

Nezávislost, odpovědnost a akceschopnost:

Analýza modelů vnitřního řízení vysokých škol v Evropě

květen 2026

pracovní podklad pro jednání fokusní skupiny MŠMT dne 13. května 2026

dokument není určen ke sdílení mimo okruh oslovených partnerů

dokument neprošel jazykovou korekturou ani grafickou úpravou



OBSAH

O dokumentu	3
Předmluva	3
Kontext vzniku dokumentu	4
Reforma řízení sama o sobě nestačí	4
Kdo jsme	5
Z čeho vycházíme	5
Poděkování	5
Na jakou situaci reagujeme?	7
Jak jsou dnes české vysoké školy řízené?	7
Hlavní problémy dnešního systému řízení	8
Co od reformy očekáváme?	13
Historie pokusů o reformu	13
Evropský kontext	15
Jak se vyvíjely systémy v Evropě	15
Akademická svoboda, autonomie a základní hodnoty vysokého školství v Evropě ..	16
Systémy vnitřního řízení v Evropě	18
Pojetí systému	18
Rada	20
Rektor a vedení vysoké školy	21
Akademický senát	24
Fakulty a děkani	25
Rady studijních programů	27
Další orgány	27
Bavorsko (a Sasko)	29
Dánsko	35
Finsko	38
Nizozemsko	44
Polsko	52
Švédsko	56

O dokumentu

Tato zpráva se týká veřejných vysokých škol, a to zejména univerzitního typu. Nemáme ambici tímto dokumentem otevírat diskusi o řízení soukromých a státních vysokých škol, a zpravidla jsme k podobným školám nepřihlíželi ani při analýze zahraniční praxe. Tam, kde píšeme o vysokých školách, myslíme vždy veřejné VŠ, není-li uvedeno jinak.

Hodnocení současného stavu a doporučení obsažená v tomto dokumentu vyjadřují názory pouze Institutu pro rozvoj vysokého školství. Při vzniku textu jsme zohledňovali pohledy a zkušenosti, které jsme slyšeli od celé řady aktérů, od ministerstva školství, přes rektory a děkany a nezávislé experty, až po zástupce akademiků a studujících. Necháváme nicméně na nich, zda se s našimi závěry ztotožní.

Tato zpráva na řadě míst používá generické maskulinum (rektor, děkan, akademický pracovník ad.), aniž bychom tím chtěli předjímat pohlaví osob v těchto rolích.

Předmluva

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

dokument, který právě čtete je **naším analytickým podkladem pro diskusi o budoucnosti vnitřního institucionálního uspořádání českých vysokých škol**. V tomto dokumentu se zaměřujeme na téma vnitřního řízení, tedy na otázku toho, jaké orgány mají vysoké školy mít, jakým způsobem je mají obsazovat a jak mezi ně mají být rozloženy pravomoci.

Rádi bychom touto cestou otevřeli hlubší debatu o tom, jak podpořit **akceschopné fungování a strategické řízení** vysokých škol, které jim umožní **efektivně se adaptovat na podmínky rychle se měnícího světa**. Společnost dnes prochází turbulentními změnami, technologie se vyvíjejí dříve netušeným tempem a svět čelí komplexním výzvám na mnoha frontách. Vysoké školy mají **potenciál** být institucemi, díky kterým zvládne naše země tyto výzvy překonat a nastartovat novou éru **společenského i ekonomického rozvoje**. Využít tento potenciál naplno ale není jednoduché a hrozí, že pokud se nedokážeme postavit problémům čelem, české vysoké školy se mohou propadnout do nevýznamnosti a mezinárodní nekonkurenceschopnosti.

V našich návrzích stavíme na přesvědčení, že vysoké školy mají být silně **nezávislé**, a je nutné hájit jejich **akademickou svobodu**. Nezávislost zároveň nesmí být zaměňována za uzavřenost a stagnaci, a svoboda nesmí znamenat rezignaci na kvalitu a relevanci. Silná autonomie proto musí být spojena s **akceschopnou** organizační strukturou, jasnou **odpovědností** za výsledky a **otevřeností** lidem a myšlenkám z celého světa a ze všech sfér společnosti.

S vědomím těchto principů jsme se ponořili do analýzy **mezinárodních zkušeností** napříč Evropou, a hledali jsme dobrou praxi, která by mohla naši reformu inspirovat. Věříme, že kritická reflexe zahraničních zkušeností a otevřená diskuse s relevantními aktéry napříč českým vysokoškolským sektorem může pomoci odblokovat některé problémy, se kterými se potýkáme, a akcelarovat zdravý rozvoj našich vysokých škol.

Současný český systém je v mnoha ohledech podobný tomu, jak fungovaly školy ve většině Evropy ještě v devadesátých letech minulého století. Od té doby tento model naprostá většina zemí opustila. **Za Evropou tedy zaostáváme o dvacet až třicet let**, ale můžeme se pokusit z nevýhody udělat výhodu, a využít šance **poučit se z cest, které už nám prošlapali jiní**, a vyhnout se dětským nemocem, se kterými se zahraniční reformy nutně potýkaly. O tom, jak bude český systém vypadat do budoucna, nebudeme rozhodovat my. Přimlouváme se nicméně za to, **aby česká reforma vycházela z evropského mainstreamu**, a pokud by se od něj měla odchýlit, tak pouze směrem k větší ochraně nezávislosti vysokých škol před nežádoucím vměšováním populistických politiků.

Neslibujeme, že úprava pár paragrafů v zákoně vyřeší všechny problémy českého vysokého školství a sama o sobě zajistí excelentní výzkum a špičkovou výuku. Je nám jasné, že změn je potřeba mnohem více, a že kvalita je také otázkou zdrojů – **do vysokých škol je potřeba investovat výrazně více peněz**. Jsme ale přesvědčení o tom, že systém řízení je klíčem, který odemkne cestu k dalšímu rozvoji. Pokud se nám podaří nastavit funkční a akceschopné rozhodování s jasnou odpovědností, všechny další reformy (třeba v oblasti financování, zajišťování kvality, personálního řízení, internacionalizace a dalších) mohou mít mnohem větší a rychlejší dopad, s menší administrativní zátěží a efektivnějším využitím zdrojů.

Budeme rádi, pokud se Vám k naší analýze podaří přistoupit s otevřenou hlavou, a pokud se nad ní budeme moct setkat ve věcné a konstruktivní kolegiální diskusi.

Za Institut

Tomáš Fliegl a Šimon Stiburek

Kontext vzniku dokumentu

Tento dokument vzniká v kontextu deklarovaného plánu ministra školství připravit **nový zákon o vysokých školách**, který by se měl věnovat mimo jiné právě i otázce řízení.

Již před parlamentními volbami v roce 2025 se volání po reformě řízení vysokých škol objevilo v politických programech vícero stran, a to jak těch, které dnes tvoří **vládní koalici**, tak těch, které jsou **dnes v opozici**. Po volbách se záměr provést reformu propsal i do **programového prohlášení nové vlády**, a za jednu ze svých **priorit** ho označil i **nově nastupující ministr Robert Plaga**.

Příprava celého nového zákona je velmi ambiciózní projekt. Pokud chce stávající ministr dosáhnout schválení reformy do konce volebního období, nemá s ohledem na délku legislativního procesu mnoho času. Podle dostupných informací ministerstvo počítá s **řádným legislativním procesem se všemi náležitostmi**.

V současnosti pracuje na přípravě **věcného záměru zákona** a souvisejícím hodnocení dopadů regulace (RIA), na který naváže diskuse s orgány reprezentace vysokých škol, připomínkové řízení a předložení vládě. Teprve poté bude následovat příprava paragrafového znění, druhé kolo připomínkování, schválení vládou a předložení parlamentu. Schválení zákona tak není možné realisticky očekávat dříve než v roce 2028.

Je zřejmé, že hluboké systémové reformy by si zasloužily více prostoru pro širokou diskusi a analýzu problémů a možných řešení. „**Okno příležitosti**“ pro přijetí zákona je ale s ohledem na délku procesu krátké, a pokud se ho nepodaří schválit do voleb (jejichž řádný termín připadá na začátek podzimu 2029), hrozí, že celý proces spadne pod stůl a jakákoli reforma bude odložena o několik dalších let.

Reforma řízení sama o sobě nestačí

Reformu řízení považujeme za zásadní krok pro modernizaci českých vysokých škol, jsme si ale vědomi toho, že sama o sobě všechny problémy nevyřeší. Naopak ji vnímáme jako podstatný dílek v celé skládačce reforem, které je potřeba provést napříč různými oblastmi. Jsme ale přesvědčení o tom, že reforma řízení **otevívá dveře k podstatným změnám v dalších oblastech**, včetně **financování, akademických kariér** (a pojetí míst docentů a profesorů), **zajišťování kvality** a v dlouhodobějším horizontu i k **hlubší diverzifikaci vysokých škol nebo jejich součástí**.

Věříme, že pokud bude mít ministerstvo jako protiváhu v čele vysokých škol **silné a akceschopné vedení s jasnou odpovědností a odpovídajícími pravomocemi**, bude moci vysokým školám v návazných reformát dávat **větší volnost** v jejich vnitřních záležitostech a **snižovat jejich administrativní zátěž**.

Zároveň je důležité zdůraznit, že **úprava zákonného rámce je jen prvním krokem ke skutečné změně**. Konkrétní dopad nastane až ve chvíli, pokud se podaří zdravým způsobem proměnit organizační kulturu a očekávání aktérů v rámci řízení vysokých škol – což může trvat mnoho let. Pro kvalitní **implementaci reformy** je nutné odvést spoustu „měkké“ a neviditelné práce, od **aktivní diskuse** s akademickou obcí, přes vedení **strategického dialogu s řídicími orgány škol** a jejich **metodickou podporu**, až po přípravu **vzorových dokumentů a vnitřních předpisů**. Podmínkou pro kvalitní samosprávu také je, aby měla přístup k relevantním, uživatelsky přívětivým a srovnatelným **datům**, které umožní sledovat a řídit rozvoj vysokých škol – bez nich budou klíčové orgány rozhodovat jen na základě dojmů a anekdotických zkušeností.

Kdo jsme

Institut pro rozvoj vysokého školství (IRVŠ) je v roce 2025 založený nezávislý think-tank, který chce rozvíjet dialog s MŠMT, vysokými školami i vnějšími aktéry o směřování českého vysokoškolského systému. Snažíme se přispívat k tomu, aby připravované reformy byly konstruktivní, promyšlené a opřené o zahraniční dobrou praxi.

Institut není financován ministerstvem školství, vládou ani žádnou vysokou školou, a neprosazuje žádné partikulární zájmy.

Tomáš Fliegl je ředitelem IRVŠ a členem Rady Národního akreditačního úřadu pro terciární vzdělávání. V letech 2022 až 2025 byl místopředsedou akreditačního úřadu. Předtím působil jako ředitel kanceláře tří ministrů školství a vedl koncepční tým odboru vysokých škol MŠMT.

Šimon Stiburek je spoluzakladatelem a hlavním expertem IRVŠ. Ve vysokoškolské politice se pohybuje od roku 2012. Psal strategické dokumenty na ministerstvu školství, věnoval se výzkumu studijní neúspěšnosti a pomáhal různým vysokým školám s jejich strategickými projekty a inovacemi ve výuce. V rámci projektu Očima studujících zblízka zkoumal podobu vzdělávání a situaci studujících na patnácti fakultách různých VŠ.

Z čeho vycházíme

Při přípravě této zprávy jsme vycházeli jak z **hodnocení domácích zkušeností a diskuzí s mnoha aktéry, kteří mají k tématu co říct**, tak z **mapování zahraniční praxe**, zejména v Evropě.

Při zkoumání domácích problémů jsme mluvili s **desítkami lidí v českém akademickém prostředí** – současnými a bývalými rektory, prorektory, děkany, proděkany, špičkovými vědci i aktivními studentskými senátory, a také s **ministerskými úředníky** a s **experty**, včetně těch, kteří se podíleli na předchozích pokusech o reformy.

Při mapování zahraničních zkušeností jsme vycházeli jak z **rešerše dokumentů**, tak z **rozhovorů s mezinárodními odborníky a zahraničními akademickými lidry**, kteří mají se systémy řízení v jednotlivých zemích zkušenosti z první ruky. Dívali jsme se na zákony různých evropských zemí, vnitřní předpisy vybraných univerzit, evaluační zprávy, akademické studie, mezinárodní srovnání a další zdroje.

Při plánování rozhovorů jsme se pak podrobněji zaměřili na šest zemí, které vnímáme jako velmi relevantní buďto díky velmi dobrým výsledkům, kterých jejich univerzity dosahují, nebo s ohledem na kulturní blízkost. Konkrétně šlo o: **Nizozemsko, Bavorsko** (a Sasko), **Dánsko, Švédsko, Finsko a Polsko**. Popis systémů řízení v těchto zemích je přílohou této zprávy.

Poděkování

Rádi bychom poděkovali všem, kdo s námi během přípravy tohoto dokumentu diskutovali, sdíleli své pohledy a zkušenosti a promýšleli možná řešení. Ceníme si otevřeného a konstruktivního přístupu všech aktérů, se kterými jsme měli možnost mluvit.

Zvláštní poděkování si zaslouží:

- **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy**, které projevuje upřímný zájem o nezávislou expertizu a mezinárodní zkušenosti,
- naši **donoři**, kteří nám umožnili se práci na dokumentu intenzivně věnovat a pracovat nezávisle na státu i jiných aktérech, kteří by mohli chtít do analýzy promítnat své partikulární zájmy,
- organizace **Czexpats in Science**, která nás propojila s mnoha akademiky, kteří působí nebo působili v zahraničí, a zprostředkovala nám jejich pohled,
- **zahraniční experti**, kteří nám umožnili v dlouhých rozhovorech nahlédnout pod pokličku různých systémů a porozumět jejich specifikům,
- **domácí experti a zástupci vysokých škol**, kteří se nebáli otevřít citlivou debatu o palčivých problémech stávajícího systému.

Na jakou situaci reagujeme?

Jak jsou dnes české vysoké školy řízené?

Současný systém řízení vysokých škol, zformovaný v 90. letech, stojí na principech **silné akademické samosprávy** a **decentralizace**, zejména v podobě velké nezávislosti fakult. Důraz je kladen na roli **kolektivních orgánů**, ve kterých jsou zastoupeni jak **akademičtí pracovníci**, tak **ve velkém počtu i zástupci studujících**.

Předpokládáme, že většina čtenářů této zprávy je s českým systémem veřejných vysokých škol dobře obeznámena. Pro ty ostatní shrnujeme jeho nejdůležitější rysy ve značně **zjednodušené podobě**. Pro stručnost popisujeme systém tak, jak funguje pro univerzity dělicí se na fakulty, které představují většinu českého systému:

- **Rektora** volí akademický senát, a to zpravidla z řad seniorních akademických pracovníků školy. Rektor je exekutivní hlavou VŠ a formálně nese odpovědnost za její činnost. Má široké pravomoci, ale řada jeho důležitých rozhodnutí podléhá schválení akademickým senátem, správní radou nebo jinými orgány. Kompetence rektora jsou zároveň významně omezeny tím, že mnoho oblastí, včetně personálního řízení a vzdělávání, je ze zákona předmětem autonomie fakult.
- **Akademický senát** je tvořen zástupci akademických pracovníků a studujících, přičemž studující tvoří třetinu až polovinu jeho členů. Ačkoli to zákon nevyžaduje, členové senátu jsou zpravidla voleni po fakultách tak, že všechny fakulty mají stejné zastoupení bez ohledu na velikost. Akademický senát kromě volby rektora také schvaluje rozpočet, strategii a vnitřní předpisy vysoké školy.
- **Správní rada** vysoké školy je jmenována ministrem, v praxi na návrh rektora, přičemž její členové jsou obměňováni po třetinách každé dva roky. Správní rada schvaluje rozpočet a strategii vysoké školy a také hospodaření s jejím majetkem. Formálně tedy má některé významné pravomoci, které by mohly být politicky zneužity, v praxi ale zpravidla do strategického řízení vysoké školy vstupuje jen málo.
- **Fakulty** mají své vlastní fakultní senáty, které volí děkany. Složení fakultních senátů je obdobné jako u velkého senátu univerzity. Fakulty jsou místem, kde se reálně odehrává většina činností VŠ, samostatně řídí výuku, výzkum i vlastní personální politiku. Také spravují vlastní rozpočet a nastavují odměňování, což se promítá do rozdílů ve výši mezd mezi jednotlivými fakultami. Fakulty jsou formálně podřízené univerzitě, děkani ale fakticky nejsou rektorovi zodpovědní a rektor má v praxi jen omezené možnosti, jak do jejich činnosti zasahovat. Děkani tak patří mezi nejsilnější postavy v rámci řízení vysokých škol, byť i jejich síla závisí na dobrém vztahu s fakultním senátem, katedrami a vlivnými profesory.
- **Nižší úrovně řízení nejsou zákonem nijak ošetřeny** a měly by se tedy řídit zákoníkem práce. Neexistuje ani jednotná terminologie pro nižší organizační jednotky – fakulty se liší v tom, jestli mají katedry, ústavy, sekce, oddělení, kabinety, skupiny, centra nebo instituty, v jedné nebo více vrstvách. Jejich počet, velikost a fungování, včetně způsobu obsazování vedoucích pozic, míry autonomie atd. se v praxi může významně lišit mezi různými fakultami a vysokými školami.
- Zákon dále ukotvuje **řadu dalších orgánů** – vědeckou radu univerzity, vědecké rady fakult, radu pro vnitřní hodnocení, disciplinární komisi a také pozice kvestora, prorektorů, tajemníků a proděkanů. Zejména vědeckým radám přitom přiznává podstatné pravomoci, především v oblasti jmenování docentů a profesorů a také při schvalování studijních programů.

Hlavní problémy dnešního systému řízení

Jakkoli má tento systém své silné stránky, v průběhu času se ukázala i řada jeho slabin. Na ty v rámci rozhovorů a diskusí opakovaně upozorňovali oslovení experti včetně samotných akademiků, v čele se současnými a bývalými funkcionáři na různých úrovních vedení. Pozorujeme je i my sami v naší vlastní praxi, a na řadu problémů ukazují také například hodnocení zahraničních expertů při mezinárodních auditech.

