměřena zejména na níže uvedené oblasti řízení instituce a v nich vybrané procesy:

- řízení instituce:
 - organizační struktura,
 - procedury rozhodování v organizační struktuře,
 - vnitřní legislativa (směrnice, vyhlášky, opatření apod.),
 - strategické řízení a plánování,
 - řízení projektů,
 - kontrola a audit,
 - komunikace, marketing, publicita,
- finance:
 - controlling,
 - reporting,
 - účetnictví,
 - systém alokace finančních prostředků,

¹ <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/ipn-pro-oblast-terciarniho-vzdelavani-vyzkumu-a-vyvoje/efektivni-institute/detail-25>

- aplikace full-cost modelu,
- lidské zdroje:
 - personální management,
 - alokace a vyhodnocování využití lidských zdrojů na výuku a výzkum,
 - alokace a vyhodnocování využití lidských zdrojů v administrativě a dalších podpůrných procesech,
 - způsoby motivace zaměstnanců k efektivnímu čerpání zdrojů a jejich dalšímu získávání,
 - vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- informace:
 - architektura informačního systému,
 - způsob provozování IS,
 - agendy a činnosti podporované ICT v oblasti hlavních a podpůrných procesů,
 - rozsah podpory automatizovaného oběhu a zpracování dokladů a dokumentů,
 - podpora IS pro manažerské rozhodování,
 - užití intranetů, e-learningu, web 2.0, expertních systémů apod.,
- majetek:
 - facility management (správa budov),
 - správa, údržba a rozvoj strojů a zařízení,
 - aplikace a rozsah outsourcingu,
 - centralizace nákupu dodávek, služeb, stavebních prací.

Nejllepší přístupy k řešení problémů ve výše uvedených skupinách jsou zpracovány do příkladů dobré praxe.

V jednotlivých skupinách jsou následně identifikovány problémové oblasti, včetně identifikace shodných a rozdílných prvků v řízení zahraničních a českých vysokých škol.

Na základě provedené analýzy jsou formulována **doporučení pro vytvoření a provozování efektivní instituce terciárního vzdělávání v ČR**. Pro každou skupinu procesů jsou navržena:

- opatření, která lze realizovat „okamžitě“,
- opatření, která lze realizovat v krátkodobém horizontu (za splnění určitých podmínek),
- komplexní opatření vyžadující systémové změny (např. změnu legislativy).

Zvláštní pozornost je věnována **přístupům, které lze doporučit vysokým školám, které nejsou členěny na fakulty či vyšším odborným školám**, ačkoliv vycházejí z příkladů dobré praxe škol o podstatně větší velikosti.