

5. Situace v oblasti řízení institucí terciárního vzdělávání v ČR

Podat objektivní přehled o stavu podpůrných ekonomických a administrativních procesů v institucích terciárního vzdělávání (VŠ a VOŠ) v České republice je poměrně obtížné. Do dnešního dne nebyly na národní ani na mezinárodní úrovni provedeny žádné výzkumy, které by detailněji mapovaly stav podpůrných procesů. Většina mezinárodních srovnávacích výzkumů z oblasti terciárního vzdělávání se zaměřuje především na sběr vstupních a/nebo výstupních ukazatelů. Přesto existuje několik zdrojů, ze kterých je možné získat alespoň částečné informace o stavu některých podpůrných procesů. Jedná se především o výroční zprávy jednotlivých institucí a, v případě vysokých škol a částečně i vyšších odborných škol, o srovnávací zprávy Eurydice a OECD, konkrétně:

- EURYDICE: Klíčové údaje o vysokém školství v Evropě 2007. 2007 http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/pdf/0_integral/088CS.pdf
- EURYDICE: Správa a řízení vysokého školství v Evropě. Principy, struktury, financování a akademičtí pracovníci. 2008 http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091CS.pdf
- OECD: Country note CZ. 2006
- OECD: Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems - International Report. 2007 <http://www.oecd.org/dataoecd/36/23/38279332.pdf>
- CSVŠ: OECD Thematic Review of Tertiary Education. Country Background Report for Czech Republic. 2006 http://www.msmt.cz/uploads/report_czech_FINAL_vse_dohromady.pdf
- OECD: Odborné posouzení „Bílé knihy terciárního vzdělávání“ vydané Ministerstvem školství. 2009 http://www.reformy-msmt.cz/reforma-terciarniho-vzdelavani/sites/default/files/conference/OECD-Expert_Reponse_cz.pdf

Významnou pomoc by při definování současného stavu mohly přinést výsledky národních nebo mezinárodních certifikačních řízení. Certifikace vysokých škol na evropské úrovni se však teprve rozbíhají². Pozitivem je, že v rámci takzvaného „Boloňského procesu“³ vznikly standardy kvality v terciárním vzdělávání (EGS)⁴, k jejichž schválení došlo v roce 2005. Hodnocení kvality by podle tohoto materiálu mělo mít dvě formy – vnitřní a vnější. Stávající podoba standardů však definuje především výstupní

² Více informací např. na <http://www.eqar.eu/home.html>

³ Boloňský proces má za cíl vytvořit do roku 2010 Evropský prostor vysokého školství. Má tři priority: zavedení tří stupňů vysokoškolského vzdělávání, zajišťování kvality a uznávání kvalifikace a doby studia.

⁴ Přesný název: Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, http://www.eqar.eu/fileadmin/documents/e4/050221_ENQA_report.pdf

procesní kvalitu a není příliš použitelná při stanovování podoby a kvality podpůrných administrativních a ekonomických procesů. Na národní úrovni zpracovalo v roce 2005 Centrum pro studium vysokého školství (<http://www.csvs.cz>) **Metodiku komplexního hodnocení kvality vysokých škol**, kterou pilotně ověřilo ve vybraných veřejných i soukromých vysokých školách. Metodiku její tvůrci srovnávali se zavedenými metodikami měření kvality ISO a ESQM a konstatovali její kompatibilitu⁵.

Na některých vysokých školách, respektive jejich fakultách, je možné již několik let zaznamenat snahu o zefektivňování vnitřních procesů. Zpravidla si management vysokých škol, respektive jejich fakult, najímá na tuto činnost specializované konzultační firmy, které mají zkušenost s poskytováním obdobných služeb v komerční sféře.

Podpora zefektivňování provozu vysokých škol patří mezi navržené priority MŠMT definované v Dlouhodobém záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol 2011 – 2015.

S ohledem na výše řečené se autoři následujících kapitol snaží představit stávající podobu systému řízení institucí terciárního vzdělávání v ČR a připomenout alespoň hlavní problémy, s jejichž řešením se musí vyrovnávat managementy všech institucí terciárního vzdělávání. U vysokých škol je reflektována problematika veřejných vysokých škol vzhledem k tomu, že jsou počtem studentů a oborovým zaměřením nejvýznamnější součástí vysokoškolského systému.

⁵ Více informací na http://www.csvs.cz/projekty/2006_kvalita/doc/zaverecna_zprava.pdf

5.1. Legislativní pravidla

Podrobný přehled legislativních norem platných pro instituce terciárního vzdělávání lze nalézt na webových stránkách Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy

(http://www.msmt.cz/uploads/soubory/seznam_platnych_predpisu_2009.doc)

Základní legislativní normou, která upravuje provoz vyšších odborných škol je Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 112/2006 Sb., č. 158/2006 Sb., č. 161/2006 Sb., č. 165/2006 Sb., č. 179/2006 Sb., č. 342/2006 Sb., č. 624/2006 Sb., č. 217/2007 Sb., č. 296/2007 Sb., č. 343/2007 Sb., č. 58/2008 Sb., č. 126/2008 Sb., č. 189/2008 Sb., č. 242/2008 Sb., č. 243/2008 Sb., č. 306/2008 Sb. a č. 384/2008 Sb.

Mezi další významné legislativní normy vztahující se na fungování vyšších **odborných škol** patří:

- Nařízení vlády č. 689/2004 Sb., o soustavě oborů vzdělání v základním, středním a vyšším odborném vzdělávání, ve znění nařízení vlády č. 18/2006 Sb., č. 224/2007 Sb. a č. 268/2008 Sb.
- Vyhláška MŠMT č. 10/2005 Sb., o vyšším odborném vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 470/2006 Sb.

Základním legislativním dokumentem, který upravuje činnost **vysokých škol** je Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění zákonů č. 210/2000 Sb., č. 147/2001 Sb., č. 362/2003 Sb., č. 96/2004 Sb., č. 121/2004 Sb., č. 436/2004 Sb., č. 473/2004 Sb., č. 562/2004 Sb., č. 342/2005 Sb., č. 552/2005 Sb., č. 161/2006 Sb., č. 165/2006 Sb., č. 310/2006 Sb., č. 624/2006 Sb., č. 261/2007 Sb., 296/2007 Sb., č. 189/2008 Sb. Jak je patrné, dochází k časté novelizaci tohoto zákona a nejinak tomu bude i v budoucnosti. Již dnes je možné v akademických kruzích zaznamenat nespokojenost se stávající podobou této normy. Náměty na další novelizaci umístil na své webové stránky např. management Univerzity Karlovy (<http://iforum.cuni.cz/IFORUM-7283-version1-PerspektivyUKnamety.pdf>).

Mezi další významné legislativní normy upravující činnost vysokých škol patří:

- Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje), ve znění zákonů č. 41/2004 Sb., č. 215/2004 Sb., č. 342/2005 Sb., č. 413/2005 Sb., č. 81/2006 Sb., č. 227/2006 Sb., č. 171/2007 Sb., č. 296/2007 Sb. a č. 124/2008 Sb.
- Nařízení vlády č. 267/2002 Sb., o informačním systému výzkumu a vývoje.