Zajímavým zdrojem je pro nás v tomto zejména **Institucionální evaluační program Evropské univerzitní aliance (EUA)**¹, a to ze tří důvodů: Zaprvé, v ČR už bylo realizováno čtrnáct auditů na devíti univerzitách, včetně těch největších – máme tedy solidní vzorek, který o českém vysokém školství něco vypovídá. Zadruhé, všechny závěrečné zprávy z těchto auditů jsou veřejně přístupné na webu EUA² a je možné s nimi pracovat. Zatřetí, EUA je nezávislá organizace tvořená samotnými evropskými univerzitami a je předním protagonistou institucionální autonomie a akademické svobody. Není ji tedy možné podezírat ze zaujatosti ve prospěch partikulárních politických nebo byznysových zájmů.

K problémům českého systému řízení, které jsou nejčastěji skloňované napříč aktéry, patří:

1. **Přílišná fragmentace univerzit:** vysoké školy fungují spíše jako volné konfederace fakult než jako jednotné instituce, což brání strategickému řízení a vede k plýtvání zdroji.
2. **Kolektivní nezodpovědnost:** Složitě rozhodovací procesy a rozptýlené pravomoci vedou k situaci, kdy mnoho aktérů může změny zablokovat, ale nikdo nemá skutečnou sílu je prosadit. Nikdo tak ve výsledku nenese reálnou zodpovědnost za výkon a kvalitu.
3. **Role studujících v senátech nevede ke vzdělávání zaměřenému na studenty:** Ačkoliv mají studující v samosprávě velký vliv, skutečnou modernizaci výuky se daří zavádět jen velmi pomalu.
4. **Nedostatečná diverzifikace institucí:** Kvůli jednotnému nastavení pravidel a systému financování se většina škol snaží o identický model „výzkumné univerzity“, místo aby rozvíjely své specifické profily a mise.
5. **Zahleděnost do sebe:** Rozhodování ovládané vnitřními aktéry vede k akcentování interního boje o zdroje před reflexí reálných potřeb společnosti.
6. **Nedostatečná profesionalita vedení:** Vedení univerzit trpí akademickým „inbreedingem“ a nedostatkem manažerských zkušeností, protože funkce rektorů a děkanů jsou často vnímány jen jako dočasné kariérní odbočky pro lidi zevnitř instituce.

Přílišná fragmentace a univerzity jako „konfederace fakult“

Míra autonomie fakult na českých univerzitách garantovaná zákonem je **v mezinárodním srovnání neobvyklá**. To se promítá nejen do formálního rozdělení pravomocí, ale i do „měkké“ roviny očekávání a kultury. Například od akademických senátorů, kteří v dnešním systému drží klíčový podíl na moci, se často ani neočekává, že by aktivně přemýšleli nad strategickým směřováním univerzity jako celku. Naopak jsou do senátu svou fakultou vysíláni, aby tam bojovali za její partikulární zájmy – a kritizováni, pokud to někdy nedělají.

Ministerstvo školství, v souladu s mezinárodními trendy, klade v posledních zhruba deseti letech stále větší důraz na odpovědnost univerzit jako celku, což se projevuje v hodnocení výzkumu, v pojetí institucionálních akreditací i v systému financování. Tyto pokusy o usměrňování systému ale tvrdě naráží na příliš slabé pravomoci rektorů například v personální oblasti, v oblasti výuky nebo silný vliv kolektivních orgánů při sestavování rozpočtu.

¹ <https://eua-iep.org/about-iep/>

² <https://eua-iep.org/reports-publications/>

Dnes je tak rozložení pravomocí reálně výrazně vychýleno ve prospěch fakult a většina univerzit funguje spíše jako volná „konfederace fakult“ než jako homogenní organizace s jedním vedením a společnou strategií. Jednotlivé **fakulty přitom nenesou jednoznačnou odpovědnost za své výsledky** – děkani jsou odpovědní pouze svým akademickým senátorům, fakulty nejsou ze strany státu samostatně hodnoceny ani co do kvality výzkumu, ani z hlediska zabezpečování kvality vzdělávání, a financování fakult schvalují akademické senáty, ve kterých samy mají své zástupce.

S kompetenčními spory mezi rektory a fakultami se v minulosti v různých podobách potýkala řada univerzit, přičemž jde i o výrazně medializované kauzy jako v případě odvolávání děkana Národohospodářské fakulty VŠE, zřizování výzkumného centra CATRIN na UPOL, podvodů u přijímacího řízení na Lékařské fakultě Ostravské univerzity, jmenování a odvolávání děkana Hornicko-geologické fakulty VŠB-Technické univerzity Ostrava nebo částečně také aktuálních sporů kolem řízení Katolické teologické fakulty UK. Jakkoli mohou být tyto kauzy komplikované, jejich zdlouhavé řešení a neschopnost dosáhnout uspokojivého rozhodnutí v rozumné době významně poškozují i mediální obraz vysokých škol a důvěru veřejnosti v akademickou obec.

Téma přílišné autonomie fakult se často objevuje i v **auditech EUA**. Zahraniční experti nadměrnou fragmentaci považují za problém z několika důvodů:

- **Slabé strategické řízení:** univerzity nelze strategicky řídit, protože fakulty se strategiemi řídit nemusí a často to ani nedělají.
- **„Silo mentality“:** uzavřenost fakult do sebe brání spolupráci a interdisciplinárnímu výzkumu. Fakulty v rámci univerzity místo toho spolu soupeří o omezené zdroje.
- **Nejasná odpovědnost za kvalitu:** „rozmlžená odpovědnost“ a nejasné rozdělení kompetencí mezi mnoho různých vedoucích pozic vede k pasivnímu a neprofesionálnímu leadershipu.
- **Duplicity a neefektivita:** stejné služby a činnosti jsou v rámci jedné instituce realizovány nekoordinovaně na různých místech, což vede k plýtvání zdroji a snižuje jejich kvalitu. To se týká jak administrativních činností, tak i například duplicitních a roztržitých studijních programů.
- **Sdílení dat:** moderní řízení je založené na datech. To ale nemůže fungovat, pokud si řadu informací fakulty sbírají sami, v různých formátech a systémech, a jen neochotně je předávají dál.

Kolektivní nezodpovědnost a nedostatečná akceschopnost

Svět se rychle mění, a pokud vysoké školy nebudou schopné na změny dynamicky a flexibilně reagovat, ztratí relevanci i důvěru společnosti. Tradiční model řízení preferoval stabilitu a pomalé, důkladné rozhodování jako záruku proti zneužití moci. V dnešní době se ale tento přístup stává slabinou, **která brání inovacím a strategickému řízení**, a většina evropských zemí ho proto opustila.

V současném českém modelu je rektor formálně zodpovědný za kvalitu a rozvoj celé vysoké školy, ale fakticky nemůže mnoho změnit bez souhlasu akademického senátu, součinnosti děkanů fakult a spolupráce dalších aktérů. Některá rozhodnutí prochází tolika různými orgány, komisemi, výbory a připomínkovacími kolečkami, že i relativně konsensuální změny mohou trvat roky. Ve výsledku tak vzniká **prostředí „kolektivní nezodpovědnosti“, kde má mnoho lidí schopnost změny zablokovat, ale nikdo je nemůže prosadit**. Kontrolní mechanismy jsou důležité, ale ve stávajícím systému jsou nastavené tak široce, že vedou ke stagnaci institucí a frustraci všech, kdo se snaží posouvat věci kupředu. Experti EUA v reportech konstatují, že pravomoci a odpovědnosti v rámci univerzity jsou z pohledu vnějších pozorovatelů zcela rozptýlené, špatně srozumitelné a bez jasného vlastnictví (*ownership*).

Jedním z projevů slabého strategického řízení, na které upozorňují reporty EUA, je příliš **mechanické rozdělování rozpočtů**. Finance jsou klíčovým nástrojem, které by vedení univerzity mělo využívat k efektivnímu dosahování strategických cílů. V praxi je ale většina prostředků vnitřně pasivně přerozdělována na fakulty pomocí vzorečků bez hlubší vazby na misi vysokých škol.

To se promítá i do toho, že akademická samospráva **selhává ve strategickém řízení struktury vzdělávací nabídky**. Kapacity programů v podstatě vůbec nereagují na společenské potřeby, jak je vidět i v případě nedostatkových profesí. Přestože se roky mluví o tom, že některé kvalifikace nezbytné pro zajištění základních veřejných služeb na trhu práce zoufale chybí (lékaři, sestry, psychologové, některé aprobace učitelů...), akademická samospráva není schopná samostatně reagovat, a opatření jsou přijata pouze v případě, že autonomii vysokých škol z vnější fakticky obojde stát a podpoří konkrétní studijní programy účelovým financováním. Na instituci ovládané akademickými senáty je jinak nemyslitelné, že by vedení o jednotky procent nebo i jen promile snížilo kapacity ostatních studijních programů, aby je mohlo přeměrovat někam, kde to společnost potřebuje.

Neuspokojivé výsledky můžeme pozorovat i v oblasti kvality. Kolektivní orgány, jako je akademický senát, vědecká rada a rada pro vnitřní hodnocení, by měly garantovat **udržování vysoké úrovně kvality napříč všemi součástmi vysoké školy**. To se ale v praxi neděje – téměř nikdo nepřijímá sdílenou odpovědnost za to, co se děje mimo zdi jeho fakulty, ústavu nebo učebny. I v rámci jedné katedry je často považováno za „neslušné“ mluvit kolegům do toho, co a jak učí – a to i v případě, že jejich práce očividně nekvalitní. Úspěšné fakulty svou sílu vnímají jako zdroj nároku na větší kus koláče, nikoli jako zdroj zodpovědnosti za podporu ostatních.

Financování vysokých škol je zatížené tím, že na fakultách přežívá množství neživotaschopných studijních programů, jejichž náklady na provoz významně převyšují jejich přínosy a zájem studujících. To by bylo v pořádku, pokud by to bylo výsledkem koncepčního rozhodnutí, že jde o programy natolik významné pro poslání vysoké školy, že stojí za to je dotovat i na úkor ostatních. V praxi ale žádné takové rozhodování zpravidla neprobíhá, a programy existují prostě proto, že nikdo nemá reálnou sílu je zrušit. V důsledku tím trpí všichni, kdo odvádí dobrou a užitečnou práci, ale **v rozpočtu už pro ně nezbydou prostředky na důstojné mzdy**.

Koneckonců pro všechny systémy, ve kterých nikdo neřídí kapacity a nenastavuje jasné a realistické cíle, je typické, že všichni mají neustále pocit, že je jejich práce podfinancovaná. Je přirozeností (nejen) akademiků, že když nikdo nestanovuje priority, jejich práce bobtná do nekonečna, všichni mají spoustu dobrých nápadů, co všechno by se mělo ještě dělat, a jsou naštvaní, že je systém dostatečně nepodporuje.

Role studujících v senátech nevede ke vzdělávání zaměřenému na studenty

Moderní vzdělávání má do středu pozornosti stavět reálný přínos pro studující – evropským trendem je už po dvě dekády důraz na tzv. „**student-centred learning**“. Ten zdůrazňuje, že ve vzdělávání není důležité, kolik toho učitel odpřednáší, ale co si z toho reálně studující odnesou – což přináší požadavky na aktivní učení (interaktivní výuku), konstruktivistické přístupy, formativní zpětnou vazbu, práci s motivací studujících (s důrazem na smysluplnost a prohlubování vnitřní motivace), sociální integraci, individualizaci, modularizaci a vyšší flexibilitu studia, a také třeba aktivní práci se zpětnou vazbou od studujících. Očekává se, že student-centred přístup povede k hlubšímu učení (na úkor povrchního „drcení se na zkoušky“), vyšší úspěšnosti studia a lépe uzpůsobené nabídce i pro „netradiční“ studenty (např. ty, kteří musí při studiu pracovat, nebo ty, kteří nemají klasické gymnaziální vzdělání).

Tyto ideály ale české vysoké školy naplňují spíš málo. Z vlastních cest po školách a z mnoha rozhovorů se studujícími i akademiky vidíme, že stále ještě příliš velkou část výuky tvoří lidé, kteří si přijdou „odpřednášet svoje slidy“ s nulovou interakcí, a u toho nadávají na studující, že jsou „líní a hloupí“. Naprostá většina akademiků stále neprošla žádným systematickým rozvojem pedagogických dovedností. Příliš mnoho programů má rigidní studijní plány s mizivou volitelností a rozvrhy sestavenými tak, aby to vyhovovalo vyučujícím, ne studujícím. Zpětná vazba od studujících málokde funguje dobře a málokde se s ní poctivě pracuje tak, aby studenti viděli, že na jejich pohledu opravdu záleží. Formativní zpětná vazba je spíš vzácnou výjimkou. Úspěšnost bakalářského studia se na humanitních oborech často pohybuje jen kolem padesáti procent, na technických běžně dokonce kolem dvaceti procent (sic!) i méně – a vůle škol přizpůsobit podobu vzdělávání studujícím, které reálně mají, je stále velmi nízká.

To všechno se děje přes to, že zástupci studujících mají (i v mezinárodním srovnání) velký vliv na řízení školy, včetně výběru děkanů a rektorů. Jak je to možné?

Je naprosto přirozené, že studentští senátoři ve svém věku a při svých zkušenostech mohou jen obtížně formulovat a prosazovat požadavky na hluboké konceptuální změny v pojetí vzdělávání (čest výjimkám!). Bylo by naivní od nich něco takového plošně očekávat.

Roli hrají ale i další faktory. **Účast studujících ve volbách do akademických senátů je nízká** a v průměru se pohybuje okolo patnácti procent, leckdy i méně. Studentští senátoři tak vůbec nemusí reprezentovat většinu studujících. **Spousta studujících ani netuší, že nějaký akademický senát existuje**, a pokud ano, tak nevědí, kdo v něm sedí a jaké má pravomoci. Často ani studentští senátoři sami, zejména na fakultách a obzvláště pokud jsou ve funkci krátce, nemají dobrou představu o tom, co všechno jejich funkce může obnášet a jakou roli mohou hrát, a projednávané agendy jsou pro ně zhusta nesrozumitelné. Působení studující v senátech je navíc často krátké, což nenahrává prosazování hlubších změn, které vyžadují kontinuitu a budování expertízy. Je přirozené, že se studentští senátoři pak soustředí na exponované momenty s viditelným dopadem, jako je volba děkanů a rektorů.

Mnoho insiderů popisuje, že při volbách děkanů a rektorů se studentští senátoři často dokážou mobilizovat, koordinovat a vystupovat jako jeden víceméně konzistentní blok, na rozdíl od akademiků, kteří jsou více roztříštěni svými dílčími zájmy a perspektivami. Studenti tak mohou volbu v mnoha případech fakticky rozhodnout. To může být někdy pozitivní – zástupci studujících bývají více pro-reformní a méně vázaní existujícími mocenskými klikami, a mohou tak do křesla vynést progresivního děkana se srozumitelnou vizí. Může to ale fungovat i naopak – studující, kteří nevidí do zákulisí akademické politiky, mohou být manipulovatelní, a šikovný kandidát si může jejich hlasy „koupit“ za dílčí přísliby, které reálnou změnu nepřinesou. **Volba klíčových lídrů, kteří mají určovat směřování celých institucí, se tak někdy stává těžko předvídatelnou loterií.**

Jsmo přesvědčení o tom, že **reforma má být „pro-studentská“ a přispět k vyšší kvalitě a relevanci vzdělávání.** Je nicméně k diskusi, jaké nastavení řídicího modelu má největší potenciál k tomu přispět.

Slabá diverzifikace

Systém řízení vysokých škol by měl podporovat jejich diverzifikaci tak, aby každá instituce měla jasnou misi a tu byla schopna naplňovat a rozvíjet. Je přirozené, že orgány **excelentní výzkumné univerzity by měly mít jiné složení než orgány profesní regionální vysoké školy**, protože každá odpovídá na jiné potřeby a sleduje jiné cíle.

Dnes jsme naopak svědky silného „izomorfismu“, kdy se většina vysokých škol snaží replikovat stejný model „výzkumné univerzity“ bez ohledu na to, jestli tomu odpovídají jejich vědecké výsledky. Školy jsou do toho do velké míry tlačeny i nastavením systému, které je všechny hodnotí a financuje víceméně podle stejných kritérií. Věda a výzkum jsou pak pro většinu pracovníků jedinou cestou, jak dosáhnout konkurenceschopných mezd a akademické prestiže.

To platí i pro systém řízení, který je dnes zákonem předepsán do velké míry podrobnosti a **je nastaven v podstatě stejně pro všechny veřejné vysoké školy**, bez ohledu na jejich velikost a profil. Zákon tak institucím nedává mnoho prostoru, aby rozhodovací procesy uzpůsobily svým potřebám a cílům.

Zahleděnost do sebe

Správní rady mají formálně významné pravomoci při schvalování rozpočtu nebo strategie vysoké školy, v praxi ale do reálného strategického rozhodování vstupují jen málo. V řízení jsou tak jen **slabě zastoupené hlasy, které by reprezentovaly zájmy a potřeby společnosti**, a které by škole nastavovaly vnější zrcadlo.

V současnosti je rozložení pravomocí velmi silně jednostranně vychýleno ve prospěch vnitřních aktérů, což vede k tomu, že se **akademická politika mnohem více soustředí na vnitřní fungování**, „klid na práci“ a boj o zdroje než na společenský dopad. To se promítá i do výběru vedoucích představitelů, kdy si fakticky zaměstnanci (spolu se studujícími) sami volí své nadřízené. Nepřekvapivě je tak volba rektorů a děkanů často více o vnitřních sporech, partikulárních zájmech a o osobních (podle některých až klientelistických) vazbách, než o strategické diskusi o směřování instituce a hledání lídra, který školu efektivně povede k maximalizaci jejího přínosu pro společnost. Není výjimkou, že akademičtí senátoři mezi kandidáty na rektora hledají toho nejslabšího, který bude do činnosti fakult zasahovat co nejméně, a nebude je obtěžovat příliš mnoha inovacemi.

To se promítá i v slabé spolupráci s firmami například v rovině transferu poznatků a také v malém zájmu vysokých škol o vytváření profesních studijních programů či zaměstnávání expertů z praxe.

