

4. Metodologie

V této kapitole je popsána metoda získávání primárních a sekundárních informací pro analýzu, kritéria výběru zahraničních institucí terciárního vzdělávání a způsob zpracování získaných informací.

Šetření bylo zacíleno do pěti významných regionů. Čtyři regiony – anglosaské země, německy mluvící země, skandinávské země, země z oblasti Středozeří - reprezentují státy s rozvinutou ekonomikou. Region zemí Visegradu byl zvolen z důvodu srovnatelné úrovně s Českou republikou. Jednotlivé regiony představují odlišné mentality v přístupu k řešení problémů a proto i výsledek obsahuje spektrum přístupů.

4.1. Sběr informací

Podkladem pro analýzu přístupů řízení zahraničních institucí terciárního vzdělávání byly sebrané primární a sekundární informace na daných institucích.

4.1.1. Sběr primárních informací

Pro sběr primárních informací byly použity následující metody:

- strukturované rozhovory s využitím dotazníku,
- dotazníkové šetření s uzavřenými i otevřenými otázkami,
- doplňkové dotazování prostřednictvím internetu (přes e-mail),
- telefonické dotazování.

Kombinací výše uvedených kvantitativních a kvalitativních metod byly zjišťovány odpovědi na otázky o stavu, názorech, motivech a důvodech zavedení postupů řízení podpůrných procesů na vybraných institucích v zahraničí.

Základním nástrojem pro sběr primárních informací byl dotazník s uzavřenými a otevřenými otázkami zaměřenými na sledované funkční oblasti v instituci (řízení instituce, finance, lidé, informace, majetek). Tento dotazník byl vytvořen ve spolupráci s expertem na oblast řízení institucí terciárního vzdělávání v České republice. Zadavatelem schválená podoba dotazníku byla přeložena do anglického jazyka. Následně byl dotazník spolu s průvodním dopisem od Odborného garanta projektu EFIN v elektronické podobě odeslán respondentovi, resp. kontaktní osobě. Anglická verze dotazníku je uvedena v Příloze 1, průvodní dopis podepsaný Odborným garantem projektu EFIN je uveden v Příloze 2.

Respondenty byly vždy osoby na pozicích kvestora či na obdobné pozici, popř. osoby odpovědné za vedení dané funkční oblasti (např. ředitel

IT oddělení). **Na otázky** tudíž **vždy odpovídaly osoby odpovědné za danou oblast.**

Výběr respondentů a zprostředkování komunikace s respondenty byl v každé zemi zajišťován kontaktní osobou. Tyto kontaktní osoby byly:

- z řad odborných pracovníků, kteří pracují v institucích zabývajících se výzkumem (např. Institute for Research Information and Quality Assurance, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) apod.),
- z řad pracovníků působících na univerzitě (převážně akademičtí pracovníci).

Dotazník byl pilotně ověřen na dvou institucích (University of Washington a University of Primorska). Ze zkušeností získaných při pilotním ověření dotazníku byl, vzhledem k nepřítomnosti odpovědných osob - respondentů (nepřítomnost byla způsobena kolizí vánočních svátků a dovolených), upraven termín odevzdání vyplněných dotazníků (resp. termín ukončení sběru primárních informací) na 10. únor 2010.

4.1.2. Sběr sekundárních informací

Při výběru citovaných zdrojů byla uplatňována dvě hlavní kritéria výběru. Prvním byla hodnověrnost a zkušenost autora, druhým pak relevantnost použité metodologie. Autoři analytické studie se snažili identifikovat především aktuální mezinárodní analýzy provedené respektovanými nadnárodními institucemi zabývajících se správou a řízením institucí poskytujících terciární vzdělání. Snahou zpracovatele bylo především soustředit do studie maximum relevantních zdrojů, příliš detailní citování nebylo z časových i prostorových důvodů uplatněno.

Použitými metodami sběru sekundárních dat byly v rámci šetření:

- rešerše zahraniční literatury – zejména veřejně dostupných studií zpracovaných střešními organizacemi a vědeckými institucemi zabývajících se efektivním řízením institucí terciárního vzdělávání (EUA, Eurydice, ESMU, OECD ad.),
- oslovení respondentů se žádostí o zaslání výročních zpráv, strategických a jiných dokumentů informujících o efektivních přístupech řízení.

4.2. Kritéria výběru institucí

Při výběru institucí, ve kterých byly získávány informace o dobré praxi, byla zohledněna dvě kritéria:

1. Umístění univerzity na předních místech v referenčních žebříčcích

Při stanovování metodiky výběru šetřených institucí vycházel zpracovatel ze dvou nejčastěji uváděných žebříčků:

- Times Higher Education Supplement (THES) – QS World University Ranking,
- Academic Ranking of World Universities (ARWU) - Shanghai Ranking.