- Nařízení vlády č. 461/2002 Sb., o účelové podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o veřejné soutěži ve výzkumu a vývoji, ve znění nařízení vlády č. 83/2008 Sb.
- Nařízení vlády č. 462/2002 Sb., o institucionální podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o hodnocení výzkumných záměrů, ve znění nařízení vlády č. 28/2003 Sb., č. 67/2008 Sb. a č. 83/2008 Sb.
- Vyhláška MŠMT č. 42/1999 Sb., o obsahu žádosti o akreditaci studijního programu.
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb.

V případě veřejných výzkumných institucí je základním právním dokumentem Zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích, ve znění zákona č. 533/2006 Sb., č. 379/2007 Sb. a č. 296/2007 Sb.

Záležitosti pracovního práva a bezpečnosti práce v oblasti terciárního vzdělávání upravují následující legislativní normy:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění zákona č. 585/2006 Sb., č. 181/2007 Sb., č. 261/2007 Sb., č. 296/2007 Sb., č. 362/2007 Sb., nálezů Ústavního soudu vyhlášeného pod č. 116/2008 Sb., zákona č. 121/2008 Sb., č. 126/2008 Sb., č. 294/2008 Sb., č. 305/2008 Sb., č. 306/2008 Sb. a č. 382/2008 Sb.
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- Vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů.

V oblasti sociálních záležitostí se pak jedná o:

- Vyhláška č. 322/2005 Sb., o dalším studiu, popřípadě výuce, které se pro účely státní sociální podpory a důchodového pojištění považují za studium na středních nebo vysokých školách, ve znění vyhlášek č. 167/2006 Sb., č. 423/2006 Sb., č. 225/2007 Sb. a č. 325/2008 Sb.

5.2. Řízení vysokých škol

Řízení českých veřejných vysokých škol v posledních dvaceti letech ovlivnilo několik faktorů, z nichž dva sehrály naprosto klíčovou roli. Prvním z nich bylo etablování samosprávy s poměrně širokými pravomocemi nejen v oblastech kontroly a vymezování vědeckého a výukového směřování, ale také v oblasti personální politiky (výhradní právo volby vrcholového řízení), finanční (schvalování rozpočtu) a strategického řízení (schvalování dlouhodobých záměrů). Takto široce pojaté pravomoci samosprávy byly logickou reakcí na situaci před rokem 1989. Druhým faktorem pak byla transformace vysokých škol ze státních institucí na veřejnoprávní korporace, která byla dovršena přijetím zákona 111/1998 Sb. a jeho následnými novelizacemi. V základních parametrech měly obě skutečnosti na stav českého vysokého školství (nejen na jeho řízení) jednoznačně pozitivní vliv a je možné říci, že díky nim prošly české vysoké školy relativně úspěšnou transformací z direktivně řízených institucí s minimálním podílem vědy a výzkumu a naopak vysokou mírou ideologické zaslepenosti do moderních institucí terciárního vzdělávání s vysokou vnitřní autonomií a narůstajícím podílem vědy a výzkumu.

Struktura řízení se v současné době skládá ze tří klíčových subjektů – pozici „výkonné moci“ zastává rektor (na úrovni fakult děkané), „zákonodárnou moc“ reprezentují senáty a konečně existuje ještě jeden orgán s velmi omezenými pravomocemi a složený z externích členů, kterým je správní rada. Přesto se však ukazuje, že zejména v oblasti řízení vysokých škol existuje několik **problematických faktorů, které mohou snižovat efektivitu a ve svém důsledku i kvalitu vzdělávacího a výzkumného charakteru jednotlivých škol**. Jde zejména o následující oblasti:

překrývání pravomocí a kompetencí jednotlivých subjektů participujících na řízení VŠ,
minimální participace externích subjektů na řízení a strategickém plánování rozvoje vysokých škol,
udržení zásadních rozhodovacích pravomocí na úrovni fakult, kde není možné dosáhnout profesionální úrovně řízení.

Překrývání pravomocí a kompetencí

Chybí jasné oddělení strategického, administrativního a finančního řízení od akademického řízení obsahu vzdělávací a vědecké činnosti a nejsou definovány orgány odpovědné za jednotlivé agendy. V některých agendách by specifikace mohla vést k posílení vlivu studentů: hodnocení kvality výuky, zajištění podílu studentů na výzkumné, vývojové a podnikatelské činnosti (např. interní grantové agentury apod.). V jiných (přijímání strategických rozhodnutí, rozpočtové otázky) by naopak mohlo dojít k omezení jejich vlivu.

Minimální participace externích subjektů na řízení VŠ

I přesto, že jsou veřejné vysoké školy ze zákona veřejnoprávními institucemi, je vliv externích (veřejných) subjektů značně omezen. V českém systému tvoří tyto subjekty správní rady, jejichž reálné rozhodování je v podstatě omezeno pouze na majetkoprávní operace. Ve většině vyspělých zemí hrají přitom správní rady poměrně významnou roli, ať již kontrolní, nebo při formulování strategických cílů. Diskuse týkající se větší participace externích subjektů (stakeholderů) patří v současnosti k nejproblematictějším momentům probíhající reformy vysokých škol. Na jedné straně existuje především ze strany reprezentací existujících vysokoškolských samospráv (senátů) vůči větší participaci na rozhodování externích stakeholderů velká nedůvěra (externí subjekty jsou často podezřívány z možné politizace a komercializace vysokých škol), a na straně druhé je vliv a pozitivní role externích stakeholderů přeceňována (bez rozhodujícího podílu stakeholderů na výběr vrcholové managementu a strategickém plánování dojde k výraznému omezení konkurenceschopnosti veřejných vysokých škol).

Vysoká autonomie fakult

Jedním z pozůstatků „revoluční“ transformace českých veřejných vysokých škol, kterou potvrdil i platný zákon 111/1998 sb., je poměrně vysoká autonomie jednotlivých částí vysokých škol, zejména fakult. Právně sice tyto subjekty nejsou nositelem právní subjektivity, ale vliv vrcholného managementu vysoké školy na rozhodování vedení fakult je relativně malý (rektor například sám nemůže odvolat děkana). Tento fakt mnohdy velmi omezuje možnosti strategického plánování, zejména má-li docházet k efektivnější alokaci zdrojů (lidských i finančních).

Efektivní řízení v neposlední řadě výrazně omezuje absence obecně akceptovatelné definice cílů vysokoškolského vzdělávání a v podstatě neexistující veřejná objednávka. Vysoké školy jsou tak nuceny často velmi nesystematicky a bez ohledu na dlouhodobé strategie reagovat na krátkodobé impulzy. Jinými slovy řečeno v českém vysokoškolském systému je velký nedostatek stabilizujících faktorů, počínaje již uvedenými cíli a konče velmi problematickým způsobem financování, který v podstatě neumožňuje strategické plánování.