Cílem reformy nemá být předání řízení vysokých škol do rukou ministerstva školství nebo jím jmenovaných správních rad. Riziko zneužití pravomocí ze strany politiků je příliš velké. Pokud ale chceme vysoké školy, které obstojí ve světové konkurenci, posunou ekonomiku k vyšší přidané hodnotě a budou motorem společenského rozvoje, nemůžeme se spokojit s tím, že si budou své cíle stanovovat samy, bez zapojení kohokoli z vnější.

Doporučení týkající se systematictějšího a hlubšího zapojení vnějších aktérů do rozhodování se objevují poměrně často i reportech EUA. Hodnotitelé opakovaně konstatují, že kontakty s praxí sice existují, ale bývají založeny na osobních vazbách a chybí jim formální, strategický rámec na úrovni instituce. **Zahraniční experti tak školám doporučují vnější partnery více zapojovat jak do strategického řízení, tak do tvorby a hodnocení studijních programů.**

Nedostatečná profesionalita vedení

Řízení univerzit je čím dál tím víc komplexní a potřebuje profesionální lídry. **Být úspěšným výzkumníkem ve svém oboru už není dostatečná kvalifikace pro to být dobrým děkanem nebo rektorem.** Historicky byl rektor považován spíše za „prvního mezi rovnými“, jakéhosi „čestného předsedu“ univerzity, a většinu provozních záležitostí zvládly fakulty a katedry obstarat samostatně. Nároky na vysoké školy ale rostou, a to jak v primárních činnostech (rostoucí požadavky na zajišťování kvality, mezinárodní spolupráci, strategické řízení ad.), tak možná především v administrativních a podpůrných procesech, od finančního a projektového řízení, přes pracovní-právní záležitosti, výkaznictví a právní otázky, po nově akcentované oblasti jako kyberbezpečnost či udržitelnost a mnoho dalších.

U nás ale není vzácností, že se **na pozici děkana nebo rektora hlásí jen jediný kandidát**, kterého „kolegové přemluvili, aby to vzal“. Do vedoucích pozic se dostávají lidé bez manažerských zkušeností, příslušného vzdělání a odpovídající podpory, a pak se až za pochodu učí, co jejich role vlastně obnáší. Z hlediska kariérního růstu je pro úspěšné akademiky na vrcholu kariéry navíc pragmaticky výhodnější se vedoucím funkcím vyhýbat, a soustředit se raději na svůj výzkum.

Za posledních 13 let proběhlo v ČR celkem 91 voleb rektorů veřejných VŠ. Ve 41 % případů se o funkci ucházel pouze jeden kandidát. Pokud dosavadní rektor usiloval o obhajobu mandátu, neměl žádného protikandidáta dokonce v 55 % případů.

Tradice, že vedoucí pracovníci jsou vybíráni zpravidla z řad členů akademické obce (typicky zasloužilých docentů a profesorů) je **vrcholným projevem akademického inbreedingu** – tedy personální uzavřenosti vysokých škol. Ta je spojována s nedostatečnou otevřeností novým myšlenkám a trendům, neschopností překonávat status quo, silnou rolí lokálních neformálních mocenských sítí a také určitou pohodlností.

Všichni současní rektori veřejných VŠ byli v době svého zvolení zaměstnanci vysoké školy, kterou nyní vedou. Od roku 2013 se o funkci rektora ucházeli pouze tři lidé „zvenčí“ – jeden z nich odstoupil ještě před samotnou volbou, druhý získal pouhé čtyři hlasy ze sedmnácti a jediným úspěšným externím kandidátem tak byl Petr Michálek, který se stal rektorem JAMU poté, co mnoho let vedl Městské divadlo Zlín. Nicméně ani Michálek napodruhé už funkci neobhájil a sám cituje výrok svého kolegy „*volili tě s tím, že JAMU bude konečně řídit někdo zvenčí, a pak ti celou dobu vyčítali, že jsi zvenčí.*“

Funkce (pro)děkana nebo (pro)rektora je často vnímána jako **dočasná kariérní odbočka**, po které se mají akademici vrátit zpátky na svou katedru – což mimo jiné znamená, že během svého působení nesmí příliš popudit své kolegy. Od lidí ve vedení se navíc leckdy očekává, že budou stále do nějaké míry aktivně učit i bádát, a nemohou se tedy své roli věnovat na plný úvazek – byť v tomto mohou být mezi institucemi obrovské rozdíly.

Případy, kdy by úspěšný děkan menší fakulty přešel do vedení fakulty větší, nebo kdy by prorektoři a rektori odcházeli své zkušenosti zúročit na jiné univerzity, jsou, na rozdíl od zahraničí, naprosto výjimečné.

Hodnotící reporty z auditů EUA potřebu profesionalizace akademického vedení a jeho silnější podporu zmiňují opakovaně. V tomto kontextu zmiňují také to, že řízení je často příliš málo založené na datech, a příliš tedy stojí na osobních zkušenostech a zájmech.

Co od reformy očekáváme?

V protikladu k výše popsaným problémům současného stavu můžeme formulovat pět základních obecných principů, které by podle nás měla reforma naplňovat:

Akceschopné vedení – Konec kolektivní nezodpovědnosti. Je třeba posílit pravomoci pro strategické rozhodování, aby rektor mohl školu skutečně vést, ne jen přemlouvat fakulty a prosit senáty.

Otevřenost společnosti – Konec uzavřenosti. Vysoké školy mají být nezávislé, ale do jejich strategie musí mluvit i veřejnost a experti z vnější – zaměstnavatelé, absolventi, občanský sektor a zahraniční akademici.

Univerzita jako jeden celek – Konec „volných konfederací fakult“. Vztah mezi rektorem a děkany je třeba nastavit tak, aby celá instituce spolupracovala na dosažení společné strategie.

Profesionálové v čele – Konec inbreedingu. Otevřená výběrová řízení i pro odborníky zvenčí. Řízení univerzity má být vysoce odborná práce na plný úvazek.

Různé mise, různé řízení – Konec hry na 24 výzkumných univerzit. Školy mají mít možnost upravit si řízení tak, aby odpovídalo jejich profilu, misi a velikosti.

Historie pokusů o reformu

Řízení českých vysokých škol od roku 1989 prošlo třemi vlnami reformy a pokusů o ně.

Hned v roce **1990** přišel první, „**osvobozovací**“ zákon, který vracel vysokým školám autonomii, kterou jim komunistický režim upíral. Zákon zavedl silné samosprávné prvky v čele s dominantním postavením akademických senátů a zrušil politickou kontrolu univerzit. Z této doby také pochází tradice neobvykle silného zastoupení studentů v akademické samosprávě – studující v té době byli legitimně vnímáni jako „nositelé revoluce“ a společnost cítila potřebu podpořit generační obměnu, která oslabí vliv komunistických kádřů na univerzitách.

Brzy se ale ukázalo, že narychlo sepsaný zákon má celou řadu bílých míst – nejasné rozdělení pravomocí mezi orgány, obrovská autonomie fakult (které na několik let získaly právní subjektivitu) a žádná kontrola kvality. To vedlo ke kompetenčním sporům a individuálním excesům, které ukázaly, že řadu věcí bude potřeba upravit podrobněji.

Zhruba v roce 1995 se tak začalo pracovat na novém zákonu, kterému můžeme říkat „**konsolidační**“. Ten byl nakonec přijat v roce **1998** a platí dodnes. Nový zákon systémověji ukotvil principy předchozího zákona a zalepil některá bílá místa, ale řada záležitostí stále zůstala nedorozřešených. To vedlo k tomu, že zákon od té doby prošel 43 novelizacemi a experti o něm říkají, že je „záplatovaný“ – sešitý z tolika dílčích částí psaných v různých dobách různými autory, že už ve výsledku sotva drží pohromadě.

Už při tvorbě tohoto zákona v druhé polovině devadesátých let docházelo k ideovým sporům mezi dvěma proudy. Jedna skupina, tvořená typicky zejména zástupci technických univerzit a mladých regionálních škol, prosazovala větší omezení nezávislosti fakult, posílení postavení rektora a částečné oslabení vlivu studujících na řízení vysokých škol. Nakonec ale převážila spíše druhá skupina, reprezentovaná zejména některými silnými hlasy z Univerzity Karlovy, která se odvolávala na humboldtovskou ideu univerzity³ a zůstala věrnější principům revolučního zákona z roku 1990.

³ Wilhelm von Humboldt byl pruský diplomat, filozof a reformátor, který v roce 1810 založil Berlínskou univerzitu. Ta se stala vzorem pro výzkumné univerzity 19. a 20. století a v některých ohledech inspirovala i například současný model amerických výzkumných univerzit. Humboldtovská koncepce stála na myšlence jednoty výzkumu a výuky a na humanistickém pojetí vzdělávání jako širokého osobnostního rozvoje, s důrazem na všeobecný rozhled, prostupnost mezi obory a pozdní specializaci. Jejím základními organizačními principy byla dominantní role a silná autonomie profesorů (a tvrdá prekarizace všech ostatních) a chápání univerzity jako samosprávné „republiky učenců“.

Třetí vlna pokusů o reformu přišla v letech **2006–2012** a skončila **neúspěchem**. Silný impuls dalo diskusím do začátku Thematic Review OECD z roku 2006, které upozornilo na řadu systémových nedostatků – systém se podle něj nezládal dobře adaptovat na potřebné rozšiřování přístupu k vysokoškolskému vzdělávání, ztrácel kontrolu nad kvalitou a nediverzifikoval instituce podle jejich role (všichni se považují za výzkumné univerzity a nikdo nenabízí profesní vzdělávání). Model řízení se slabým postavením managementu, velmi omezeným vlivem vnějších aktérů a velkou nezávislostí fakult zpráva označovala za neefektivní a neakceschopný.

Na to navázal tým kolem prof. Petra Matějů, který v roce 2009 předložil návrh komplexní reformy ve své známé **„Bílé knize terciárního vzdělávání“**. Její principy se v následujících letech vláda pokusila přetavit do nového zákona, ale narazila na obrovský odpor části akademické obce i veřejnosti, což eskalovalo až do velkých demonstrací v roce 2012. Výstupem těchto snah tak nakonec byla jen dílčí novela zákona z roku 2016, která zavedla změny zejména v oblasti zajišťování kvality, ale v oblasti řízení podstatnou reformu nepřinesla.

Po roce 2016 sice ve vysokoškolské politice probíhaly některé podstatné změny, například v oblasti financování nebo hodnocení výzkumu, nicméně **otázka systému vnitřního řízení už znova otevřena nebyla**.

Na co pokusy o reformu z let 2009–2012 narazily?

V odporu k reformě se spojily konzervativní a levicové proudy, které společně **odmítaly „komodifikaci“ vysokoškolského vzdělávání** (tedy chápání vzdělání jako kvazi-komerční služby) **i jeho „masifikaci“** (vnímanou jako ústup od tradičního akademického pojetí kvality). Reforma byla vnímána jako **politický útok na nezávislost vysokých škol**, čehož symbolem byly snahy o výrazné posílení role čistě externích správních rad jmenovaných ministrem.

Nicméně aspektem, který do ulic dostal tisíce studentů, byly návrhy na zavedení **školného**. Vláda sice paralelně připravovala zákon o finanční podpoře studentů, ten ale byl vnímán jako slabá záplata a nikdy nebyl dopracován.

Prosazování změn neprospeklo ani řada problémů na straně státu – v průběhu tří let se na přípravě zákona **vystřídaly tři vlády, tři ministři, několik náměstků a řada expertů v čele různých projektů a komisí**. Vyjednávání se zástupci vysokých škol se vleklo, a když už se podařilo něco vyjednat, přišel politický zásah do návrhu zákonů, který zbytky důvěry rozbíjela.

Odpor ze strany akademické obce se zároveň propojil s celkově nízkou popularitou Nečasovy vlády, která prováděla přísné **rozpočtové škrty** v reakci na ekonomickou krizi po roce 2010. Ukázalo se, že pokoušet se zavádět hluboké systémové reformy ve chvíli, kdy rozpočty klesají a vysoké školy jsou pod obrovským ekonomickým tlakem, je předem odsouzeno k neúspěchu.

Evropský kontext

Jak se vyvíjely systémy v Evropě

Modely řízení vysokých škol v Evropě prošly v posledních třiceti letech zásadní proměnou.

Ještě ve druhé polovině dvacátého století převládal koncept univerzity jako „**republiky učenců**“ (byť leckde spíše „republiky profesorů“, s prekarizovanou a marginalizovanou rolí juniornějších akademiků), jeho podoba se ale v různých zemích a kulturních tradicích významně lišila. Častým rysem univerzit byla silná autonomie kateder a fakult, zejména v akademických otázkách. Rektoři v těchto systémech byli typicky voleni interně z řad profesorů univerzity, jejich postavení bylo spíše slabé a jejich role byla leckde spíše ceremoniální. Byť v čase docházelo k významnému posunu, pořád ještě tyto univerzity byly do určité míry „slonovinové věže“ oddělené od společnosti. A to i přes to, že ve velké části Evropy univerzity neměly organizační autonomii – často totiž byly zřizovány jako organizační složky státu formálně přímo podřízené ministerstvu školství a nemohly si například samostatně stanovovat mzdové předpisy nebo hospodařit s majetkem. Jak ale konstatoval oslovený expert z Dánska, „*univerzity byly formálně podřízené vládě, ale vynikaly ve schopnosti ignorovat její pokyny*“.

Od devadesátých let proběhla Evropou dlouhá série reforem, která organizační model univerzit výrazně proměnila. Tyto reformy, zejména v první vlně kolem roku 2000, byly taženy konceptem „**New Public Management**“ (NPM), který stál na představě, že se veřejné instituce mají řídit co nejvíc jako soukromé firmy. To s sebou přineslo důraz na efektivitu, hierarchické řízení a silný vliv externích aktérů na rozhodování. Provedené reformy typicky výrazně redukovaly akademickou samosprávu a oslabovaly samostatnost fakult a kateder, ale zároveň v řadě systémů výrazně posilovaly organizační autonomii univerzit, které získaly právní subjektivitu, vlastní majetek, větší volnost v nakládání s rozpočtem, a také například možnost upravovat svou vnitřní organizační strukturu. Kromě modelu řízení se reformy propály i do systémů financování, které začaly být dominantně založené na měřitelných ukazatelích výkonu ve výuce i výzkumu a posilovaly soutěživost mezi institucemi. Právě „kafemlejnkovitě“ financování podle snadno měřitelných indikátorů patří k nejvíce kritizovaným aspektům těchto reforem.

Zásadním motivem pro prosazení nového modelu řízení evropských univerzit bylo rostoucí přesvědčení, že předchozí uspořádání selhává a je nadále neudržitelné. Ačkoliv byl tradiční model řízení v kontinentální Evropě označován jako „kolegiální“, v praxi podle kritiků⁴ často fungoval spíše jako tzv. „**kooptující oligarchie**“⁵ ovládaná úzkými vlivovými skupinami. Tento systém se měl vyznačovat střety zájmů, amatérismem v řízení, nejasným rozdělením odpovědnosti a výraznou neefektivitou rozhodování. Kolegiální uspořádání se v praxi často vyvinulo ve **hru s nulovým součtem**, kdy se o omezené zdroje přetahovaly různé vlivové kluky. To vedlo k tomu, že rozhodnutí byla spíše koluzivní (založená na kompromisech a tichých dohodách uvnitř oligarchie) než strategická. Tváří v tvář novým výzvám pak tyto mechanismy často končily patovou situací a neschopností univerzit adaptovat se na nové vnější podmínky.

Celý problém se ještě více obnažil v 90. letech s nástupem konceptu **znalostní ekonomiky**, kdy začala být nově definována společenská a ekonomická role vysokých škol, a začalo být zřejmé, že tradiční uspořádání nedokáže na tyto potřeby efektivně reagovat. Pocit selhání dosavadních mechanismů se tak stal natolik všeobecným, že i politické elity začaly považovat hledání nových, akceschopnějších alternativ institucionálního řízení za nezbytnost bez ohledu na to, zda byly obeznámeny s teoretickými koncepty New Public Managementu.

⁴ Capano, G. and Jarvis, D.S.L. (eds.) (2020) *Convergence and Diversity in the Governance of Higher Education: Comparative Perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press (Cambridge Studies in Comparative Public Policy).

⁵ Pojem „kooptující“ odkazuje na snahu tohoto systému doplňovat se a udržovat z vlastních řad.

Reformy postavené na NPM na jednu stranu často vedly ke zvýšení efektivity, posílení výzkumného výkonu a pomohly rozšířit přístup k vysokoškolskému vzdělávání, zároveň ale byly často špatně přijímány samotnými akademiky a nevyhnuly se nežádoucím vedlejším efektům. Kritici upozorňovali mimo jiné na rozpad akademické „občanské společnosti“, a také na jevy, které známe i z dob českého kafemlejnku – tlak na počet publikací a snadno měřitelné indikátory nevedl vždy k posílení kvality a relevance, ale často naopak k rozšíření neetického chování (jako je plagiátorství, predátorské publikování nebo neřízená masifikace programů) a „gamingu“ systému (povrchní optimalizaci chování na měřené ukazatele bez hlubšího smyslu).

Reformy tak byly postupně korigovány a myšlenkově se od „New Public Management“ přibližují spíše ke škole „**New Public Governance**“. Základní architektura orgánů a rozdělení jejich kompetencí ve většině zemí zůstávají zachovány – s důrazem na silné postavení správních rad a rektorů a profesionalizaci vedení, na úkor akademických kolegiálních orgánů a nezávislosti fakult. Systémy se ale od důrazu na kvantitativní indikátory a tlaku na soutěž obrací více k důrazu na **kvalitativní hodnocení reálného dopadu vysokých škol, relevanci pro společnost a podporu spolupráce** mezi fakultami, disciplínami i celými sektory, a to na regionální, národní i mezinárodní úrovni.

Tam, kde byla participace akademické obce na řízení oslabená nejvíce, se často vrací zpátky do hry, byť **rozhodovací pravomoci kolegiálních orgánů povětšinou zůstávají slabé a důraz je kladen spíše na jejich participativní roli**. Někde jsou přidávány demokratické pojistky proti zneužití moci, jinde jsou naopak příliš složité a byrokratické mechanismy zjednodušovány a rozhodovací pravomoci jsou koncentrovány u malého počtu lidí s jasnou odpovědností.