Times Higher Education World University Ranking

- žebříček 600 institucí sestavovaný každoročně organizací QS a uveřejněný na <http://www.topuniversities.com/>.
- žebříček je vytvářen na základě kombinace níže uvedených kritérií s různými vahami:
 - Peer Review Score (40%) – hodnocení reputace univerzity (hodnotí jiné vysoké školy)
 - Recruiter Review (10%) – hodnocení potencionálními zaměstnavateli absolventů
 - International Faculty Score (5%) – poměr zahraničních akademiků
 - International Students Score (5%) – poměr zahraničních studentů
 - Faculty/Student Score (20%) – poměr počtu studentů a učitelů
 - Citations/Faculty Score (20%) – poměr počtu citací v odborných časopisech a počtu výzkumných pracovníků na univerzitě

Academic Ranking of World Universities

- žebříček každoročně publikuje společnost Shanghai Ranking Consultancy na <http://www.arwu.org>
- žebříček je vytvářen na základě kombinace níže uvedených kritérií s různými vahami:
 - quality of education (10%) – poměr počtu nositelů Nobelovy ceny či jiných ocenění a absolventů
 - quality of faculty – počet nositelů Nobelovy ceny či jiných ocenění (20%), počet často citovaných akademiků či vědců (20%)
 - research output – články publikované v časopisech Science a Nature (20%), počet citací (20%)
 - per capita performance (10%)

V Příloze 3 jsou uvedeny hodnotící indikátory pro jednotlivé univerzity.

Pro účely zpracování analýzy byly osloveny univerzity, které se v obou žebříčcích **umístily nad Univerzitou Karlovou v Praze jakožto nejlépe hodnocenou vysokou školou v České republice**, resp. v zemích Visegradu.

Předpokládáme, že je-li dobře hodnocena vědecká a výuková činnost vysoké školy, bude organizace dobře řízena.

2. Geografické umístění

Předmětem šetření byly:

- instituce terciárního vzdělávání ze zemí s vyspělou ekonomikou,
- instituce terciárního vzdělávání ze zemí s tranzitivní ekonomikou.

Analýza byla provedena na univerzitách v následujících regionech a zemích:

- anglosaské země - Velká Británie, USA,
- skandinávské země - Švédsko,
- německy mluvící země – Německo,
- státy z oblasti Středozeří - Španělsko, Slovinsko,
- země Visegradu – Slovensko.

Kombinací obou kritérií výběru byly v rámci šetření získány informace od níže uvedených institucí.

Tabulka 1 Seznam šetřených univerzit

| Region | Země | Vysoká škola | Umístění v THES | Umístění v ARWU |
|-----------------------------------|----------------|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Anglosaské země | Velká Británie | University of Cambridge | 2 | 4 |
| | | University College London | 4 | 21 |
| | USA | University of Washington | 80 | 16 |
| | | University of Maryland | 122 | 37 |
| | | Duke University | 14 | 31 |
| Skandinávské země | Švédsko | Stockholm University | 215 | 88 |
| | | Uppsala University | 75 | 78 |
| Německy mluvící země | Německo | Heidelberg University | 57 | 63 |
| | | University of Freiburg | 122 | 101-151 |
| | | Humboldt University | 146 | |
| | | University of Stuttgart | 206 | 201-302 |
| Země z oblasti Středozeemí | Španělsko | Autonomous University in Barcelona | 211 | |
| | Slovinsko | University of Primorska | | |
| Země Visegradu | Slovensko | Univerzita Komenského v Bratislavě | | |
| | | Žilinská univerzita | | |

Instituce ze Slovinska a Slovenska jsou do výzkumu zahrnuty vzhledem ke své podobnosti s Českou republikou.

Referenční Univerzita Karlova v Praze je v žebříčku THES umístěna na 229. místě, v ARWU na 201. – 302. místě.

4.3. Zpracování informací

Na základě získaných Informací byla za každou instituci provedena syntéza dat, tj. bylo provedeno shrnutí a utřídění hlavních poznatků o efektivitě jejich řízení a systémech řízení jednotlivých funkčních oblastí (finance, lidé, majetek, IT).

Pro každou šetřenou univerzitu byla **používaná řešení popsána v příkladu dobré praxe**, tj. bylo popsáno, jak jsou sledované oblasti v daných institucích terciárního vzdělávání řízeny.

Vyhodnocování získaných informací bylo zejména zaměřeno na hledání řešení následujících aktuálních problematických oblastí institucí terciárního vzdělávání v České republice:

- Omezená možnost řídit strategický rozvoj institucí
- Nesystémové řízení lidských zdrojů
- Nesystematický fundraising
- Vysoký podíl dotací z veřejných zdrojů
- Obtížný přístup k investičním prostředkům
- Ad hoc marketing
- Neexistující nebo velmi omezené řízení kvality
- Nedostatečné využití zpětnovazebních procesů
- Nespolehlivě fungující kontrolní procesy
- Příliš vysoký (v evropském kontextu) podíl akademické obce na správě institucí
- Státní dohled (akreditace, financování) mající vliv na omezenou autonomii

Pro zachycení úrovně, jak je daná funkční oblast rozvinuta z pohledu kvality řízení byly využity **škály**, které **vychází z metodiky ČSN EN ISO 9004 - Systémy managementu jakosti** (viz Příloha 4).

Principy efektivního řízení byly následně vyhodnoceny a zobecněny tak, aby se daly aplikovat v institucích terciárního vzdělávání v České republice. U doporučení je uváděno, které principy je možné převzít ze zahraničí beze změny, popř. jak je potřeba upravit podmínky, aby bylo možné osvědčené principy řízení implementovat. Doporučovány jsou pouze ty best practice, při jejichž aplikaci existuje potenciál pro zlepšení systémů řízení vysokých škol v ČR.