5.3. Finance

Rozhodující podíl příjmů veřejných vysokých škol v ČR pochází z veřejných zdrojů. Financování veřejných vysokých škol upravuje § 18 odstavce 3 zákona č. 111/1998 sb. Dotace jsou určeny na vzdělávací, vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnost. Zákon č. 552/2005 Sb. zavedl pojem příspěvku na činnost veřejné vysoké školy. Definici příspěvku pak zpřesnil zákon č. 624/2006 Sb. Financování výzkumu a vývoje upravuje zákon č. 130/2002 Sb. o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků. Veřejné vysoké školy mají vedle státního příspěvku možnost získat další druhy dotací. Jedná se např. o dotaci na rozvoj, ubytování a stravování studentů, dále pak o dotaci na stipendia zahraničním studentům, sociální stipendia ad. Mezi další příjmy podle téhož zákona patří: poplatky spojené se studiem, výnosy z majetku, příjmy nebo příspěvky z jiných fondů, nebo rozpočtů obcí a krajů, výnosy z doplňkové činnosti, příjmy z darů a dědictví. Soukromé vysoké školy, registrované jako obecně prospěšné společnosti, může MŠMT dotovat podle § 40 odstavec 2 zákona o vysokých školách a všem soukromým školám pak dotovat stipendia podle § 91 odstavce 2, písmena d) a podle § 91 odstavce 3.⁶

Obecně lze konstatovat, že české veřejné vysoké školy dostávají příspěvek na činnost a mají poměrně rozsáhlou volnost při stanovování způsobů jeho využití. Výše příspěvku je stanovena pomocí alokačního vzorce. Vstupním kritériem pro výpočet výše příspěvku je počet studentů zapsaných v běžném nebo předchozím roce, posuzovaný zvlášť pro jednotlivé obory. Jednotkové náklady na studenta odpovídají průměrným nákladům podle celostátních statistických údajů. Mezi výkonové ukazatele, používané v alokačním vzorci, patří počet absolventů, jejichž délka studia nepřesáhla standardní délku studia o více než jeden rok. Financování vysoké školy může probíhat také na základě výkonové smlouvy uzavřené mezi příslušnou vysokou školou a státem. Výběr příjemce dotace v tomto případě probíhá formou výběrového řízení.

Management vysoké školy je ze zákona povinen sestavit rozpočet, který nesmí být deficitní. K podobě rozpočtu se vyjadřuje správní rada vysoké školy.

V posledních letech je možné v oblasti financování vysokých škol sledovat snižování příjmů alokovaných na hlavní činnosti vysokých škol. Tato skutečnost je dána počtem studentů a také stavem veřejných financí. Do budoucna není možné očekávat zásadnější změnu tohoto trendu. I z tohoto důvodu se hlavní činnost vysokých škol v posledních pěti letech stala ztrátovou a výše ztráty se každoročně zvyšuje. Neinvestiční příspěvek MŠMT na vzdělávací činnost však i nadále zůstává největší příjmovou položkou. Mezi další významné příjmové položky patří dotace na výzkum a vývoj a vlastní příjmy.

⁶ MŠMT, Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky v roce 2007. Praha, ÚIV, 2008, str. 100

Na zavedení školného, coby doplňkového zdroje stávajících výnosů, zatím nepanuje politická shoda.

Hospodaření vysokých škol do černých čísel může v současné době posunout jedině doplňková činnost, ideálně doprovázená systematickým snižováním nákladů. Ušetřit zřejmě nebude možné na mzdových nákladech akademických a vědeckých pracovníků, neboť ty v republikovém i mezinárodním srovnání patří spíše k průměrným až podprůměrným. K významnějšímu snížení nákladů by tak mohlo dojít jedním nebo kombinací několika z následujících způsobů: redukováním počtu technicko-hospodářských a ostatních pracovníků, sdíleným nákupem energií, materiálu a služeb, vyjednáváním výhodnějších podmínek v uzavřených nájemních smlouvách apod.

Fundraising, investování, marketing, kapitalizace výsledků výzkumu a vědy, prodej produktů a služeb nejsou dostatečně využívány a skýtají potenciál pro zajištění volných finančních prostředků.

5.4. Lidé

Efektivní řízení lidských zdrojů je v českém systému veřejných vysokých škol výrazně limitováno omezeními v řídicích mechanismech (překrývání pravomocí, nevyjasněné role jednotlivých institucí participujících na řízení – více viz kapitola 5.2 Řízení institucí). Mimo tato omezení však naráží ještě na mnohá další, která by mohla být rozdělena do dvou skupin:

- externí,
- interní.

Externí omezení

Mezi nejvýznamnější externí překážky patří zejména nestabilita a nepředvídatelnost objemu příjmů z veřejných finančních zdrojů, v podstatě neexistující systém hodnocení kvality spojený s procesy akreditace a financováním z veřejných zdrojů, který by vedl k větší diferenciaci veřejných vysokých škol a konečně nevyjasněné veřejné/politické zadání, tedy jasné definování toho, co se od vysokých škol očekává jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu.

Interní překážky

K nejdůležitějším interním překážkám patří především nerealistické očekávání vedoucí k tomu, že mnohé vysoké školy bez ohledu na skutečné zdroje (lidské i finanční) aspirují na pozice, které v dlouhodobé perspektivě nejsou schopny udržet a rozvíjet (téměř každá veřejná vysoká škola má nejen aspiraci, ale i dojem, že je výzkumnou institucí mezinárodního významu). S tím je spojeno také **časté rezignování na některé specifické funkce (např. regionální)**. K dalším faktorům patří také **chybějící mechanismy vnitřního hodnocení kvality úzce propojené s kariérním řádem a systémem motivací**.

Jak externí, tak interní limity vedou nejen k nemožnosti dlouhodobého strategického plánování, ale také k výraznému plýtvání lidskými zdroji, jehož symbolickým vyjádřením je systém „létajících profesorů“. Tento fenomén, většinou zmiňovaný zejména s problematickým systémem akreditací, má devastující dopad právě na rozvoj lidských zdrojů. Na tzv. regionálních školách, které k němu sahají jednak z důvodů špatně nastavených parametrů akreditací, jednak z prestižních důvodů (snaha mít magisterské a doktorské programy), vede k tomu, že místo „létajících profesorů“ často vyučují mladí asistenti, kteří poté nemají čas a prostor na vlastní profesní růst, který je nutný k vytvoření stabilního lidského potenciálu, což dále vede k prohlubující se závislosti na „externích profesorech“. Na velkých kamenných univerzitách, z nichž většina „létajících profesorů“ pochází, pak tento fenomén rovněž vede k oslabování možností (nedostatek času na výzkum a zodpovědnou výuku).