Byť se konkrétní parametry v jednotlivých zemích liší, v hlavních rysech se systémy sblížily a postupně se v Evropě vyvinul **dominantní model**, který se etabloval jako zavedená dobrá praxe. To samozřejmě neznamená, že by cesta byla u konce – ve většině zemí stále probíhají živé diskuse, ale spíše než na organizační model se typicky soustředí na systém financování vysokých škol, kariérní řády nebo mezinárodní integraci, zejména v kontextu evropských univerzitních aliancí, společných projektů a sdílených studijních programů.

Akademická svoboda, autonomie a základní hodnoty vysokého školství v Evropě

Téma akademické svobody a autonomie vysokých škol je v Evropě živé. V posledních několika letech ho rozvíjely zejména společné závěry z jednání ministrů Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání (EHEA), nejpodrobněji v komuniké z Tirany z roku 2024.⁶

Základní hodnoty EHEA podle tohoto dokumentu zahrnují šest principů:

- 1) akademická svoboda
- 2) akademická integrita
- 3) institucionální autonomie
- 4) zapojení studujících a pracovníků do řízení vysokých škol
- 5) zodpovědnost společnosti vůči vysokým školám
- 6) zodpovědnost vysokých škol vůči společnosti

Tyto principy jsou vnímány jako zásadní pro naplňování poslání vysokých škol a pro jejich roli kritických a nezávislých společenských institucí. Zároveň ale tyto hodnoty nemusí být vždy vzájemně v souladu – jde proto spíš o ideály, ke kterým se musíme přibližovat, ale mezi kterými musíme zároveň vyvažovat a **hledat udržitelnou rovnováhu**. Přestože je každý z těchto principů důležitý, **žádný z nich nesmí být vykládán absolutně** a zneužit tak, aby ohrozil naplňování ostatních hodnot.

⁶ <https://ehea.info/Immagini/ANNEX-1-EHEA-STATEMENTS-ON-FUNDAMENTAL-VALUES.pdf>

Jak to při rozhovoru pojmenoval jeden z našich zahraničních expertů: „*Představa, že je akontabilita v rozporu s autonomií, je podle mě úplně mimo. Jestli si školy chtějí uchovat vysokou míru autonomie, tak nestačí se odvolávat na nějaké abstraktní principy, ale společnost musí vidět, že univerzity vědí, co dělají, a že doručují výsledky. Důvěra není zadarmo, a pokud společnost nebude školám věřit, tak je úplně přirozené, že je bude chtít svazovat, kontrolovat a škrtnit jejich rozpočty...*“

Akademická svoboda (*Academic freedom*) znamená právo akademických pracovníků a studentů svobodně bádát, učit, studovat a komunikovat výsledky své práce se společností bez jakéhokoliv zasahování nebo strachu z postihu. Akademická svoboda je nicméně ohraničena přísnými vědeckými, profesionálními a etickými standardy. Výstupy stále musí podléhat kritériím akademické integrity a rigoróznosti a stát na respektu k ostatním a na zodpovědnosti vůči společnosti. Chráněny tak nejsou například nenávistné a urážlivé projevy, názory nepodložené vědeckým poznáním nebo vyhýbání se pracovním úkolům – akademická svoboda neznamena svobodu nedělat nic ani svobodu dělat svou práci nekvalitně. Akademická svoboda zároveň neznamena absolutní nárok na financování jakéhokoli výzkumu nebo programu, bez ohledu na další kritéria.

Akademická integrita (*Academic integrity*) zahrnuje hodnoty, jako je čestnost, transparentnost, spravedlnost, respekt a odpovědnost napříč celou akademickou komunitou, od studentů až po rektory. Tyto hodnoty jsou považovány za klíčové pro budování celospolečenské důvěry v objektivitu vědeckého poznání a legitimitu vysokých škol. Instituce mají odpovědnost nejen za postihování prohrěšků jako je plagiátorství nebo zneužití moci, ale i za aktivní budování prostředí, ve kterém jsou tyto hodnoty rozvíjeny.

Institucionální autonomie (*Institutional autonomy*) odráží schopnost vysokých škol nastavovat si své vnitřní uspořádání, svobodně nakládat se svými rozpočty, vybírat zaměstnance a nezávisle rozhodovat o obsahu studijních programů nebo zaměření výzkumu. Autonomie není jen o právu formálně schvalovat dokumenty nebo o svobodě od vnějšího zasahování – je také o vůli ke skutečnému rozhodování a o akceschopnosti samosprávných orgánů (mezi které patří i správní rady a další orgány s externím zastoupením). Tato svoboda mimo jiné vyžaduje dostatečné účelově nevázané institucionální financování, které mohou školy samostatně využít na realizaci svého poslání. Institucionální autonomie je vnímána jako nutná záruka pro zajištění akademické svobody. Nezávislost ale zároveň musí být v rovnováze s transparentností a odpovědností (*accountability*) vůči společnosti a reflektováním celospolečenských potřeb.

Zapojení studujících a pracovníků do řízení vysokých škol (*Student and staff participation in HE governance*) zaručuje právo studentů a všech zaměstnanců autonomně se organizovat a podílet se na rozhodovacích procesech v instituci. To znamená, že obě skupiny mohou volit i být voleny ve svobodných a spravedlivých volbách do akademických senátů a dalších orgánů, mohou předkládat své návrhy a vyjadřovat se ke směřování školy. Toto právo se nevylučuje se zahrnutím aktérů přicházejících z vnější (které je běžné v celé Evropě), a neznamena, že studující a pracovníci mají mít moc absolutní – stejně tak ale nesmí být redukována jen na formální vliv bez reálného dopadu.

Zodpovědnost společnosti za vysoké školy (*Public responsibility FOR higher education*) odráží úkol veřejnosti vytvářet, zejména skrze veřejnou správu, podpůrné politické a legislativní prostředí a zajistit adekvátní, udržitelné financování vysokého školství. Spadá sem i odpovědnost zajistit spravedlivý a rovný přístup ke vzdělání pro všechny kvalifikované uchazeče a spolehlivý rámec pro zajišťování kvality.

Zodpovědnost vysokých škol vůči společnosti (*Public responsibility OF higher education*) označuje závazek akademické obce vůči širší společnosti, jejíž je součástí. To znamená, že vysoké školy strategicky řídí svou činnost tak, aby pomáhaly občanům i úřadům na základě vědeckých faktů pochopit současný svět a přinášely expertizu k řešení globálních a společenských výzev. Součástí tohoto principu je i formování absolventů tak, aby byli aktivními a eticky jednajícími občany demokratické společnosti.

Systemy vnitřního řízení v Evropě

Pojetí systému

Vnitřní a vnější legitimita v řízení vysokých škol

V evropském kontextu na univerzitách obecně koexistují dva zdroje legitimacy, do jisté míry protichůdné. Tyto dva zdroje je přitom třeba zohledňovat oba a vzájemně je vyvažovat, což přirozeně někdy vede ke konfliktům.

Na jedné straně je tu **legitimita „vnitřní“** – legitimita akademické kolegiální samosprávy, stojící na uznání vlastní komunitou. Tato legitimita stojí na argumentu, že ti, kdo o věcech rozhodují, by měli rozumět tomu, jak univerzity fungují a „jak se dělá výzkum“, potažmo na přesvědčení, že akademici jakožto vrcholní experti ve svých oborech mohou nejlépe posoudit, co je dobré. Samospráva je také chápána jako nejlepší strážce nezávislosti akademické svobody. Stejný proud zároveň zahrnuje, s různou vahou, také legitimitu zájmů studentů, které ale (alespoň tradičně) spíše než jako kritické „odběratele služeb“ vysokých škol chápe více jako juniorní kolegy spoluvytvářející akademickou obec. Orgány, ve kterých je tato legitimita ztělesňována, se v různých zemích a na různých úrovních řízení nazývají různě, ale můžeme je pro jednoduchost shrnout pod rozšířený a v Česku etablovaný pojem „akademické senáty“.

Na druhé straně stojí **legitimita „vnější“** – legitimita zájmů společnosti a ekonomických i veřejných aktérů. Tato legitimita je podepřena argumentem, že když společnost vysoké školy zřizuje a platí, měla by mít také možnost ovlivňovat jejich směřování. Zapojení vnějších aktérů je podporováno i pohledem, že pokud mají být absolventi vysokých škol dobře uplatnitelní na trhu práce i ve společnosti, a jestli mají být výsledky výzkumu užitečné, vysoké školy potřebují vnější zrcadlo, které si vnitřní aktéři sami nenastaví. Tento zdroj legitimacy může být zosobněn externí „správní radou“, do jejíhož sestavování v celé Evropě ve většině případů vstupuje jak stát, tak širší spektrum společenských a ekonomických aktérů.

Specifický typ aktérů pak mohou představovat **externí akademici** z jiných univerzit a výzkumných organizací. Ti mohou do jisté míry kombinovat oba pohledy, v dobrém i ve zlém. Pokud se je podaří skutečně nezávisle a kvalitně vybrat, tak mohou na jednu stranu být nezávislí na vnitřní politice instituce a nastavovat jí vnější zrcadlo, a zároveň stavět na dobré znalosti toho, jak vysoké školy fungují a na respektu k akademickým hodnotám. Na druhou stranu ale nutně nemusí být akademickou obcí přijímaní stejně dobře jako někdo, koho si vybrala ze svého středu, a zároveň nemusí být schopní tak silného kritického nadhledu nad fungováním vysokých škol jako někdo, kdo přichází z úplně jiného sektoru. V dalším textu je považujeme za zvláštní tip vnějších aktérů.

Čtyři přístupy k vyvažování legitimacy

Různé systémy se liší v tom, jak tyto dva zdroje legitimacy vyvažují, přičemž můžeme rozlišit čtyři základní typy:

Zprvém, některé země (jako například Nizozemsko, Portugalsko nebo Spojené království, ale také třeba švýcarský systém ETH zahrnující i ETH Zürich), vychylují moc výrazně na stranu vnějších aktérů, a akademická samospráva je výrazně oslabená, přinejmenším formálně. V těchto systémech koncentrují klíčové pravomoci **čistě externí správní rady**, které samy vybírají rektora, schvalují strategii a kontrolují hospodaření vysoké školy. I v těchto systémech akademické senáty nebo obdobné orgány zpravidla existují, ale jejich role je spíše konzultační nebo značně zúžená, např. jen na „akademické otázky“.

Zadruhé, některé (tzv. „symetrické“) systémy se snaží oba zdroje legitimacy vyvážit tím, že **správní rady a akademické senáty staví více či méně na roveň**. Ty pak mají pravomoci pečlivě rozdělené mezi sebe a řadu věcí schvalují společně, včetně volby rektora (viz například Rakousko, Slovensko, Rumunsko, Chorvatsko nebo Srbsko). Složení správních rad a akademických senátů pak může být velmi podobné, jako ho známe z českého kontextu.

Zatřetí, některé systémy (typicky severské země – Dánsko, Finsko, Norsko, Švédsko – a také třeba pobaltské státy, Francie, Polsko, Irsko, Slovinsko a část německých spolkových zemí⁷) volí jiný přístup, kdy zástupce interní a externí legitimacy posazují **společně do jedné hybridní rady**. Vzniká tak orgán, který velikostí připomíná českou správní radu, ale kromě vnějších aktérů (kterých bývá většina) zahrnuje také zástupce akademických pracovníků, studujících a často i neakademiků, a akademická obec se podílí na jeho sestavování (ať už přímou volbou nebo prostřednictvím senátů). Tato hybridní rada pak koncentruje strategické a rozpočtové pravomoci a zpravidla vybírá rektora. I v těchto modelech často bývá akademický senát zachován, ale podobně jako v případě prvního typu je jeho role spíše konzultační.

Čtvrtý typ, který **nadřazuje vliv akademických senátů nad správní rady**, je dnes už v Evropě spíše výjimečný. Přestože silně vychází z tradice 19. a 20. století a historicky byl silný například v Německu, v posledních třiceti letech ho většina systémů opustila, a kromě České republiky přežívá snad jen v Bulharsku nebo Slovinsku. Dominance vnitřní legitimacy nad vnější byla v zahraničí často považována za překážku pro adaptaci univerzit na potřeby měnícího se světa. Tento model ztrácel půdu pod nohama zejména v situaci, kdy vysoké školy pro svou expanzi potřebovaly stále větší financování z veřejných zdrojů, a musely před společností obhajovat svou efektivitu a relevanci.

Naše doporučení

Na základě zkušeností ze zahraničních systémů a realizovaných rozhovorů se přikláníme k variantě se **silnou hybridní radou**, která bude zastupovat jak vnitřní, tak vnější aktéry. Vede nás k tomu několik pozorování:

Čistě externí správní rady často nenaplní očekávání, která jsou do nich vkládána. Externí zástupci se ocitají ve stavu **silné informační asymetrie** vůči rektorovi, kterého mají kontrolovat – jsou závislí na informacích, které jim vedení školy samo poskytne. Je pro ně obtížné proniknout do vnitřních záležitostí univerzity, a často na tom ani nemají velký osobní zájem. Rady pak leckdy svůj vliv omezují na zvolení rektora a opatrné korigování zpovzdálí, ale reálně strategii univerzity nenastavují a fakticky nevymáhají.

I v systémech prvního typu, s papírově silnou externí radou, typicky existují akademické senáty nebo obdobná interní fóra. Ta, byť třeba nemají významné schvalovací pravomoci, bývají aktivní a vytvářejí významný tlak na rektora, aby zohledňoval zájmy interních aktérů. Rada a akademický senát tak mohou fungovat jako dvě izolované „echo chambers“ (jeskyně ozvěn, kde se členové navzájem utvrzují ve svých pohledech), vnitřně názorově víceméně homogenní, ale vzájemně nekompatibilní. Vedení školy se tak ocitá mezi dvěma mlýnskými kameny – na jedné straně je formálně odpovědné radě, která je ale spíše pasivní a málo rozumí vnitřním záležitostem, a na druhé straně na něj tlačí akademici a studující, se kterými chce rektor zpravidla být zadobře. Zdá se tedy, že systémy, kde je interní a externí legitimita reprezentována ve dvou nezávislých a nekoordinovaných orgánech, jsou **více náchylné ke konfliktu a vnitřnímu pnutí**.

Zdá se, že **hybridní rady oba tyto problémy řeší**, byť třeba jen částečně. Zprvu zastoupení interních aktérů v radě **posiluje její informovanost**, poučenost a schopnost jít do hloubky, a do určité míry také posiluje zájem a motivaci rady věcně diskutovat o směřování instituce a klíčových strategických otázkách. Zadruhé se zdá, že **pro řešení ideových konfliktů je lepší, když zástupci obou pohledů, vnitřního i vnějšího, sedí spolu v jednom orgánu** a mohou věci vyjednávat osobně v přímé diskusi, než když si dva separátní orgány vyměňují svá stanoviska nepřímo, prostřednictvím rektora. Osobní jednání je zásadní pro vzájemné pochopení pohledů a argumentů a hledání řešení, které uspokojí obě strany. Interní členové rady tak mohou sloužit i jako spojka s akademickým senátem a tím předcházet konfliktu. Zadaní pro rektora je pak **jednoznačnější**, a byť může být více kompromisní a umírněnější než v případě, že by rada byla čistě externí, vedení má **silnější mandát** pro jeho implementaci a slabší opozici.

⁷ V Německu je vysoké školství regulováno na úrovni jednotlivých spolkových zemí a praxe mezi nimi se může výrazně lišit. V naší analýze se zaměřujeme zejména na Bavorsko, které je nám blízko, je druhou největší spolkovou zemí a sídlí v něm dvě nejlépe hodnocené německé univerzity v mezinárodních žebříčcích – Technická univerzita v Mnichově a Ludvík-Maxmiliánova univerzita v Mnichově, částečně také na Sasko.

Rada

Ve většině evropských systémů je **vrcholným orgánem správy univerzit „rada“** („board“). Ta má typicky silné pravomoci při:

- výběru rektora a jeho hodnocení a odvolávání,
- schvalování statutu a vnitřních předpisů univerzity,
- nastavování vnitřní organizační struktury školy,
- strategickém řízení,
- a také v hospodářských otázkách, včetně schvalování rozpočtu a nakládání s majetkem.

Rada má v řízení vysoké školy zastupovat pohled nezávislý na její vnitřní politice a osobních vazbách, nastavovat strategickou perspektivu na makro úrovni a zastupovat perspektivu širokého spektra společenských aktérů.

Rady mají školy **řídit především prostřednictvím stanovování strategických cílů pro rektora** a jejich vyhodnocování. Naopak rady typicky **nemají přímo zasahovat do provozních záležitostí školy**, personálních rozhodnutí, jednotlivých rozvojových projektů apod., a už vůbec ne do obsahu konkrétních studijních programů nebo výzkumných projektů. Konkrétní praxe se může lišit v různých zemích a také mezi jednotlivými vysokými školami v rámci jednoho systému, ale typické je, že rady skutečně nehrají silnou exekutivní roli a školy spíše „řídí zpovzdálí“ a hrají roli „kritického přítele“ se „záchrannou brzdou“, kterou můžou použít ve vzácných případech, kdy instituce ztratí schopnost doručovat očekávané výsledky.

Jak to pojmenoval oslovený expert z Dánska: *„Rada je pro nás především podporou. Nastavuje nám obecný směr, a dokud se nám daří přiměřeně rychle postupovat vpřed a zlepšovat věci, tak nám nechává volnou ruku a spíš nám jenom pomáhá v konkrétních záležitostech najít nejvhodnější řešení. Ale zároveň víme, že když nebudeme mít výsledky, tak můžou zasáhnout.“*

Složení rady

Složení těchto rad se v různých systémech liší – některé jsou složené z čistě externích aktérů, jiné zahrnují jak interní, tak externí členy. Pokud se zaměříme na hybridní rady, které považujeme za vhodnější pro český systém (viz výše), můžeme pojmenovat následující trendy:

Externí členové v hybridních radách typicky tvoří zhruba 40–60 % členů. Některé země stanovují spodní hranici pro jejich počet těsně pod polovinou (Finsko nejméně 40 %, Polsko nejméně tři ze sedmi nebo čtyři z devíti členů), Bavorsko jim přisuzuje přesně polovinu členů, další země jim garantují těsnou většinu (Švédsko osm z patnácti, Dánsko a Estonsko šest z jedenácti, Irsko deset až jedenáct z devatenácti, obdobně některé německé spolkové země). Ještě větší zastoupení mají externisté například ve Spojeném království, Bádensku-Württembersku nebo v řadě Švýcarských kantonů. V opačném směru je výjimkou například Francie, která spodní hranici pro zastoupení externích členů nastavuje pouze na 25 %.