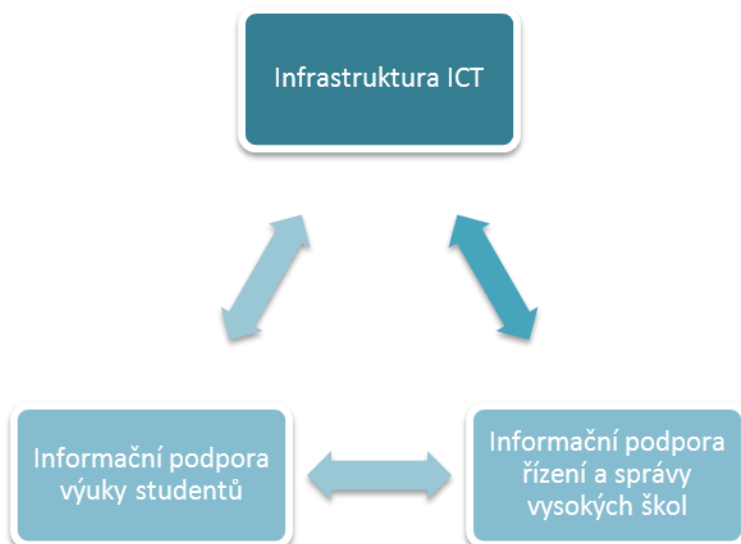
Obecně lze říci, že k efektivnějšímu nastavení řízení lidských zdrojů je třeba zejména vytvoření stabilního finančního prostředí, implementace efektivního systému (vnitřního i vnějšího) hodnocení kvality, diferenciací systému, vyjasnění rolí, pravomocí a zodpovědností jednotlivých subjektů participujících na řízení a konečně jasné stanovení cílů vysokoškolského vzdělávání.

Přesto již v dnešních, velmi limitujících, podmínkách existují příklady dobré praxe, které jasně ukazují, že efektivní řízení lidských zdrojů může vést ke kvalitativnímu rozvoji celé instituce. Tyto příklady zároveň jasně ukazují, že klíčem je především jasné stanovení měřitelných krátkodobých a dlouhodobých cílů, nastavení systému motivací spojených s promyšlenou personální politikou, existence efektivních systémů měření kvality, jejichž výsledky jsou poté reálně implementovány a jsou propojené se systémem motivací a je výrazně podporována silná identifikace s danou institucí. Významnou roli hraje rovněž transparentnost základních mechanismů rozhodování a řízení a to včetně rozdělování finančních prostředků. V tomto kontextu je možné říci, že jako velmi efektivní se ukazuje použití systému subsidiarity.

5.5. Informace

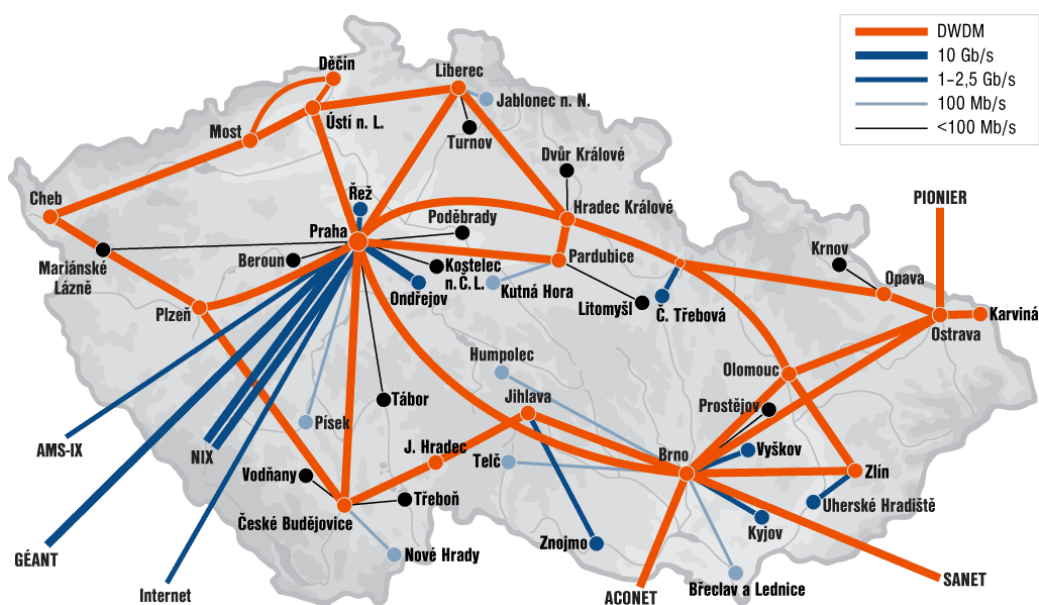
Kvalitu a míru využití informačních a komunikačních technologií lze na veřejných vysokých školách rozdělit do 3 oblastí:

- Infrastruktura ICT,
- Informační podpora řízení a správy vysokých škol,
- Informační podpora výuky studentů.



Infrastruktura ICT

Páteří ICT infrastruktury veřejných vysokých škol je napojení na národní vysokorychlostní počítačovou síť určenou pro vědu, výzkum a vzdělávání CESNET2, která navazuje na evropskou páteřní akademickou síť GEANT.



Obrázek 1 Topologie sítě CESNET2

Vysokorychlostní počítačová síť CESNET2 zajišťuje vzájemné propojení vysokých škol a zároveň napojení na páteřní internetovou síť o rychlosti 10Gbit/s, která se dále typicky větví na vnitřní síť o rychlosti 1Gbit/s. V rámci připojení EDUROAM je většina vysokoškolských zařízení a pracovišť pokryta také bezdrátovým připojením.

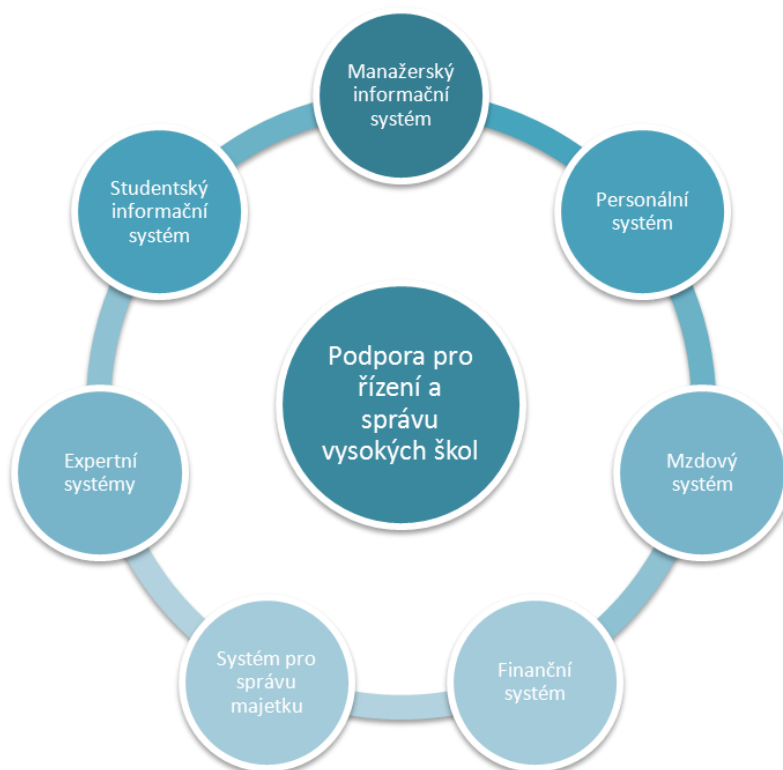
Vysokorychlostní počítačová síť nabízí kromě výměny dat a přístupu na internet také řadu dalších služeb, zejména pak IP telefonii. Díky využívání IP telefonie mohou vysoké školy výrazně snížit náklady na telefonická spojení.

Bezdrátové připojení EDUROAM, tak jako vysokorychlostní síť CESNET2, zaštiťuje sdružení CESNET. Sdružení CESNET v roce 1996 založily vysoké školy a Akademie věd ČR. Jeho primárním cílem je provozování a rozvíjení páteřní akademické počítačové sítě České republiky.

Pražské veřejné vysoké školy (České vysoké učení technické, Univerzita Karlova v Praze a Vysoká škola ekonomická) a Akademie věd ČR jsou propojeny také prostřednictvím pražské akademické sítě PASNET.

Informační podpora řízení a správy vysokých škol

V rámci informační podpory řízení a správy využívají veřejné vysoké školy většinou informační systémy pozůstávající ze specializovaných aplikací.



Typicky vysoké školy pokryjí sadou informačních systémů svou personální, mzdovou a finanční agendu, správu majetku a řadu dílčích agend.

Vzhledem k průběžnému rozvoji ICT technologií, postupným vývojem a zaváděním jednotlivých řešení a nedostatečnou koncepcí rozvoje v této oblasti je **častým problémem vzájemná nekonzistence dat mezi těmito systémy** a z toho plynoucí obtíže při integraci do jednotného informačního systému.

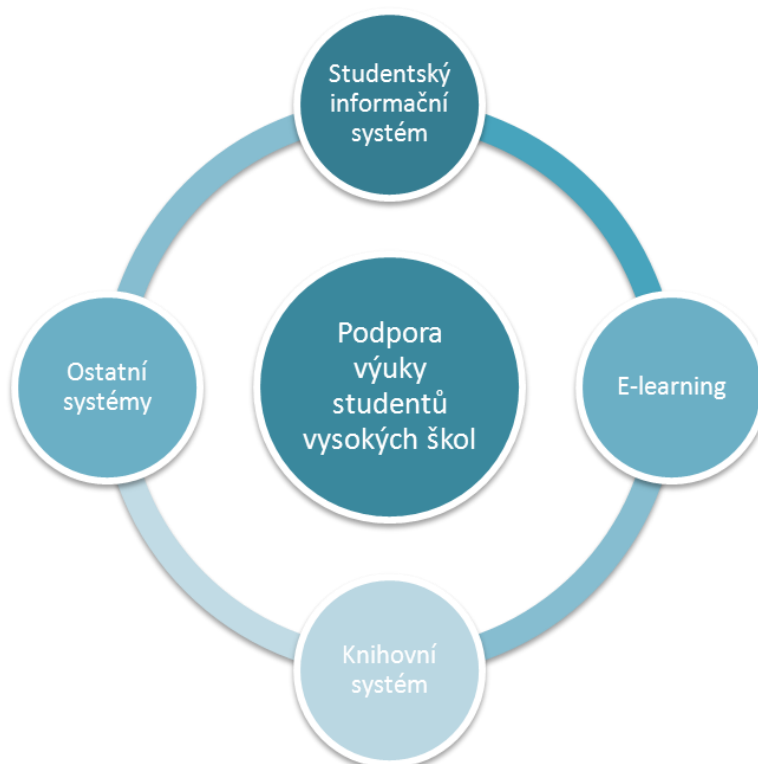
Dalším problémem jsou v rámci této oblasti historicky **oddělené systémy napříč jednotlivými fakultami** vysokých škol, kdy je pro jednu agendu (např. evidenci studentů) využíváno více řešení, popřípadě žádné či základní nástroje (MS Excel).

Z expertních systémů využívaných na vysokých školách je jedním z nejrozšířenějších řešení systém Theses pro odhalování plagiátů závěrečných prací, jež je vyvíjen Masarykovou univerzitou. Tento systém využívá dnes přes 20 vysokých škol v ČR. Dalšími často využívanými systémy, jsou systémy pro rozpoznání textu při digitalizaci dokumentů a jejich převod do editovatelné podoby.

Obecně vysoké školy pro podporu a správu nevyužívají standardních a, dnes již dostupných, komplexních nástrojů, ale spíše se věnují vývoji vlastních řešení. Tento přístup s sebou nese jak pozitiva (v podobě řešení funkčně splňujícího specifické požadavky příslušné vysoké školy), tak negativa (pomalejší zavádění, často nižší priorita v rámci strategie vysokých škol). Kvalita jednotlivých systémů je tak závislá na kvalitě jednotlivých zaměstnanců vysokých škol, kteří se této problematice věnují a není proto na všech vysokých školách stejná.

Informační podpora výuky studentů

Míra využití a kvalita informační podpory výuky studentů má podobné rysy jako informační podpora řízení a správy vysokých škol.



Z pohledu podpory výuky studentů jsou nejčastěji využívány knihovní systémy a studentské informační systémy nabízející studentům možnost přihlašování ke zkouškám, zápisu předmětů, získávání informací o studiu apod.

Většina vysokých škol využívá informační podporu také pro poskytnutí studijních materiálů studentům formou různých e-learningových systémů. Nejčastěji využívanými systémy jsou Moodle, Dilleo a eDoceo. Tyto systémy se uplatňují zejména v oblasti distančního vzdělávání.

Mezi další často využívané nástroje podpory výuky studentů patří zejména různá diskusní fóra. Nejprogresivnější je v tomto směru Masarykova univerzita a její internetová služba *Absolventská síť*, která umožňuje svým absolventům dohledávat své bývalé spolužáky, sdružovat se ve studijních kruzích, vzájemně komunikovat a využívat dalších služeb typických pro sociální síť.

5.6. Majetek

Realita vlastnictví majetku⁷ činí z veřejné vysoké školy skutečně autonomní subjekt. Podstatné změny týkající se majetku, které chystá a navrhuje rektor resp. vedení veřejné vysoké školy, jsou podmíněné souhlasem Správní rady⁸ a vyjádřením Akademického senátu.⁹ Vzhledem k jmenovacímu resp. volebnímu mechanismu obou zmíněných orgánů veřejné vysoké školy je tak zabráněno rizikům iracionálních či případně účelových nabytí či zcizení majetku. Citovaná ustanovení zákona se zabývají hodnotou majetku od jisté účetní hodnoty výše, nikoli kupříkladu drobným hmotným majetkem. Každopádně však vytvářejí zmíněnou bariéru zabraňující jakýmkoli nevhodným rozhodnutím managementu veřejné vysoké školy v oblasti zásadního majetku. Další pravidla **nakládání s majetkem veřejné vysoké školy** stanovují její vnitřní předpisy¹⁰, povinně registrované MŠMT.

Je však nutno zmínit, že některé zásadní a přitom předvídatelné kroky zákon o vysokých školách nereflektuje. Jsou-li například nějaké akce veřejné vysoké školy zařazeny do investičního programu MŠMT (ISPROFIN), mimo případné – nikoli obligatorní – zmínky ve strategických dokumentech¹¹ se vysokoškolské samosprávné orgány seznámí s existencí kupříkladu nové stavby fakultní budovy (v dnes běžné hodnotě cca. 1 mld. Kč) až při jejím převodu do majetkové evidence školy rektorovým požadavkem na schválení skutečného nabytí nemovité věci. Při zahájení akce může rektor dle svého uvážení orgány vysoké školy jen informovat, nikoli vyžadovat souhlas.