Vyšší zastoupení externích členů je typicky spojováno s více strategickou a pro-reformní dynamikou rady, která může být otevřenější k prosazování významných změn v reakci na měnící se potřeby společnosti. Oproti tomu rady s převahou vnitřních členů mohou být více konzervativní, loajální statu quo a více zaměřené na vnitřní otázky vysoké školy, zároveň ale mohou být více věrné obecným akademickým hodnotám, důrazu na základní výzkum a tradiční pojetí vzdělávání.

Interními členy rady jsou typicky zástupci akademických pracovníků, doplnění zpravidla o jednoho až dva zástupce studujících a často také o nejméně jednoho zástupce neakademických pracovníků. Některé systémy, jako Finsko, Francie nebo Bavorsko, vyhražují část míst v radě specificky profesorům.

Interní členové jsou buďto vybíráni akademickým senátem, nebo voleni přímo. Výhodou přímé volby je, že v radě mohou být zastoupeny i kritické a nezávislé osobnosti, které nevzešly z interní politiky akademického senátu. Na druhou stranu ale personální provázanost rady a senátu může napomáhat k lepší koordinaci obou orgánů a přímější diskusi mezi nimi, a významně posiluje význam senátu.

Externími členy rady mohou být zástupci různých skupin. Typicky jde o zástupce významných zaměstnavatelů, veřejných institucí a občanské společnosti. Někdy může jít také o bývalé nebo i současné politiky a vysoce postavené úředníky, některé systémy to ale omezují – například v Nizozemsku se členy rad nesmějí stát současní politici, bývalí ale ano. Běžné je také zastoupení například bývalých rektorů jiných vysokých škol, naopak méně časté je zastoupení akademiků a vědců z jiných vysokých škol. Zároveň je čím dál tím více časté, že jsou do obdobných rad hledáni specialisté na konkrétní agendy – od finančního řízení, přes digitalizaci, udržitelnost, kyberbezpečnost nebo geopolitická rizika, až po například duševní zdraví nebo diverzitu a inkluzi. Složení externích členů by mělo odrážet charakter, misi a oborový profil vysoké školy, a některé systémy také zdůrazňují genderovou vyváženost členů rad.

V evropských systémech je běžné, že externí členy rad podle zákona jmenuje ministr, případně vláda. V praxi to ale neznamená, že by ministr do rad dosazoval kohokoli dle vlastního uvážení – typicky jsou jména kandidátů výsledkem **nominačního nebo výběrového procesu**, který často organizuje sama vysoká škola, a jehož výsledky ministr pouze formálně potvrzuje. Někdy může jít o klasické otevřené výběrové řízení, do kterého se může přihlásit kdokoli, kdo splní požadavky. Nicméně vzhledem k tomu, že pozice člena rady je vysoce strategická a je považováno za žádoucí ji obsazovat špičkovými (a typicky velmi zaměstnanými) osobnostmi, je častější, že vhodné kandidáty vytipovává a oslovuje k tomu sestavená komise nebo profesionální headhunter.

Například ve Švédsku zákon stanoví, že externí členové rady jsou jmenováni vládou na návrh **dvou navrhovatelů** z řad uznávaných odborníků. Jednoho z nich vybírá univerzita a musí mít komplexní znalost jejího fungování, ale nesmí v ní působit v manažerské funkci. Druhého vybírá ministerstvo a musí reprezentovat obecný zájem a širší společenské potřeby. Tito dva navrhovatelé se pak musí na jménech kandidátů shodnout. Vláda teoreticky může v případě vážných výhrad jejich návrh odmítnout a požádat je o předložení nové nominace (byť se to téměř nikdy neděje), ale nemůže kandidáty vybrat sama.

Vzhledem k riziku politického zneužití nominací nicméně doporučujeme, aby se naše reforma od převládající evropské praxe odklonila a **role politiků při sestavování univerzitních rad byla jasně ohraničená**, s nezbytnými pojistkami.

Velikost obdobných orgánů se v zahraničí zpravidla pohybuje zhruba mezi pěti a dvaceti členy. Nižší počty členů mají výhodu větší akceschopnosti a nabízí prostor pro hlubší osobní diskusi. Naopak pokud v radě sedí víc než deset lidí, jednání začínají být více formální, neosobní až anonymní, každý má méně prostoru, a tudíž také menší pocit odpovědnosti za výsledné rozhodnutí. Na druhou stranu větší orgány mohou zastoupit větší pestrost aktérů a bránit „unesení“ vysoké školy jednou „klikou“. Některé systémy trvají na tom, že počet členů musí být lichý, aby se předešlo patovým situacím – není to ale pravidlem všude.

Předsedu si rada typicky volí sama z řad **externích členů**. Předseda rady je někdy vnímán jako kvazi-výkonná funkce, od které se očekává pravidelný kontakt a aktivní spolupráce s rektorem. Podle insidera z Dánska, se kterým jsme mluvili, si jejich předseda rady s rektorem telefonuje „přinejmenším jednou týdně“.

Členství v radě je často **honorovanou funkcí** a od členů se očekává, že se výkonu funkce aktivně věnují nejen na zasedáních rady, ale i mimo ně – například přípravou na jednání, aktivním sledováním trendů, dat a výsledků školy, ale také třeba individuálními konzultacemi v konkrétních oblastech svojí expertizy.

Rektor a vedení vysoké školy

Rektoři (někdy nazývaní také *prezidenti*, v UK *vicekancléři*) jsou **vrcholnými exekutivními představiteli škol**, kteří řídí jejich provoz v rámci mandátu svěřeného radou a/nebo senátem a zastupují školu navenek. Typicky v jedné osobě spojují vedení jak v akademických, tak provozních a hospodářských otázkách.

Rektoři pravomoci samozřejmě běžně delegují na další osoby (prorektory, kvestory, kancléře, děkany, tajemníky, ředitele, ...), ale tyto další pozice většinou nejsou specificky upraveny zákonem – s výjimkami rozvedenými níže.

Historicky byla často role rektora spíše čestnou funkcí s krátkým funkčním obdobím, která neznamenalala přerušení akademické kariéry. Jednoznačně ale převládá trend směrem k **profesionalizaci** akademických lídrů. Rektory se nyní zpravidla stávají lidé, kteří za sebou mají akademickou zkušenost a výsledky, které dokazují jejich schopnosti, ale kteří se v nějakém bodě kariéry přestali výuce a bádání věnovat a zaměřili se na manažerskou kariérní linku, ve které postupně získávají zkušenosti a často i formální vzdělání. Cesta zpět k plnohodnotné výzkumné kariéře je pro ně tak často fakticky uzavřená, a po skončení funkce přecházejí do další manažerské role, přičemž často **přecházejí mezi vysokými školami**.

Způsob výběru rektora

Nejběžnějším způsobem výběru rektora v zemích, na které jsme se zaměřili při hledání inspirace, je **profesionální výběrové řízení**, které je otevřené i pro externí (případně i zahraniční) kandidáty. Výběrové řízení zpravidla zaštiťuje a vítěze jmenuje rada vysoké školy. Podle tohoto vzoru probíhá výběr rektorů například v Dánsku, Finsku, Portugalsku, Estonsku a Spojeném Království a běžný je také v Norsku, byť není jednotně předepsán zákonem. Švédským specifikem je, že rektora na návrh rady jmenuje vláda.

To znamená **odklon od politické volby kandidátů** na základě toho, jak dobře uspokojují dílčí zájmy různých aktérů v akademické politice, **k profesionálnímu výběru** na základě prokázaných zkušeností a schopností a také vize, kterou uchazeč přináší.

V některých zemích je zároveň dobrou praxí do procesu zapojit buďto „search committees“ nebo profesionální headhuntery, kteří mají za úkol najít a oslovit vhodné kandidáty.

V některých zemích do procesu vstupují i **akademické senáty**. Například v Nizozemsku senát rektora (ani ostatní členy tříčlenné výkonné rady – viz níže) přímo nevybírání, ale před zahájením samotného výběrového řízení schvaluje obecné požadavky na něj (například na předchozí praxi), má své zástupce ve výběrové komisi, a před potvrzením vítěze k němu může přijmout své stanovisko, které sice není závazné, ale má velkou politickou váhu.

Obdobně v Rakousku je rektor vybírán ve výběrovém řízení, ale se zapojením senátu. Z kandidátů, kteří se přihlásí do otevřeného výběrového řízení, vybere „hledací komise“ (často složená z předsedy rady a předsedy senátu) užší seznam favoritů. Z nich pak senát vybere tři uchazeče, které předloží radě, a z nich teprve vybere konečného vítěze. Senát tak může z výběru vyloučit pro něj nepřijatelné kandidáty.

V Bavorsku je částečně zachován prvek politické volby, byť postavení rady je i zde dominantní – prezident vysoké školy je zde volen univerzitní radou na základě nominací předložených předsedou univerzitní rady a senátu na základě návrhů členů univerzitní rady a děkanů. Vítěze posléze jmenuje státní ministr.

V Sasku volí rektora rozšířený akademický senát na základě nominací předložených výběrovou komisí, která je z poloviny složena z externích členů univerzitní rady a které předsedá externí člen.

Specifický model má například Polsko, kde se k navrženým kandidátům (nezávazně, ale s významnou politickou vahou) vyjadřuje senát, rada z nich sestavuje užší seznam a z něj pak vybírá speciální, za tím účelem zvolené volební kolegium. Podle ohlasů od polských kolegů, se kterými jsme mluvili, se tento model nicméně nezdá zvlášť úspěšný – nevede ani k získávání silných osobností z venku, ani k pocitu akademické obce, že má nad rozhodnutím kontrolu.

Na Slovensku je rektor volen na společném zasedání správní rady a akademického senátu.

Funkční období rektora

V Evropě jsou funkční období rektorů typicky stanovená na **4–6 let, zpravidla s možností jednoho opakování**. Někde tato omezení explicitně stanovuje zákon, jinde je to ponecháno na vnitřních předpisech škol. Existuje ale i řada výjimek.

Například na univerzitě v Oxfordu je funkční období rektora (*vice-chancellor*) sedmileté **bez možnosti opakování**. Na Cambridge je pak funkční období pětileté, s možností prodloužení na maximálně sedm let. Historicky šlo o čestnou funkci, ve které se po dvou letech střídali vedoucí jednotlivých kolejí. S rostoucí komplexitou řízení univerzity se ale funkční období postupně prodlužovala a funkce se profesionalizovala. Ke klíčové transformaci a oddělení pozice od vedení kolejí došlo na Cambridge v roce 1996, na Oxfordu 2004.

Zákaz znovuzvolení má rektorům Oxbridge zajistit nezávislost od akademické politiky, aby se při výkonu funkce nemuseli snažit zavděčit vlivným aktérům a mohli prosazovat i nepopulární rozhodnutí. Relativně dlouhá funkční období jsou zároveň považována za nutná pro to, aby na takto velkých institucích bylo možné dosáhnout reálných změn a vidět jejich výsledky – ale na druhou stranu ještě delší období by už bylo považováno za lidsky neúnosné, s ohledem na vysokou náročnost takto exponované funkce.⁸

Na podobný systém s jedním šestiletým obdobím bez možnosti opakování přešla nedávno i Itálie a Španělsko. Naopak mandát může být **prodlužován i opakovaně** rektorům v Nizozemsku nebo Bavorsku a také na některých britských nebo švýcarských univerzitách. Ve Švédsku je standardní funkční období 6 let s možností prodloužit dvakrát o další 3 roky (děje se standardně jednou do celkové délky 9 let). V Německu je pak funkční období rektora 6–8 let s možností znovuzvolení. Některé spolkové země tak umožňují, aby úspěšní rektoré zůstávali ve funkci až do důchodu, někdy 16 i více let.

Ze zahraničních zkušeností není možné jednoznačně vyčíst, jaký model je nejúspěšnější. Nicméně obecný trend směřuje spíše **k prodlužování funkčních období** a zároveň **omezování možností znovuzvolení**.

Kolektivní výkonné řízení vysoké školy

Zajímavou alternativou je princip kolektivního vedení vysoké školy po vzoru zejména Nizozemska.

Kolektivní rozhodování je obecně vnímáno jako něco, co je akademickému prostředí vlastní a je v souladu s jeho hodnotami kritické diskuse, rozhodování na základě argumentů a vyvažování různých perspektiv. Některé systémy tento princip nepromítají jen do fungování senátů a rad, popřípadě neformálního spolurozhodování v kolegiích, ale i do formálního rozdělení nejvyšší exekutivní pozice mezi více lidí.

Princip kolektivního vedení zároveň pomáhá „odlehčit“ pozici rektora, který pak nemusí nést sám absolutní zodpovědnost za všechno, od akademických otázek po provoz a finanční řízení. Koneckonců řízení dnešních vysokých škol je tak komplexní, že jeden člověk nikdy nemůže být expert na všechno. I proto některé zahraniční systémy zachovávají silné postavení kvestorů nebo kancléřů.

V českém kontextu působí koncept dvou- nebo tříčlenného nejvyššího vedení cizorodě, nejsme na něj zvyklí. Jeho výhody nicméně stojí za zvážení, a mohlo by představovat určitou protiváhu, která bude oslabovat riziko zneužití moci spojené s posílením pozice centrálního vedení na úkor nezávislosti fakult.

Exemplárním případem je v tomto ohledu Nizozemsko, kde nejvyšším exekutivním orgánem není sám rektor, ale výkonná rada univerzity, která je typicky složena ze tří lidí:

- **rektora**, který je hlavním reprezentantem vedení v akademických otázkách, tj. zejména v záležitostech spojených se vzděláváním, výzkumem a akademickou integritou, a je hlavním mluvčím vedení směrem k vnitřním aktérům – vždy jde o uznávaného akademika,
- **prezidenta**, který zastupuje univerzitu navenek a řeší strategii a celkový rozvoj – často jde o bývalého politika nebo vysokého úředníka,
- **viceprezidenta** (ekvivalent našeho kvestora nebo kancléře), který zodpovídá za finance, majetek, administrativu a provoz – typicky jde o profesionálního manažera, tj. neakademika z vysokoškolského nebo výzkumného prostředí.

⁸ Pro zajímavost: Oxford i Cambridge mají v současnosti ve vedení ženy. Rektorka Cambridge prof. Deborah Prentice byla zvolena jako externí kandidátka, stejně jako dva její předchůdci. Rektorka Oxfordu prof. Irene Tracey je naopak prvním interním kandidátem, který byl do této funkce vybrán po roce 2000.

Nizozemským specifikem je právě to, že výkonná rada ze zákona o všech důležitých otázkách **rozhoduje kolektivně**, a žádný z členů tedy není jednoznačným „šéfem“ univerzity. I když každý vystupuje primárně k jinému publiku a v jiných otázkách, vždy mluví jménem celé výkonné rady. Za nejsilnější je nicméně zpravidla považována pozice rektora, protože jakožto akademik univerzitu nejlépe zná a má nejbližší vztah k vnitřním aktérům. Koncept kolektivního řízení je oslovenými experty z Nizozemska hodnocen jednoznačně pozitivně – vnímají, že je přínosné, že se do rozhodování promítají různé perspektivy (akademická i neakademická, politická i praktická, ...) a že musí docházet k diskusi. Zároveň ale vnímají jako pozitivní i to, že jsou členové vedení jen dva až tři, a větší kolegia by vnímali jako nepraktická. Nevýhodou samozřejmě je, že tu a tam dojde k hlubokým neshodám nebo osobním sporům mezi členy vedení, které pak mohou fungování univerzity významně omezit, a někdy pak musí zasahovat dozorčí rada.

Obdobný systém, byť zpravidla méně formalizovaný, mají i další země, které například ukotvují pozici kvestora, kancléře nebo statutárního viceprezidenta jako někoho, kdo se spolupodílí na rozhodování rektora. Koneckonců i česká pozice kvestora k tomu má nakročeno, nicméně v zahraničí, pokud má druhý člověk být skutečnou protiváhou rektorovi, tak jím zpravidla není zároveň jmenován, aby na něm byl částečně nezávislý – tato pozice je tedy typicky obsazována přímo radou nebo jiným nezávislým orgánem.

Některé systémy (nebo častěji univerzity ve svých vnitřních předpisech) formálně ukotvují i roli širších kolegií, jak je známe i z českých vysokých škol, a které někdy mohou mít schvalovací pravomoc. Například v Bavorsku má kolegium rektora právo schvalovat výzkumné priority nebo zřizování výzkumných center a doktorských škol. Členy tohoto kolegia jsou přitom kromě prezidenta, až čtyř viceprezidentů a kancléře také děkani fakult a zmocněnec pro rovné příležitosti.

V Dánsku je hlavou univerzity formálně rektor, ale zpravidla má dva prorektory (pro vzdělávání a pro výzkum), se kterými rozhoduje společně. Zajímavé je, že zatímco na některých dánských univerzitách funguje toto užší vedení do velké míry samostatně, a své pozice pak předkládá fakultám, například Kodaňská univerzita aktivně pracuje s konceptem širšího vedení, do kterého zahrnuje i děkany všech šesti fakult. To znamená, že se užší vedení dobrovolně vzdává části moci tím, že k rozhodnutím připouští větší množství lidí, ale získává za to to, že když už k rozhodnutí dojde, tak má větší exekutivní sílu, není ho již nutně dále projednávat s fakultami a děkani se s ním více identifikují. Jak ale zdůrazňuje insider, se kterým jsme mluvili, devět lidí (rektor + dva prorektoři + šest děkanů) je pro tento způsob rozhodování hraniční a ve větším počtu už by nefungovalo.

Obdobný motiv, že **přiměřeně nízký počet lidí je klíčový pro efektivní exekutivní fungování takovýchto orgánů**, se objevoval i v dalších rozhovorech. Pocitová hranice je typicky uváděna někde mezi pěti a deseti lidmi. Menší skupina může být skutečně výkonným orgánem, který kolektivně rozhoduje na operativní bázi. Větší tělesa už nutně začínají být více formální a méně akceschopná, a jejich role může být spíše ve schvalování klíčových rozhodnutí než v provozním řízení a strategické diskusi.

Akademický senát

Akademické senáty (být v různých systémech nazývané různě) jsou **vrcholnými orgány vnitřní samosprávy**, které zajišťuje **participaci akademické obce na rozhodování**.