Možným východiskem je například zvýšení autonomie, tedy vynětí veřejných vysokých škol coby veřejnoprávních korporací ze státních investičních programů a podprogramů a související peněžní objemy vtělit do příspěvku a ponechat rozhodování na samotných školách. Taková změna by vedla k přechodu na „kontraktové financování“ veřejných vysokých škol. To, že veřejné vysoké školy mají s nakládáním s majetkem omezenou autonomii, může být příčinou jejich menší samostatnosti a nižšímu standardu ochoty na školách a zejména fakultách o majetek pečovat, udržovat ho a racionálně užívat.

Pro skutečně efektivní správu nemovitostí (budov a areálů) se nabízí – dokonale kontrahovaný – externí „facility management“. U nově pořízených budov je volba ve prospěch externího dodavatele služeb jednoznačnější, u starších je třeba pokusit se nejprve o vlastní racionální efektivní správu a údržbu (know-how dlouholetých zaměstnanců je značný kapitál).

⁷ zákon č. 111/1998 Sb., v platném znění, § 6 odst. 1, písm. k)

⁸ dtto, § 15 odst. 1, písm. a) až d)

⁹ dtto, § 9 odst. 2, písm. c)

¹⁰ dtto, § 17 odst. 1

¹¹ např. Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti či jeho Aktualizace

Součástí správy nemovitostí je již dříve zmíněná nezbytná kontinuální péče. Efektivní využívání všech prostor s povinností trvale zlepšovat vybavenost a technické zařízení vyžaduje velice pečlivou evidenci. Zřejmě nejúčinnějším instrumentem pro sledování efektivity nákladů na provoz, opravy a celkové využití disponibilních prostor je **pasportizace** nemovitého majetku veřejné vysoké školy. Pasportizace nemovitostí je základem pro skutečně všestranné sledování jejich stavu včetně stavebnětechnických aspektů. Bezchybně provedená pasportizace pozitivním způsobem ovlivní hospodárnost provozu a správu nemovitého majetku. Z pasportizace je možné získat základní informace, důležité např. pro kalkulace energií, úklidu, potřeby oprav a rekonstrukce, slouží samozřejmě i případným projektantům k přípravě stavebních zásahů. Výstupy mohou být v měrných jednotkách a/či finančním vyjádření. Údržbu lze plánovat spolehlivěji a v neposlední řadě slouží získaná data hladší dislokaci a rozvrhování výuky. V krajním případě se bez kvalitní pasportizace neobejdou ani rozsáhlejší modernizace či rekonstrukce nemovitostí, návrhy na likvidaci, demolici a samozřejmě související znalecké posudky, někdy i kvůli odprodeji. V případě dnes již běžné **digitální pasportizace** jsou všechny zmíněné údaje k dispozici okamžitě, výstupy jsou podle potřeby a zvoleného programu dále zpracovatelné, případně i v tištěné verzi pro laické uživatele.¹² U novějších budov bývá realizace jednodušší a rychlejší, u zcela nových či v případě generálních rekonstrukcí je pak **digitální pasport** součástí dodávky stavebních prací.

S problematikou **evidence a inventarizace movitého majetku**¹³ se setkáváme pravidelně. Veřejné vysoké školy jednoznačně patří k subjektům evidujícím desetitisíce až statisíce položek. Pak je provádění regulérních každoročních inventarizací, přirozeně spojené s dohledáváním rozličných položek a následným zpracováním výsledků, mimořádně náročným a zdoluhavým procesem. Inventury navíc většinou provádějí zaměstnanci, jejichž pracovní náplň spočívá ve zcela jiné činnosti, v průběhu inventarizační procedury zanedbávané. Často se hovoří i o nedostatku jejich motivace pro dokonalé provádění inventur, což mívá za následek nižší spolehlivost výsledků. Ani veřejným vysokým školám se jistě nevyhýbá formální metoda inventur „od stolu“, které případné chyby násobí a oddaluje mnohdy na počátku jednoduchá řešení. Většinu popsanych starostí se lze vyhnout aplikací **systému čárových kódů**. Po zavedení systému lze inventury provádět mnohonásobně rychleji s přesnými výstupy a výsledky. Navíc zároveň eliminujeme obvyklou fázi dohledávání, neboť systém evidence pomocí čárového kódu automaticky zaznamenává veškeré přesuny majetku. Základem je označení každého k evidování určeného předmětu štítkem s inventárním číslem v podobě čárového kódu či kombinací čísla a kódu. Připojit lze snadno i název předmětu a logotyp školy, majitele. Další nutnou podmínkou úspěšné inventarizace pomocí čárových kódů jsou přenosné terminály pro snímače čárových kódů. Většinou jde o přenosný počítač

¹² Např. digitální pasportizace nemovitostí AMU probíhala přes tři roky, kromě limitovaných finančních prostředků tempo realizace omezovaly historické stavby/paláce se zcela atypickými půdorysy.

¹³ zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

vzhledu většího mobilního telefonu, který umožňuje kdekoli snímat čárové kódy, tím je zaznamenávat do paměti a porovnávat s databází uloženou v terminálu.

Kombinace dokonalé databáze pořízené digitální pasportizací s databází moderní inventarizace pomocí čárových kódů vytváří dokonalý instrument pro správu movitého i nemovitého majetku. Poznatky z různých rozsáhlejších aplikací a zkušeností v prostředí veřejných vysokých jsou dostupné.¹⁴

Pro opravdu dokonalou evidenci majetku je nutné stanovit – a dodržovat – pravidla pořizování majetku z různých projektů, především společných meziuniverzitních, například Výzkumných center, centralizovaných Rozvojových programů a dalších. Hned na počátku musí řešitel a spoluředitelé smluvně určit, které zúčastněné straně bude v průběhu projektu nabytý majetek patřit. U vlastních projektů (FRVŠ, decentralizované RP, GAČR) bývá evidence nového majetku jednodušší, neboť se kromě pravidel příslušného poskytovatele řídí judikaturou jedné veřejné vysoké školy.

Zcela samostatnou kapitolou by byla problematika dlouhodobého nehmotného majetku (DNM). Například naléhání účetních poradců na účtování o vytvořeném audiovizuálním díle, coby DNM i na vysokých školách, které výrazně komplikuje, až znemožňuje, postoupení licencí k dílům za úplatu, je vysoce expertní problematikou.

¹⁴ Např. J. Kohoutková, Z. Machač: „S čárovými kódy na majetek“, Zpravodaj ÚVT MU. ISSN 1212-0901, 2006, roč. XVI, č. 3, s. 3-6.