Rozsah jejich pravomocí se mezi jednotlivými zeměmi významně liší. Zatímco některé systémy, zejména v německojazyčném prostoru a ve střední Evropě, přiznávají senátu pravomoci spíše širší (být málokde tak široké jako u nás), v řadě zemí, typicky na severu Evropy, je role senátů převážně konzultativní. Obecně platí, že mezi tradiční domény senátu patří zejména „akademické otázky“, naopak ekonomické otázky jsou mu svěřovány méně často. Celkově ale není možné říct, že by existoval jeden dominantní model, o čem senát má a nemá rozhodovat, a jeho postavení je potřeba číst v kontextu celého systému.

Ve Finsku má senát právo obsazovat všechny pozice externích členů rady univerzity – což je velmi významná pravomoc. V ostatních otázkách je ale jeho role převážně konzultační a nemá schvalovací pravomoci.

Složení akademického senátu

Akademické senáty v Evropě jsou zpravidla složeny ze zástupců pracovníků školy a studujících.

Napříč Evropou je poměrně běžnou praxí zastoupení neakademických pracovníků. Někde mají neakademici samostatnou kurii a stanovený počet členů, který bývá výrazně menší než u akademických pracovníků. V některých systémech, jako například v Nizozemsku, ale neakademici hlasují ve stejném obvodu s akademickými pracovníky a jejich hlas má stejnou váhu.

Studujícím většina evropských zemí garantuje zastoupení nižší, než jsme si zvykli u nás. Podíl studentů v akademických senátech se v zahraničí nejčastěji pohybuje mezi jednou čtvrtinou a jednou třetinou. Rakousko nebo Švýcarsko jim explicitně přiznávají přesně jednu čtvrtinu křesel. Jiné země nastavují jen spodní hranici, která může být i nižší (např. Itálie 15 %, Polsko 20 %) a horní hranice vyplývá jen implicitně z požadavků na zastoupení ostatních skupin. Dánsko, Španělsko, Francie nebo Finsko pak jen uvádějí, že studenti musí být zastoupeni, bez uvedení konkrétního poměru – například ve Finsku je to ale na většině univerzit jedna třetina. Výjimečné je Nizozemsko, které studentům přiznává přesně 50 % křesel.

Německo zároveň v akademických senátech garantuje většinu hlasů profesorům a hlas ostatních akademiků je tam výrazně slabší. Stejný systém převzalo i Polsko, přesně 50 % hlasů přiznává profesorům také Rakousko a obdobně to má nastavené i Španělsko. Ve Finsku mají profesori v senátu typicky garantovanou třetinu hlasů, byť to není ukotvené přímo v zákoně.

V Evropě je zároveň v současnosti velké téma podpora zapojení juniorních akademiků („early career researchers“) do rozhodovacích orgánů – jejich zastoupení je v praxi často disproporčně malé, ale jejich perspektiva je důležitá. Obdobně tak jsou často diskutovány otázky genderové, popřípadě zastoupení menšin.

V řadě systémů, jako je Rakousko, Německo, Nizozemsko, Finsko nebo Norsko, je zároveň běžné, že jsou zástupci do senátu voleni v jednom celouniverzitním obvodu, a ne po jednotlivých fakultách, jako u nás. V Itálii nebo Španělsku existuje hybridní model, který zajišťuje, aby i při celouniverzitní volbě měla každá fakulta měla v senátu alespoň jednoho zástupce. Celouniverzitní volba pak může být spojena s listinným systémem, kdy kandidáti vytváří „politické strany“ s vyprofilovaným programem. Kampaň je pak více o souboji vizí, kam má univerzita směřovat, než o hájení partikulárních zájmů jednotlivých součástí.

Fakulty a děkani

Univerzity v celé Evropě se typicky dělí na fakulty nebo obdobné součásti (například „schools“). **Málokde je ale postavení fakult tak podrobně ukotveno v zákoně, jako u nás.** Některé zákony pojem fakulty a děkani nepoužívají vůbec a jejich ošetření ponechávají čistě na vnitřních předpisech vysokých škol – jako například UK, Polsko, Švédsko nebo švýcarský zákon o zákon o federálních technologických institutech (ETH). Další zákony typicky nastavují základní orgány fakult (radu nebo senát, málokdy víc) a upravují způsob výběru děkanů, ale negarantují fakultám samosprávu v takovém rozsahu, jak ji známe z ČR. Nejpodrobnější úpravu fakult najdeme v Německu, kde se definuje i postavení děkanů pro studium nebo proděkanů. Pokud je někde autonomie fakult ukotvena, tak spíše v akademických než v hospodářských a personálních otázkách.

To neznamená, že by fakulty v praxi nefungovaly do velké míry autonomně. Naopak, **univerzity jsou málokdy „mikromanažersky“ řízeny z centra.** Pravomoci jsou ale na fakulty delegovány rektorem nebo radou, nikoli zákonem, což také znamená, že vedení univerzity může samosprávu fakult v případě nutnosti suspendovat a zasáhnout do jejich vnitřních záležitostí.

Model, ve kterém si děkany volí samy fakulty, typicky prostřednictvím akademických senátů, byl ještě v devadesátých letech standardem v celé Evropě. Od konce devadesátých let ale proběhla Evropou vlna reformy, ve které byl tento model hromadně revidován. Většina zemí se tak přiklonila buďto k variantě, že **děkany jmenuje samostatně rektor** (často na základě výběrového řízení), nebo k nějakému **hybridnímu modelu, kdy se hlas fakultní samosprávy doplňuje s hlasem centrálního vedení.** Česká republika, kde mají fakultní senáty absolutní slovo, tak v tomto ohledu zůstává, spolu s Bulharskem, jedním z posledních pozůstatků uspořádání z 20. století.

Posun od voleného děkana ke jmenovanému děkanovi odráží posun **od „politického“ k „profesionálnímu“ modelu řízení** – zatímco dříve šlo spíše o čestnou funkci pro zasloužilé profesory, dnes je to práce na plný úvazek vyžadující specifické kompetence a zkušenosti. Tím systémy reagují na trend, že **řízení akademických institucí je čím dál komplexnější** nejen v oblasti primárních činností, ale možná především v hospodářských, administrativních, provozních, personálně-právních a dalších otázkách.

Mezi hlavními důvody pro tyto reformy byla typicky uváděna potřeba **vyjasnění odpovědností** (mj. za hospodaření), **posílení spolupráce a koordinace mezi fakultami** a rozvoje interdisciplinarity, **zvýšení efektivity** (například v kontextu sdílení administrativních kapacit a správy infrastruktury) a obecně nezbytnost silnějšího a akceschopnějšího **strategického řízení**. Zatímco ve 20. století byly stabilita a robustní systém dělby moci považovány za přednosti, ve 21. století je mnohem více akcentována **potřeba dynamicky reagovat na měnící se svět a potřeby společnosti**.

Změna způsobu výběru děkanů s sebou typicky nesla i **omezení autonomie fakult**, ať už částečné nebo úplné, a jejich silnější podřízení centrálnímu vedení univerzity. Může znít paradoxně, že na děkany jsou na jednu stranu vznášeny vyšší požadavky a je kladen větší důraz na jejich transparentní a důkladný výběr, ale na druhou stranu jsou omezovány jejich pravomoci. Ve skutečnosti ale omezení autonomie neznamena, že by děkan v praxi rozhodoval o méně věcech, ale znamená jeho **silnější odpovědnost** vůči centrálnímu vedení univerzity. **Postavení děkanů tak bylo často naopak posíleno** i díky tomu, že se nemusí tolik ohlížet na vůli fakultních senátů, mají větší mandát přijímat i nepopulární rozhodnutí, a často jsou vnímáni jako velmi silné postavy v systému řízení univerzity.

Naopak **v systémech, kde byla fakultám zákonem garantována autonomie, a kde do volby (a odvolávání) děkanů významněji vstupuje fakultní samospráva**, je často pozice děkanů vnímaná jako **více nevědecká a fakticky slabší**, a tudíž také méně atraktivní pro úspěšné akademiky. Děkan se totiž ocitá mezi dvěma mlýnskými kameny, s fakultním senátem na jedné straně a rektorem a radou na straně druhé, a ať udělají cokoli, budou čelit tlaku a kritice. Zdá se, že hybridní modely, které se snaží tímto způsobem vyvažovat mezi mocí fakultní samosprávy a centrálního vedení, jsou v praxi **více náchylné ke konfliktům**, vnitřnímu napětí a nevraživost mezi jednotlivými fakultami.

Příklady způsobu výběru děkanů

Mezi **systémy, které přešly k čistě profesionálnímu modelu výběru děkanů v otevřených konkurzech** patří například **Dánsko** nebo **Rakousko**, a dlouhou tradici mají i ve **Velké Británii** a **Irsku**. Ve **Finsku** děkany vybírá rektor „typicky po konzultaci s fakultní radou“ – fakultní samospráva tedy nemá ze zákona možnost o výběru rozhodnout, ale může se k němu vyjadřovat, a její hlas má významnou neformální váhu. Do realizace výběrových řízení jsou někdy zapojováni profesionální headhunteri nebo jsou ustanovovány „search committees“, které mají identifikovat a oslovit vhodné kandidáty.

Mezi **hybridní modely**, kde do výběru děkana do větší míry způsobem vstupuje jak fakulta (typicky její akademický senát), tak rektor, patří třeba **Nizozemsko**, **Rumunsko**, **Slovensko**, **belgické Valonsko** nebo také **Německo**, byť v něm se úprava částečně liší pro jednotlivé spolkové země.

V **Nizozemsku** je děkan vybírán ve výběrovém řízení, do kterého ale v několika bodech vstupuje fakultní senát. Ten nejprve před zahájením celého procesu schvaluje rámcové požadavky na kandidáty (např. na požadovanou praxi), nominuje část členů výběrové komise, a k vítěznému kandidátovi může před jmenováním ještě přijmout ne/doporučující stanovisko. Přestože stanovisko senátu není pro jmenování rektorem závazné, má velkou neformální váhu, a celý proces je proto nastaven tak, aby se nedělo, že komise vybere kandidáta, který bude pro většinu fakulty nepřijatelný.

Norsko nabízí vysokým školám dva modely, ze kterých si mohou vybrat – buďto přímá volba děkana zaměstnanci a studenty fakulty, nebo výběrové řízení, na jehož základě děkana jmenuje rada univerzity na návrh rektora. Velké výzkumné univerzity se zpravidla přiklání k manažerskému modelu výběrových řízení. Fakulta pak má možnost jmenovat své lidi do výběrové komise a k navrženému kandidátovi se vyjadřovat, ale její stanovisko není pro rektora a radu závazné.

Obdobně na **Slovensku** si školy mohou vybrat jeden ze dvou modelů. Základní variantou je ze zákona výběrové řízení s předepsaným složením výběrové komise – do té tři lidi (z toho alespoň jednoho studenta) jmenuje fakulta, dva rektor, jednoho správní rada a jednoho velký senát. Školy ale mohou ve svém statutu nahradit výběrové řízení volbou ve volebním shromáždění, do kterého čtvrtinu členů jmenuje rektor a zbytek fakulta.

V **Bavorsku** je proces výběrů děkanů dvoustupňový. Nominanty nejprve schvaluje vedení univerzity, které z nich tak může sestavit užší seznam. Z něj pak vybírá vítěze fakultní senát („fakultní rada“). V **Sasku** volí děkana fakultní rada na základě návrhů rektorátu.

Specifický je i **francouzský model**, kde ředitele organizačních složek univerzity (francouzský zákon pojmy fakulty a děkani nepoužívá) vybírá jejich rada. Rada organizační složky je nicméně složená jak z interních, tak externích aktérů, a do výběru vedení tak mluví i například zástupci regionu nebo zaměstnavatelů. Ke kandidátům na ředitele před volbou zároveň často přijímá doporučující stanovisko i vedení univerzity na základě jejich důkladného „grilování“, které má prověřit jejich vizi a odbornou připravenost na vysokou manažerskou funkci.

Jak už bylo zmíněno, **některé zákony způsob výběru děkanů neupravují a ponechávají ho na autonomii vysokých škol**. I v rámci jedné země se pak praxe může výrazně lišit na jednotlivých univerzitách, byť v praxi často nějaký způsob převládá. Ve **Švýcarsku** kandidáta na děkana typicky navrhuje rektorovi sbor profesorů fakulty. Ve **Švédsku** akademická obec nominuje kandidáty, ze kterých pak vítěze vybírá rektorská odborná komise. V **Polsku** některé vysoké školy (zejména přední výzkumné univerzity) přistoupily ke jmenování děkanů na základě výběrových řízení, jiné zůstaly u tradiční volby fakultními senáty.

Rady studijních programů

Rady studijních programů nebo obdobné orgány, jak je známe i z ČR, jsou významnou součástí systémů hlavně v severní a západní Evropě, kde jsou typicky ukotvené v zákoně. Jejich role typicky spočívá v nastavování profilu absolventa, studijních plánů a kontrole kvality. Často také řeší stížnosti studentů, vyhodnocují předmětové ankety a mohou se vyjadřovat i k personálnímu zajištění výuky.

V rozhovorech byly programové rady opakovaně zmiňovány jako místo, kde má v praxi největší přínos zapojení jak zástupců studujících, tak zaměstnavatelů a dalších externích odborníků. Není výjimkou, že jsou v nich akademici a studující zastoupeni paritně, jako například v Nizozemsku, Dánsku, Norsku nebo v některých německých spolkových zemích. Systémy se tím snaží podtrhovat spoluzodpovědnost studujících za kvalitu vzdělávání.

Například ve Finsku, Francii nebo Rakousku jsou interní i externí členové společně součástí jednoho orgánu. V jiných systémech, jako je UK, Irsko, Nizozemsko, belgické Vlámsko nebo Německo, jde typicky o orgány dva, jeden interní a jeden externí, se specificky vymezenými rolemi – externí panel pak může mít pouze poradní roli, ale v Nizozemsku nebo Vlámsku má právo veta při schvalování profilu absolventa nebo studijních plánů u profesních programů.

Další orgány

Současný český zákon je specifický tím, že explicitně ukotvuje nezvykle vysoké množství orgánů (vědecká rada, rada pro vnitřní hodnocení, disciplinární komise...) a předepisuje způsob jejich obsazování. Prakticky všude v zahraničí jsou tyto záležitosti **předmětem autonomie vysokých škol**.

Příloha – systémy řízení ve vybraných zemích v Evropě

Bavorsko (a Sasko)

Výsledky systému

Bavorsko je největší a s populací kolem 13,4 mil. druhou nejlidnatější spolkovou zemí Německa s druhým nejvyšším hrubým domácím produktem (po Severním Porýní-Vestfálsku).

V žebříčku **QS World University Rankings (2026)** jsou bavorské univerzity hodnoceny jako špička kontinentální Evropy. Dvě bavorské univerzity se stabilně umísťují v top 100, přičemž Technická univerzita v Mnichově (TUM) obsadila excelentní 22. místo (jako nejlepší německá univerzita vůbec) a mnichovská Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) se nachází na 58. místě (2. nejlepší německá univerzita).

V posledních letech si zejména Technická univerzita v Mnichově připisuje strmý vzestup (před 10 lety byla kolem 60. pozice). V top 300 má Bavorsko celkově 3 zástupce (třetí je Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg na 232. místě). Při populaci jen o cca 20 % vyšší než Česko má Bavorsko dvě univerzity v první šedesátce světa, zatímco nejlepší česká univerzita se v tomto žebříčku dlouhodobě pohybuje v polovině třetí stovky.

Vysokoškolské vzdělávání ve Bavorsku získává 46 % mladých lidí ve věku 25–34 let (srovnej s 41 % v celém Německu, 36 % v ČR, 44 % v EU) a tento podíl v posledních 10 letech výrazně roste z hodnot kolem 35 %.

Veřejné výdaje na vysoké školství (přesněji terciární vzdělávání) v celém Německu dosahují 1,3 % HDP a jsou tedy výrazně vyšší než výdaje v ČR (0,8 % HDP) i vyšší než průměr EU (1,2 % HDP).⁹ Bavorská zemská vláda v posledních letech do vysokého školství a vědy významně investuje, když rozpočet vzrostl od roku 2021 o 50 % a byly spuštěny programy jako Hightech Agenda Bayern s rozpočtem 5,5 mld Eur s cílem otevřít 1 000 nových profesorských míst na univerzitách.¹⁰

Struktura systému

Bavorsko má duální systém terciárního vzdělávání, zahrnující dva hlavní typy institucí:

1. **Univerzity** – Výzkumně orientované instituce, které mají právo udělovat akademické tituly ve všech třech cyklech. V Bavorsku je 9 veřejných a 5 soukromých univerzit; studuje na nich 61 % studujících na úrovni ISCED 5–8.¹¹
2. **Univerzity aplikovaných věd** (Hochschulen für angewandte Wissenschaften) – Zaměřují se na aplikovaný výzkum a profesní vzdělávání. Obvykle mají právo udělovat bakalářské a magisterské tituly, právo udělovat doktorské tituly mají jen ve spolupráci s univerzitami. V zemi jich je 17 veřejných a 10 soukromých a studuje na nich 36 % studujících.

Kromě základních typů jsou v Bavorsku specializované vysoké školy zaměřené na umění, teologii a veřejnou správu.¹²

⁹ Eurostat: https://doi.org/10.2908/EDUC_UOE_FINE06

¹⁰ <https://www.hightechagenda.de/>

¹¹ https://www.statistik.bayern.de/mam/statistik/bildung_soizales/hochschulen/20251120_2_schnellmeldung_ws_25_26.pdf

¹² <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-i.html>

Model řízení univerzit a reformy z roku 2006 a 2023

Řízení veřejných univerzit a univerzit aplikovaných věd je regulováno bavorským zákonem o inovacích ve vysokém školství (*Bayerisches Hochschulinnovationsgesetz* – zkráceně *BayHIG*) účinným od roku 2023. Tento předpis nahradil zákon z roku 2006 *Bayerisches Hochschulgesetz* (zkráceně *BayHSchG*)¹³, který byl největším průlomem v systému řízení univerzit. Zákonem *BayHSchG* byly zavedeny univerzitní rady (*Hochschulrat*) se zastoupením externích členů a pravomocí volit rektory nebo schvalovat rozpočet a bylo posíleno exekutivní vedení v čele s rektorem (*Hochschulleitung*). Vysoké školy získaly více autonomie výměnou za kontraktové financování (*Zielvereinbarungen*).

Reforma z roku 2023 (*BayHIG*) nepřinesla zásadní změny do modelu řízení. Zvýšila autonomii při jmenování profesorů (nově nejsou jmenováni ministrem) nebo umožnila experimentovat s vnitřním uspořádáním a organizací a po schválení ministerstvem ho upravovat odchylně od pravidel stanovených zákonem (článek 126 *BayHIG*).¹⁴ Zákon byl v dalších částech zaměřen zejména na podporu technologického transferu (ukotvení jako zodpovědnosti univerzit i profesorů, usnadnění zakládání startupů atp.).

Ústředními orgány univerzit jsou **vedení univerzity** (*Hochschulleitung*), které zahrnuje **prezidenta** (*Präsident*)¹⁵, až 4 **viceprezidenty** a **kancléře** (*Kanzler*), který je zodpovědný za oblast financí a řízení lidských zdrojů; dále **senát** a **univerzitní rada** (*Hochschulrat*).

Zákon výslovně stanovuje, že univerzity se dělí na **fakulty** (nebo jinak nazvané součásti dle statutu) a že orgány fakult jsou **děkan**, **děkan pro studium** (*Studiendekan*) a další proděkané podle statutu, a **fakultní rada** (*Fakultätsrat*).

Univerzitní rada

Univerzitní rada je nejvyšší strategický orgán bavorských univerzit. Má 20 členů, z toho 10 mimouniverzitních „osobností vědy, kultury a zejména obchodní a odborné praxe“ a 10 univerzitních (jde o volené členy senátu).

Návrhy na jmenování externích členů vypracovává vedení univerzity společně se státním ministrem, ty vyžadují schválení senátem. Externí členy jmenuje státní ministr. Předsedu si volí univerzitní rada z externích členů. Na zasedání univerzitní rady musí být přizván zástupce státního ministerstva.

Funkční období externích členů jsou 4 roky, jmenování je možné opětovně až na 8 let.

Univerzitní rada přijímá statut univerzity, volí a odvolává prezidenta a viceprezidenty, na návrh rozšířeného vedení univerzity rozhoduje o členění univerzity na fakulty, rozhoduje o zřizování a rušení studijních programů, schvaluje rozpočet univerzity

Vedení univerzity

Vedení univerzity je kolektivní orgán zahrnující prezidenta, až 4 viceprezidenty a kancléře. Odpovídá za všechny záležitosti, pro které není v zákoně ani ve statutu univerzity stanovena jiná odpovědnost. Viceprezidenti jsou voleni univerzitní radou na návrh prezidenta s funkčním obdobím maximálně 6 let upraveným statutem. Odvolávání jsou univerzitní radou dvěma třetinami hlasů.

Bavorský zákon upravuje i rozšířené vedení univerzity, které zahrnuje ještě děkany a komisaře pro rovné příležitosti žen ve vědě a umění. Jde o poradní orgán, který ale například podává návrhy na úpravu struktury univerzity a členění na fakulty.

¹³ https://mediapool.hm.edu/media/fk13/fk13_lokal/2023_die_fakultaet/geschichte_1/19_BayHSchG.de.pdf

¹⁴

<https://www.stmwk.bayern.de/studenten/hochschulen/hochschulrechtsreform.html#:~:text=Das%20Hochschulinnovationsgesetz%20bildet%20den%20rechtlichen,ein%20umfangreicher%20Dialogprozess%20zum%20Gesetzentwurf>

¹⁵ Statut vysoké školy může určit, že označení funkce bude „rektor“ a obdobně u viceprezidentů „prorektor“.

Prezident

Prezident zastupuje univerzitu, předsedá vedení univerzity a provádí jeho rozhodnutí. Ve spolupráci s děkany dbá na kvalitu práce jednotlivých vyučujících.

Prezident je volen univerzitní radou a jmenuje ho státní ministr. Nominace pro volbu jsou sestavovány předsedy univerzitní rady a senátu na základě návrhů členů univerzitní rady a děkanů.

Funkční období je až 6 let (určeno statutem), znovuzvolení je možné až do maximální délky funkčního období 12 let, statut může toto období ještě prodloužit.

Prezident může být odvolán z vážných důvodů alespoň 2/3 hlasů univerzitní rady.

Kancléř

Kancléř je členem vedení univerzity, který je jmenovaný prezidentem na návrh univerzitní rady. Jmenování vyžaduje souhlas státního ministerstva. Kancléř stojí v čele administrativy univerzity.

Senát

Senát má ze zákona 11 členů, z toho 10 volených v rámci níže uvedených skupin, 11. členem je komisař pro rovné příležitosti žen ve vědě a umění.

Skupina členů senátu	Počet zástupců
Akademičtí pracovníci zaměstnaní na plný úvazek	6
Vědečtí a umělečtí pracovníci a doktorandi	1
Ostatní zaměstnanci (podpůrný personál)	1
Studující	2
Komisař pro rovné příležitosti žen ve vědě a umění	1

Senát schvaluje vnitřní předpisy, výzkumnou strategii a priority, a navrhuje univerzitní radě zřízení a rušení studijních programů. Potvrzuje návrhy na jmenování mimouniverzitních členů univerzitní rady.

Fakulty

Fakulta je základní organizační jednotkou bavorských univerzit a plní úkoly univerzity, aniž by byla dotčena celková odpovědnost a působnost ústředních orgánů univerzity. Stručnou speciální úpravu mají lékařské fakulty, kde se definuje jejich vztah k fakultním nemocnicím (které jsou stejně jako v ČR samostatnou institucí).

Děkan, děkan pro studium a proděkan

Děkana volí fakultní rada nebo přímo akademická obec (pokud tak určí statut) z řad akademických pracovníků fakulty. Nominace na pozici děkana vyžadují předchozí souhlas vedení univerzity.

Vedení univerzity může děkana odvolat, fakultní rada může toto odvolání dvoutřetinovou většinou svých členů zablokovat. Naopak může dvoutřetinovou většinou svých členů odvolání navrhnout.

Funkční období děkana je stanoveno ve statutu univerzity a činí nejméně 2 roky s možností znovuzvolení. V praxi jde typicky o 2–3 roky, ale s možností i opakovaného znovuzvolení.

Děkan zastupuje fakultu navenek, řídí běžnou činnost fakulty a provádí rozhodnutí fakultní rady. Uzavírá s vedením univerzity dohody o strategických cílech fakulty. Na základě výkonové dohody univerzity se státním ministerstvem a interní dohody fakulty a univerzity rozhoduje o využití přidělených pracovních míst a o rozdělování rozpočtu. Dává návrhy na úpravy členění fakulty na součásti.

Děkani však ani na velkých univerzitách (například LMU) nemohou za fakultu uzavírat smlouvy s dodavateli, protože tato kompetence je vyhrazena prezidentovi nebo viceprezidentovi.

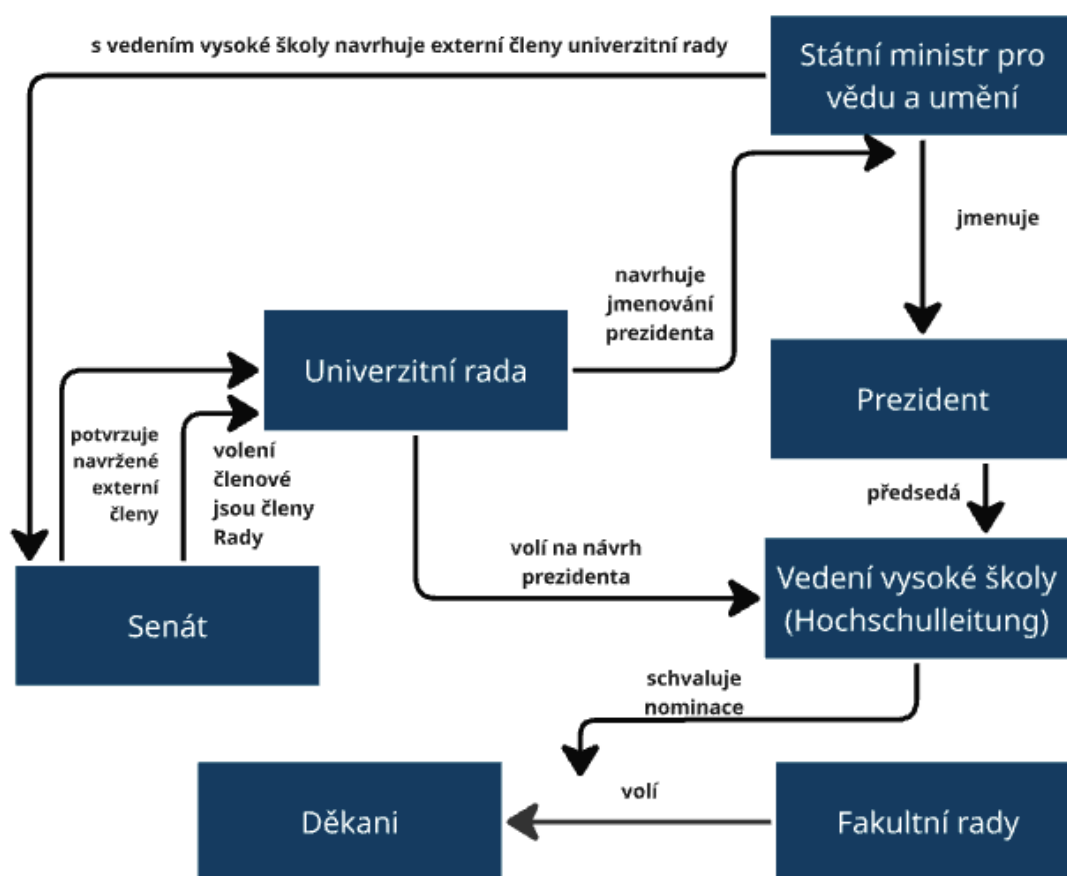
Děkan pro studium je volenou funkcí se zodpovědností za řádný průběh studií, hodnocení výuky a hodnocení pedagogické kompetence uchazečů ve jmenovacích řízeních. Funkční období je maximálně 4 roky.

Proděkani jsou voleni fakultní radou na návrh děkana. Proděkani zastupují děkana.

Fakultní rada

Fakultní rada je kolegiálním orgánem fakult s přibližně 15 (nebo dvojnásobkem dle statutu) členy, v čele je přímo děkan, členy jsou děkan pro studium a proděkani, 6 zástupců akademických pracovníků na plný úvazek, 2 zástupci vědeckých a uměleckých pracovníků a doktorandů, 1 zástupce podpůrného personálu, 2 zástupci studentů a komisař pro rovné příležitosti žen ve vědě a umění.

Kompetence fakultních rad jsou jen obecně popsány tak, že je příslušná ke všem záležitostem fakulty, za které není přímo určena odpovědnost děkana nebo jiného orgánu fakulty.



Hodnocení modelu řízení a aktuální diskuze

Průlomová reforma bavorského řízení univerzit účinná od roku 2006 byla právníky fakultami bavorských univerzit **napadena u soudu jako protiústavní** krátce po svém přijetí¹⁶. Žalobci argumentovali zaprvé narušením akademické samosprávy, kdy složení univerzitní rady zbavuje akademiky práva rozhodovat o své instituci, což je garantováno ústavou. Konkrétně použili argumentaci, že „samospráva prováděná osobami zvenčí je protimluv“.

¹⁶ <https://www.bayern.verfassungsgerichtshof.de/media/images/bayverfgh/19-vii-06-entscheidung.pdf>
<https://www.bayern.verfassungsgerichtshof.de/media/images/bayverfgh/19-vii-06-pressemitteilung.pdf>

Zadruhé žalobci argumentovali omezením demokracie, kdy volba prezidenta univerzitní radou namísto širšího akademického shromáždění oslabuje legitimitu vedení; a zatřetí ohrožením svobody vědy, kdy přenesení pravomocí v oblasti jmenování profesorů na prezidenta dává exekutivě do rukou nástroj k ovlivňování obsahu vědecké práce skrze personální výběr.

Bavorský ústavní soud žalobu **v plném rozsahu zamítl** a vynesl přelomový rozsudek, který definoval hranice akademické autonomie v 21. století. Soud konstatoval, že svoboda vědy (čl. 108 Bavorské ústavy) nezavazuje zákonodárce k jednomu konkrétnímu modelu samosprávy. Stát má naopak povinnost zajistit, aby vysoké školy byly funkční a schopné konkurence, což může vyžadovat i posílení manažerských prvků.

Soud zdůraznil, že při posuzování ústavnosti nelze hodnotit orgány izolovaně, ale je nutné brát v úvahu celkové institucionální uspořádání vysoké školy.

Soud potvrdil, že orgány, které rozhodují o *jádru* akademických záležitostí (jako jsou studijní a zkušební řády, habilitace apod.), musí být většinově obsazeny akademickými pracovníky. Univerzitní rada však podle soudu žádné úkoly z tohoto klíčového akademického jádra neplní, a proto není nutné, aby v ní měli profesori většinu. **Její smíšené složení (z poloviny externí členové) tak nepředstavuje žádné strukturální ohrožení svobody vědy.**

Soud rovněž zdůraznil, že externí členové univerzitní rady nepřicházejí vědu omezovat, ale obohacovat o společenskou perspektivu, což je v souladu s úkoly vysokých škol. Pokud si vědci zachovávají rozhodující vliv v čistě akademických otázkách (výzkum a výuka), není jejich základní právo porušeno tím, že o strategii a rozpočtu rozhoduje smíšený orgán.

Německá Rada pro vědu (*Wissenschaftsrat*), jako nezávislý vrcholný poradní orgán, v roce 2013 v rámci doporučení pro strategický rozvoj německého výzkumného systému navrhla¹⁷, aby tradiční univerzitní struktura oborových fakult byla doplněna o průřezová, celouniverzitní centra, která by pomohla vyvažovat partikulární zájmy fakult s celouniverzitními cíli. K dalším klíčovými doporučením patřila profesionalizace vedení – například zavedením víceletých funkčních období a obsazováním klíčových pozic ve vedení univerzit a na děkanátech na plný úvazek. Hlavním důvodem pro tyto návrhy bylo zjištění, že ačkoliv německé univerzity (doporučení není zaměřeno specificky na Bavorsko) získaly rozsáhlou autonomii, často jim chyběla odpovídající schopnost strategicky jednat a efektivně řídit instituce tváří v tvář rostoucí mezinárodní konkurenci, demografickým změnám a narůstající komplexnosti celospolečenských výzev. Své návrhy organizace vypracovala na základě činnosti speciální pracovní skupiny ustavené v roce 2012, která detailně spolupracovala s domácími i zahraničními experty a s vedoucími představiteli německých vědeckých organizací.

Oslovení **členové managementu** velkých univerzit oceňovaly silnou kolegiální bavorského modelu řízení univerzit (s velkým vlivem vedoucích kateder na fakultní úrovni), protože podporuje akademickou nezávislost a posiluje excelenci ve výzkumu. Popisovali také nedostatečnou optimalizaci centrálních administrativních procesů univerzity.

Aktuální diskuze se zaměřuje například na posílení centralizované podpory ze strany rektorátních pracovišť pro jednotlivé fakulty a také posílení spolupráce mezi fakultami. Vedení LMU například výměnou za posílení centrální koordinace a podpory plánuje omezit míru nezávislosti fakult. Tato tendence je posilována národními programy jako je *Exzellenzinitiative*, které vyžadují centralizované strategie v některých případech přesahující úroveň jednotlivých univerzit.

¹⁷ <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf?blob=publicationFile&v=4>

Další spolkové země

Jak již bylo řečeno, bavorská reforma z roku 2006 byla v Německu průlomovou modifikací převládajícího humboldtovského principu organizace univerzit a ovlivnila reformy i v dalších spolkových zemích. 16 spolkových zemí má však různorodé modely řízení a tento materiál nemůže zmapovat všechny z nich. Některé země si zachovávají o něco silnější vazbu na klasické univerzitní tradice, například Sasko, ke kterému níže uvádíme z důvodů kulturní a geografické blízkosti více podrobností.

Saský model řízení univerzit

Obdobná reforma té bavorské z roku 2006 proběhla v Sasku až v roce 2013 zákonem *Sächsisches Hochschulfreiheitsgesetz (SächsHSFG)*¹⁸, ten byl v roce 2023 nahrazen zákonem *Sächsisches Hochschulgesetz (SächsHSG)*¹⁹.

Univerzitní rada má na rozdíl od Bavorska větší podíl externích členů, ale její podíl na výběru rektora je menší, protože ho nadále volí rozšířený senát (dvakrát větší počet zástupců než standardní senát) a univerzitní rada má svůj podíl ve výběrové komisi (polovina členů včetně předsedy), která senátu předkládá kandidáty. Univerzitní rada však stejně jako v Bavorsku schvaluje rozpočet nebo strategický plán.

Rozšířený senát v Sasku například schvaluje i statut (v Bavorsku schvaluje univerzitní rada).

Děkani fakult jsou v Sasku voleni fakultními radami na základě návrhu, který předkládá rektorát univerzity. Iniciativa při výběru kandidáta tedy formálně přichází shora.

V obou spolkových zemích platí, že ačkoliv proběhl přesun mnoha pravomocí na ústřední vedení univerzity, fakulta zůstává klíčovou organizační jednotkou pro samotnou výuku a výzkum.