5.7. Řízení vyšších odborných škol

Stav českých vyšších odborných škol (VOŠ) je předmětem zájmu jak vzdělávacích expertů, tak pochopitelně zřizovatelů, zaměstnanců, sociálních partnerů a v neposlední řadě i studentů. Díky tomuto zájmu lze v současné době posoudit stav alespoň některých podpůrných a ekonomických procesů. Poslední podrobnou analýzu stavu vyšších odborných škol¹⁵, z listopadu 2009, zpracoval tým expertů vedený M. Karpíškem. Z obsahu tohoto ale i dalších strategických dokumentů (např. Bílá kniha terciárního vzdělávání a Národní strategický referenční rámec ČR 2007-2013) vyplývá, že stávající postavení vyšších odborných škol je z mnoha důvodů problematické. SWOT analýza obsažená ve výše zmíněné analýze přiznává sektoru vyšších odborných škol následující **slabé stránky**:

- „Nejasné postavení a cíle VOV ve vzdělávací soustavě – koncepční i legislativní.
- Problematické vnímání ze strany veřejnosti, zaměstnavatelů i krajů.
- Nízká prostupnost mezi VOŠ a VŠ.
- Nízké financování neprezenčních forem studia z veřejných rozpočtů
- Nejasné postupy, kompetence a kritéria pro akreditace a hodnocení kvality.
- Absence rozvojového programu pro VOŠ.
- Velmi rozdrobená síť 184 malých VOŠ.
- Konflikt prostředí SŠ a VOŠ – potlačení „ducha terciáru“, postupů, organizace a metod práce, mezinárodní spolupráce odpovídajících terciárnímu vzdělávání.
- Profilace pedagogů a limitující podmínky pro jejich růst a rozvoj¹⁶“.

Z dostupných materiálů jednoznačně vyplývá, že vyšší odborné školy mají v českém vzdělávacím systému své místo nikoliv ve stávající, ale transformované podobě. V budoucnosti by, podle expertů OECD,¹⁷ měly nabízet především kurzy krátkodobého profesně zaměřeného terciárního vzdělávání. Velkou, prozatím nevyřešenou, otázkou je, zda má být v budoucnosti zachován samotný sektor vyšších odborných škol. Zatímco autoři Bílé knihy terciárního vzdělávání požadují spíše personální oddělení VOŠ od středních škol, experti OECD jsou ve svých doporučeních mnohem radikálnější. Navrhují rozdělit sektor VOŠ na školy s potenciálem začlenění do terciárního sektoru vzdělávání a na školy, které se mají nadále soustředit především na sekundární úroveň s určitou možností poskytování programů terciárního vzdělávání ve spolupráci s některou vysokoškolskou institucí. Experti OECD také doporučují transformovat kvalitní VOŠ na vysokoškolské ústavy

¹⁵ Karpíšek, M.a kol.: Vyšší odborné školy na rozcestí. Analýza stavu a možného vývoje sektoru vyššího odborného vzdělávání. Praha, 2009

¹⁶ Karpíšek, M.a kol.: Vyšší odborné školy na rozcestí. Analýza stavu a možného vývoje sektoru vyššího odborného vzdělávání. Praha, 2009, str.178

¹⁷ File, J., Weko, T., Hauptman A., Kristensen, B., Herlitschka, S. *Country Note Czech Republic*. OECD, 2006

pro odborné vzdělávání, které by měly být systémově provázány na klíčové partnery včetně regionálních a podnikatelských subjektů. M. Karpíšek navíc doporučuje umožnit určitým VOŠ transformovat se na instituty, ve kterých by probíhaly krátké profesní a bakalářské programy, včetně kurzů celoživotního vzdělávání.

V legislativní oblasti by k vyjasnění řady neznámých mělo dojít přijetím zákona o terciárním vzdělávání. Práce na tvorbě věcného zákona byly přerušeny na jaře 2009 a je zřejmé, že nezačnou dříve než po květnových volbách. Termín zpracování zákona o terciárním vzdělávání nebyl doposud stanoven. Z uvedených skutečností je zřejmé, že vytvoření legislativních podmínek potřebných pro transformaci VOŠ bude dlouhodobým procesem.

Managementy VOŠ se však zefektivňování podpůrných procesů budou muset věnovat i před přijetím výše zmíněného zákona. Již dnes je zřejmé, že v důsledku demografických změn a vývoje na trhu práce, budou mít velké ekonomické obtíže především malé školy (do 30 přijímaných studentů), které nebudou dostatečně provázané s výrobními podniky a poskytovateli různých druhů služeb. M. Karpíšek uvádí hned několik argumentů, které ukazují, že pro vytvoření podmínek pro profilaci, rozvoj a zabezpečení kvality mají výchozí podmínky lepší "velké" školy (nad 100 přijímaných)¹⁸. Zcela nepochybně v budoucnosti dojde a to nejen v zájmu zefektivňování provozu stávajících vyšších odborných škol ke snížení jejich počtu. Současná síť, čítající 184 VOŠ s průměrným počtem 152 studentů na jednu školu, je ve stávající podobě dlouhodobě neudržitelná.

Již dnes se ukazuje, že ne všechny školy ale mají zázemí pro dostatečnou péči o učitele a jejich podporu. Z M. Karpíškem provedeného srovnání opět vyplývá, že lepší výchozí bod pro systematické vedení pedagogů mají **velké školy**. **Ty si, vzhledem k počtu učitelů, mohou dovolit lepší profilaci a specializaci učitelů, mohou vydávat větší objemy prostředků na jejich školení a jiné motivační nástroje.** „Velké“ VOŠ již dnes vykazují vyšší podíl fyzických osob, které se mohou soustředit na výuku na terciární úrovni vzdělávání a nemusí si doplňovat úvazek na střední škole, která na práci učitele klade přece jen trochu jiné nároky¹⁹.

Jak je patrné ze SWOT analýzy, v oblasti financování patří mezi slabé stránky současného stavu nízké výdaje neprezenčních forem studia z veřejných rozpočtů, a také neexistence rozvojových programů. Karpíškova studie se tematice finančního řízení VOŠ detailněji nevěnuje. Systém financování a z něj vyplývající postupy finančního řízení se blíží modelům používaným spíše v oblasti řízení středních škol.

¹⁸ Karpíšek, M.a kol.: Vyšší odborné školy na rozcestí. Analýza stavu a možného vývoje sektoru vyššího odborného vzdělávání. Praha, 2009, str. 112 - 114

¹⁹ Karpíšek, M.a kol.: Vyšší odborné školy na rozcestí. Analýza stavu a možného vývoje sektoru vyššího odborného vzdělávání. Praha, 2009, str. 118

V oblasti materiálního vybavení došli autoři Karpíškovy studie, na základě výstupů z dotazníkového šetření, k následujícím zjištěním: Skoro 70 % VOŠ používá nějakou formu informační podpory výuky. Jedná se o moodle, elektronické zdroje, e-learningové kurzy, studijní opory. Minimální počet škol má přístup k elektronickým databázím. VOŠ (kromě uměleckých) využívají k výuce audiovizuální pomůcky, z čehož lze odvodit, že většina výukových materiálů existuje v elektronické podobě a měla by být tudíž studentům snadno dostupná. VOŠ věnují pozornost nákupu odborné literatury, přičemž VOŠ koexistující s nějakým typem střední školy dokáží efektivněji sdílet materiální vybavení a služby. Ne všechny VOŠ ještě mají zřízen přístup na internet a velké školy častěji nabízejí svým studentům komfort v podobě kvalitního informačně vzdělávacího zázemí (placený knihovník, placený správce sítě, wi-fi připojení, přístup k placeným databázovým zdrojům apod.)²⁰

Samostatným tématem z oblasti řízení VOŠ je také řízení kvality vzdělávání. I přes existující systém akreditací programů vyššího odborného vzdělávání lze v této oblasti identifikovat spíše systémové nedostatky. Srovnání nároků kladených na měření kvality v oblasti terciárního vzdělávání se současným způsobem akreditací programů vyššího odborného vzdělávání provedli autoři Karpíškovy studie a došli k závěru, že **proces akreditací programů vyššího odborného vzdělávání svým pojetím, nastavením i realizací v mnoha aspektech neodpovídá obecně přijatým evropským standardům**²¹.

²⁰ Karpíšek, M.a kol.: Vyšší odborné školy na rozcestí. Analýza stavu a možného vývoje sektoru vyššího odborného vzdělávání. Praha, 2009, str. 108-110

²¹ Karpíšek, M.a kol.: Vyšší odborné školy na rozcestí. Analýza stavu a možného vývoje sektoru vyššího odborného vzdělávání. Praha, 2009, str. 134

5.8. Shrnutí situace v řízení institucí terciárního vzdělávání v ČR

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 je dána především stávajícím systémem financování. I když vysoké školy zpracovávají a pravidelně aktualizují dlouhodobé záměry rozvoje, coby klíčové strategické dokumenty, financování jejich provozu má do dnešní doby normativní charakter. Ze strany vlády není navíc jasně definována společenská objednávka, na kterou by vysoké školy měly ve svých strategiích reagovat. K omezenému strategickému řízení přispívá i skutečnost, že na tvorbě dlouhodobých záměrů participuje nedostatečný počet externích subjektů. Omezené možnosti při naplňování strategických záměrů má i management vysokých škol, především pak rektori. Tato omezení jsou důsledkem současného nastavení pravomocí univerzitních samosprávných orgánů a poměrně vysokou autonomií samosprávných orgánů, jednotlivých fakult, případně dalších organizačních součástí veřejných vysokých škol.
- K nesystémovému řízení lidských zdrojů přispívá organizační struktura a vysoká autonomie jednotlivých organizačních útvarů. V zásadě je možné konstatovat, že každá fakulta a každá katedra má svůj vlastní „systém“ řízení lidských zdrojů, jehož podoba je do velké míry formována lidskými kvalitami a manažerskými schopnostmi vedoucích pracovníků, nebo lidí podílejících na řízení příslušných organizačních jednotek. Vysoké školy mají v oblasti odměňování poměrně rozsáhlé pravomoci. Zákon jim např. ukládá povinnost vypracovat vnitřní mzdový předpis. Očekávaný efekt, který by měl doprovázet tento druh autonomie, se však nedostavuje. Příčinou jsou na jedné straně nízké příjmy, a na straně druhé stále ještě vysoké provozní náklady a v evropském srovnání podprůměrné mzdové výdaje. K přetrvávání tohoto jevu přispívá i nedostatek „volných“ finančních prostředků, ze kterých by mohli být odměňováni dobře pracující akademičtí pracovníci. Řada procesů spadajících do oblasti firemního řízení lidských zdrojů, pokud vůbec existují, ne vždy probíhají řízeným způsobem. K těmto procesům patří např. řízení pracovního výkonu nebo rozvoj lidských zdrojů.
- Nesystematický fundraising je daný vysokou mírou závislosti na příjmech ze státního rozpočtu. I když zákon vysokým školám umožňuje vícezdrojové financování, podávání žádostí o státní dotace různého druhu se jeví jako jednoznačně nejefektivnější způsob fundraisingu. Řadě fundraisingových aktivit se vysoké školy, pro jejich náročnost a nejistý výnos, vůbec nevěnují. Fundraising je jen ojediněle centrálně řízen, zpravidla je delegován na vedoucí jednotlivých organizačních útvarů. Na jich samotných pak záleží jakou formu fundraisingu použijí a zda bude mít zvolená forma nějaký ekonomický přínos i pro vysokou

školu. K většímu využití a systematizaci fundraisingu nepřispívá ani nastavení daňových odpisů, které nemotivuje jak firemní, tak individuální dárce k poskytování jakýchkoliv darů.

- Vysoký podíl dotací z veřejných zdrojů je do značné míry dědictvím minulosti. Vysokým školám se za dobu jejich existence v demokratickém prostředí nepodařilo snížit svou závislost na veřejných rozpočtech. Tato skutečnost je dána na jedné straně masifikací vzdělávání, a na straně druhé stále ještě nedostatečnou infrastrukturou, jejíž modernizace si dlouhodobě vyžaduje obrovské investiční náklady, jejichž generování je v současné době nad možnostmi většiny českých vysokých škol. Vysoké školy nebyly a dosud nejsou, ve většině případů, schopny vygenerovat dostatečné objemy volných finančních prostředků, které by plynuly např. z prodeje služeb nebo z kapitalizace vědeckých a výzkumných poznatků.
- Obtížný přístup k investičním prostředkům, které v současné době nejsou součástí příspěvku ze státního rozpočtu. Investiční prostředky získávají vysoké školy skrze investiční programy a podprogramy MŠMT. Je pochopitelné, že za stávající situace, kdy není jasná společenská objednávka, nedochází k měření kvality, vysokoškolská infrastruktura se stále ještě nenachází v ideálním stavu, a kdy způsob financování vysokých škol nepodporuje dlouhodobé strategické řízení, je v oblasti investičních prostředků velmi obtížné přijímat jakákoliv rozhodnutí jak na institucionální, tak zvláště pak na centrální úrovni.
- Ad hoc marketing je průvodním jevem období, ve kterém rostla ekonomika a s ní i poptávka po studiu na vysokých školách. Ty tak nijak zásadně nemusely řešit problém nedostatečného povědomí o existenci nebo kvalitě nabízených studijních programů a oborů. Marketing českých vysokých škol v zahraničí neměl, snad kromě Slovenska, přílišné opodstatnění, neboť české vysoké školy nabízejí jen omezené množství kurzů, které by byly uzpůsobeny vzdělávání cizojazyčných studentů. Rozvoj marketingu bude jednoznačně tématem blízké budoucnosti (2 – 3 let), kdy na vysoké školy dopadnou důsledky demografických změn, a kdy se také výrazně vyostří konkurenční boj mezi jednotlivými vysokými školami.
- Neexistující nebo velmi omezené řízení kvality zatím vysokoškolským managementům neumožňuje přijímat rozhodnutí, která by zohledňovala výstupy kvalitativního měření.
- Nedostatečné využití zpětnovazebních procesů je možné definovat jak uvnitř vysokoškolských institucí, tak mezi jednotlivými vysokými školami a centrálním orgánem.
- Nespolehlivě fungující kontrolní procesy.
- Příliš vysoký (v evropském kontextu) podíl akademické obce na správě institucí.
- Státní dohled (akreditace, financování) mající vliv na omezenou autonomii.