¹⁸ <https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift/10562.18#p86>

¹⁹ <https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift/19986-Saechsisches-Hochschulgesetz#ef>

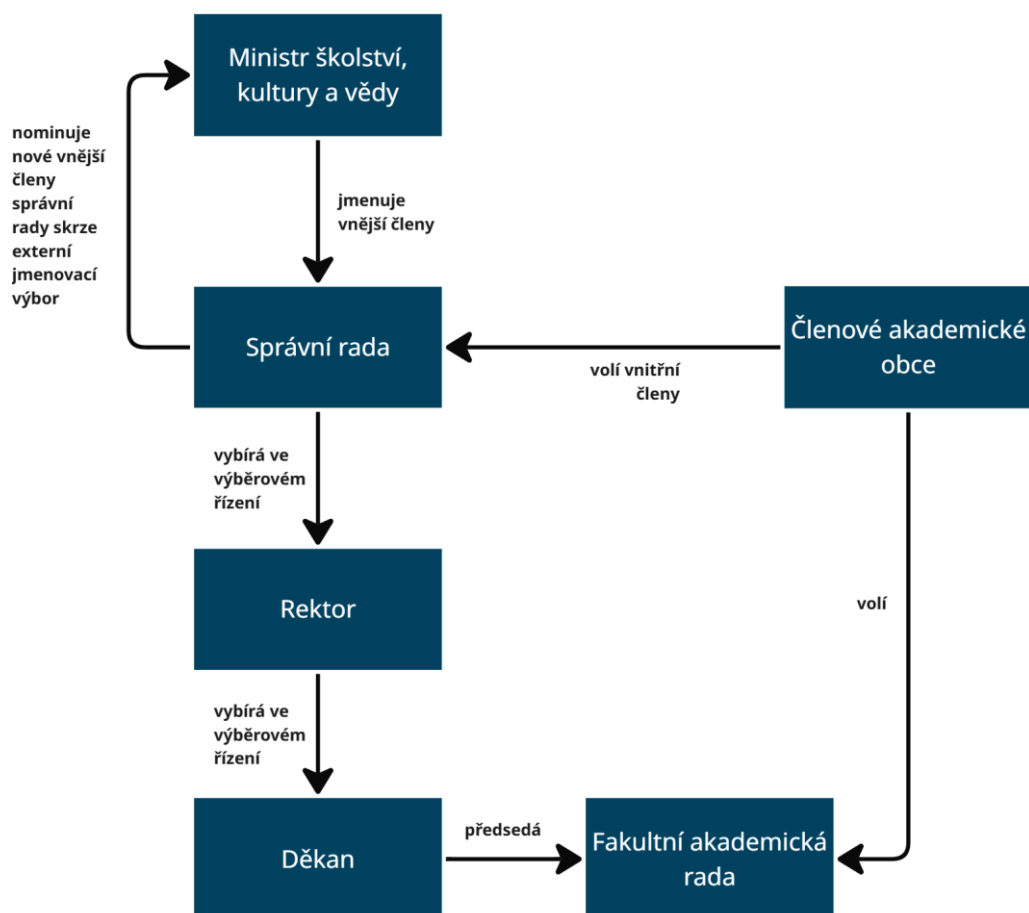
Dánsko

Řízení univerzit

Současný systém řízení univerzit vychází z reformy schválené v roce 2003. Zákon nastavuje základní parametry systému, ale ponechává určitou volnost pro jednotlivé instituce, aby si řadu aspektů ošetřily samy, takže konkrétní model řízení se na jednotlivých univerzitách částečně liší.

Reforma reagovala na předchozí stav, kdy univerzity byly formálně organizačními složkami státu. To znamená, že měly malou autonomii v organizačních, personálních a finančních otázkách, ale v praxi měly velkou nezávislost v každodenním provozu a akademických otázkách, zejména na úrovni jednotlivých kateder a fakult. Jak to charakterizoval oslovený expert, „*univerzity podléhaly ministerstvu, ale excelovaly v ignorování jeho pokynů*“.

Reforma pak na jedné straně posílila autonomii institucí na makro-úrovni tím, že jim dala právo rozhodovat o svěřených prostředcích, hospodařit s majetkem, nastavovat si kariérní řady a platové tarify atd. Zároveň ale usilovala o to, aby univerzity „začaly být řiditelné“ a výrazně centralizovala moc směrem k rektorovi a správní radě. Tato myšlenka je postavena jednak na potřebě silnějšího strategického řízení a koordinace v dynamicky se měnícím světě, ale také na přesvědčení, že centralizace administrativy a rozhodování v provozních otázkách (správa budov, investice atd.) je efektivní a hospodárná, a zároveň rozvazuje lidem na fakultách ruce, aby se mohli naplno věnovat akademické práci.



Správní rada

Správní rada univerzity má typicky **11 členů, z toho 6 externích a 5 interních**.

Externí členové rady jsou formálně jmenováni ministrem, ale nominanty na uvolněná místa vybírá speciální jmenovací výbor ustanovený samotnou správní radou a složený převážně z externích členů – zástupců zaměstnavatelů, veřejné správy a jiných vysokých škol. (Do roku 2024 fungoval systém dvou navazujících výborů – nominačního a jmenovacího – což ale bylo vnímáno jako málo efektivní.) Funkční období externích členů rady je typicky čtyřleté, s možností jednoho opakování.

Interními členy jsou typicky dva zástupci akademických pracovníků, dva zástupci studujících a jeden zástupce neakademických pracovníků. Volení jsou přímou volbou zaměstnanci a studujícími univerzity. Funkční období pracovníků je zpravidla čtyřleté, u studentů je zpravidla jednoleté a obměňují se po jednom každý rok, aby byla zachována kontinuita a mohli si agendu předávat. Expert vidí výhodu přímé volby zástupců (oproti volbě akademickým senátem) v tom, že se díky tomu daří dostat do rady špičkové vědce a osobnosti, které jinak nemají o účast v senátech zájem.

Předseda rady je vybírán z externích členů a jde o prestižní a solidně honorovanou pozici, přičemž se očekává, že výkonu funkce bude předseda věnovat zhruba jeden den v týdnu. Tuto pozici typicky obsazují „profesionální členové správních rad“, kteří vedle rad univerzit sedí i v obdobných orgánech významných soukromých firem, kde nasbírali zkušenosti s tímto typem řízení. Předseda správní rady zároveň funguje jako „spojka“ mezi ministerstvem a univerzitou, v těsné koordinaci s rektorem, a podílí se například na vyjednávání výkonnostních kontraktů.

Správní rada koncentruje **všechny důležité pravomoci** na centrální úrovni, a to jak ve finanční a majetkové, tak ve strategické a organizační oblasti. Správní rada zároveň **vybírá rektora ve výběrovém řízení**.

V praxi je, alespoň na kodaňské univerzitě, správní rada vnímána jako „středně aktivní“ orgán. Nezasahuje do provozního řízení, ale nastavuje obecné zadání pro vedení, konzultuje jeho strategická rozhodnutí, klade silné otázky po smyslu, bedlivě sleduje jeho výsledky, a dokud se věci „dostatečně hýbou kupředu“, dává rektorovi volnou ruku v řízení univerzity. Tím mu zároveň dává vedení silný mandát k realizaci reformy, který mu umožňuje dělat i nepopulární rozhodnutí.

Správní rada Kodaňské univerzity zasedá šestkrát do roka a jednou ročně vyjíždí na společnou exkurzi za dobrou praxí do zahraničí.

Rektor a vedení univerzity

Rektor představuje v dánském modelu velmi silnou výkonnou funkci s klíčovými pravomocemi, včetně schvalování rozpočtu.

Rektor si do svého týmu vybírá typicky **dva prorektory** – jednoho pro vzdělávání a jednoho pro výzkum – a kvestora (university director). Ve všech případech jde o plně profesionální (akademické) manažery, kteří řídí celý profesionální aparát univerzity. Od rektorů a prorektorů se očekává, že za sebou budou mít solidní vědecké výsledky a zkušenost s výukou, aby doložili, že rozumí akademické práci, ale zároveň jde o lidi, kteří se rozhodli věnovat akademickému leadershipu naplno, prošli odborným vzděláváním, mají doložitelnou manažerskou zkušenost a opustili kariérní dráhu výzkumníků a vyučujících. K výkonu manažerských funkcí tradičně patří i mentoring a kolegiální podpůrné skupiny, které pomáhají posilovat kvalitu vedení. Oslovený expert právě **profesionalizaci vedení** vnímá jako nejzásadnější efekt reformy, který přináší významné benefity pro rozvoj univerzit.

Vedení univerzity (university leadership) rozhoduje do velké míry **kolektivně**, byť nejsilnější slovo má rektor. Vymezení vedení se může lišit. Kodaňská univerzita pracuje se širším konceptem, kdy do vedení v praxi zahrnuje vedle rektora, prorektora a kvestora i všech šest děkanů fakult²⁰. V tomto kolektivním orgánu je hlas rektora a prorektorů relativně slabší, ale rozhodnutí, která vedení schválí, jsou pak efektivněji vymahatelná na fakultách. Oproti tomu některé jiné univerzity, podle osloveného experta, děkany fakult do vedení nezahrnují, díky čemuž je snazší dosáhnout rozhodnutí uvnitř vedení samotného, ale to pak musí aktivněji vyjednávat s jednotlivými fakultami, aby dosáhlo implementace svých rozhodnutí.

Podle našeho experta je model kodaňské univerzity funkční, ale velikost kolektivního orgánu vnímá jako limitní – deset lidí je podle něj na hraně toho, kdy se mohou lidé efektivně domlouvat, a lépe by to podle něj fungovalo, kdyby členů vedení bylo maximálně osm. Pro naše velké univerzity s velkým počtem fakult se proto tento model nezdá zcela efektivní, může ale být funkční pro menší univerzity.

Akademický senát

Akademický senát na úrovni univerzity **není v zákoně ukotven**. Univerzity si typicky takový orgán zřizují, ale má čistě **konzultativní a participativní roli**, bez přímých rozhodovacích pravomocí – slouží tedy „pouze“ jako fórum pro projednávání připravovaných opatření, zejména v akademických otázkách. Na univerzitě v Kodani se tento orgán jmenuje „rada zastupitelů“ a jeho členy delegují fakultní senáty.

Děkani a fakulty

Děkany fakult vybírá ve výběrovém řízení rektor. Děkani jsou rektorovi fakticky podřízeni, byť si v praxi zpravidla zachovávají značnou míru operační autonomie – alespoň do té doby, dokud jejich fakulta naplňuje stanovené strategické cíle a dosahuje kvalitních výsledků. V rámci mandátu svěřeném rektorem mají děkani v praxi silné pravomoci, včetně výběru vedení kateder.

Na úrovni fakult fungují volené **akademické rady** (ekvivalent našich senátů), které však mají převážně **konzultační pravomoci**. Jejich rozhodovací pravomoc se omezuje na některé čistě akademické otázky, jako je udělování doktorských titulů a jmenování zkušebních komisí.

Vedle akademických rad fungují paralelně ještě **studijní rady**, ve kterých jsou paritně zastoupeni akademici a studující. Studijní rady jsou odpovědné za realizaci a rozvoj kvality studijních programů, schvalují studijní plány a řeší stížnosti a žádosti studujících, včetně například uznávání kreditů. Studijní rady nicméně nekontrolují rozpočet na vzdělávání.

²⁰ Kodaňská univerzita má pouze šest fakult při téměř 37 tisících studentů.

Finsko

Výsledky systému

V žebříčku **QS World University Rankings** jsou **finské univerzity hodnoceny dobře**, byť v posledních letech zůstávají za hranicí první stovky. Nejvýše se letos umístila Aalto University (114. příčka) a University of Helsinki (116. příčka) – srovnej s nejlepší českou Univerzitou Karlovou na 265. místě. Dalších pět univerzit se umísťuje solidně ve čtvrté až páté stovce, tj. na srovnatelné úrovni jako ČVUT nebo MU. Při polovičním počtu obyvatel tak má Finsko více než dvojnásobek stejně nebo lépe hodnocených univerzit než ČR.

Když se podíváme na vývoj hodnocení finských VŠ za posledních 10 let, trend je víceméně neutrální – některé se výrazně zlepšily (zejména nadační Aalto nebo spíše „venkovské“ univerzity jako Jyväskylä nebo Východofinská), některé si částečně pohoršily (tradičnější univerzity v Helsinkách a Turku).

V mezinárodním žebříčku **U21 Ranking 2020**, ve kterém byly hodnoceny celé vysokoškolské systémy, se Finsko umístilo velmi dobře, na **8. místě** na světě. Ve všech dílčích ukazatelích přitom bylo v první desítce.

Vysokoškolské vzdělávání ve Finsku získává 39 % mladých lidí (srovnej s 33 % v ČR, 44 % v EU) a tento podíl je v podstatě konstantní od konce devadesátých let. Současná vláda si ale dala za **cíl ho zvýšit na 50 %** a probíhají diskuse, jestli by, vzhledem k úrovni vzdělanosti v nejvyspělejších ekonomikách, nebylo na místě usilovat spíše o 60 %.

Zároveň je dobré podtrhnout, že veřejné výdaje na vysoké školství ve Finsku dosahují téměř 1,5 % HDP a jsou tedy výrazně vyšší jak než výdaje v ČR (0,8 % HDP), tak v průměru EU (1,2 % HDP). Při přepočtu paritou kupní síly to znamená, že **finské univerzity na jednoho studenta dostávají od státu zhruba o polovinu více peněz než české**. V tomto přepočtu nicméně Finsko stále výrazně zaostává za ostatními severskými zeměmi a mírně i např. za Německem nebo Rakouskem.

Podle EUA Autonomy Scorecard je **autonomie vysokých škol ve Finsku velmi vysoká** v oblastech organizační autonomie (93 %), autonomie personálního obsazení (92 %) a akademické autonomie (90 %). Jedinou oblastí, kde Finsko nedosahuje tak vysokého hodnocení, je finanční autonomie (67 %), kde hraje roli to, že vysoké školy nemohou vybírat školné, a tedy rozhodovat o svých příjmech.

Struktura systému

Finsko má binární systém vysokého školství^{21 22}:

- **Univerzity** (*Yliopisto*): Zaměřují se na vědecký výzkum a teoretické vzdělávání. Mají právo udělovat doktoráty. Ve Finsku je takových univerzit 13 (+ univerzita obrany s odlišným statutem) a studuje na nich 52 % vysokoškolských studentů v zemi.²³

²¹ <https://www.euroeducation.net/prof/finco.htm>

²² <https://okm.fi/en/heis-and-science-agencies>

²³ <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-i.html>

- Specifický typ mezi univerzitami představují tzv. **nadační univerzity** (Aalto University a Tampere University), které vznikly sloučením již existujících VŠ (od menších regionálních VŠ po významné technické nebo ekonomické univerzity). Ty jsou zřizované konsorciem regionálních aktérů, kteří mají velký vliv na jejich řízení – jejich model řízení je tak od klasických univerzit částečně odlišný a podobá se spíše struktuře škol aplikovaných věd.
- **Vysoké školy aplikovaných věd (UAS):** Nabízejí profesně orientované vzdělání s důrazem na praktické dovednosti, aplikovaný výzkum a rozvoj regionu. Spolupracují úzce s pracovním trhem a místními aktéry. Vysokých škol aplikovaných věd je ve Finsku 22 (+ dvě státní) a studuje na nich 48 % vysokoškolských studentů v zemi.
 - **Konsorcia** – v posledních letech zároveň přibývá UAS, které jsou zřizovány univerzitou, aktuálně jich je sedm. Jelikož se univerzity a UAS řídí jiným zákonem, formálně se tváří jako dvě samostatné entity, ale fakticky se ve strategických otázkách chovají jako jeden celek, se silnou rolí univerzitní rady a rektora. Vznikají tak širokoprofilové instituce spojující čistě akademická i profesně orientovaná pracoviště pod jednou střechou, což umožňuje jejich lepší spolupráci.

Model řízení veřejných univerzit a hodnocení reformy z roku 2009

Ve Finsku je struktura a řízení **univerzit** (*Yliopisto*) definována především Zákonem o univerzitách (*Universities Act, 558/2009*), který stanovuje právní rámec pro správu a řízení univerzit.²⁴ Správními orgány veřejné vysoké školy jsou rada, rektor a univerzitní kolegium. Vnitřní předpisy vysoké školy mohou ustanovit další orgány.

Reforma z roku 2009 představovala významný převrat, kdy došlo k transformaci univerzit z organizačních složek státu na samostatně fungující instituce se silnou samosprávou, byť s významným vlivem vnějších aktérů. Došlo přitom k určitému přesunu faktické autonomie. Před reformou hrál stát dominantní roli, nastavoval organizační strukturu škol, vybíral rektora a mj. i např. předepisoval platové tabulky a pravidla pro personální řízení. Zároveň ale v rámci těchto mantinelů fungovala poměrně silná faktická autonomie kateder, potažmo fakult, kterým vyšší vedení jen relativně málo zasahovalo do vnitřních záležitostí.

Oproti tomu po reformě jsou vysoké školy jako celek výrazně autonomnější, ale zároveň došlo k výrazné centralizaci moci a zásadní roli dnes hraje celouniverzitní orgány v čele s radou a rektorem. „Manažerský styl řízení“, se kterým byla reforma spojena, byl zejména v prvních letech ostře kritizován ze strany řady akademiků, kteří se cítili odstřiženi od rozhodování, a neuvítali ani například trend centralizovat administrativní procesy. Dnes jsou již hlasy, které by volaly po návratu ke stavu před reformou výrazně menšinové, ale stále někteří kritici požadují, aby univerzitní kolegia (obdobu našich senátů) hrála aktivnější roli a byla více zapojována do rozhodování.

Hlavním nástrojem ministerstva pro strategické směřování rozvoje vysokého školství se po reformě stalo financování a výkonové kontrakty (*performance agreements*), skrze které významně spoluformuje strategie jednotlivých vysokých škol. Stát tedy již přímo nezasahuje do výběru lidí ve vedení vysokých škol, ale má jiné silné nástroje, jak jejich řízení ovlivnit. I to je spojeno s určitou kritikou, zejména v kontextu „kafemlejnkovitých“ vzorečků v kontraktech a svazujících administrativních regulací při nakládání s rozpočty, byť ty ministerstvo postupně rozvolňuje.

²⁴ <https://www.finlex.fi/api/media/statute-foreign-language-translation/688181/mainPdf/main.pdf?timestamp=2009-07-23T21%3A00%3A00.000Z>

Reforma z roku 2009 tedy rozhodně nebyla přijímána nekriticky, ale poslední mezinárodní evaluace systému z roku 2023²⁵ potvrdila, že změny vedly k významnému posílení organizační a personální autonomie univerzit, vyššímu důrazu na efektivitu a výkonnost systému a silnějšímu strategickému řízení univerzit. Kritika a doporučení jsou směřovány na některé aspekty systému financování, ale ne na systém řízení samotný.

Rada

Rada veřejné univerzity je nejvyšším rozhodovacím orgánem a skládá se ze **7 nebo 9–14 členů**, přičemž přesný počet určuje univerzitní kolegium. Rada musí zahrnovat **zástupce (1) profesorů, (2) ostatního pedagogického a výzkumného personálu, (3) studujících a (4) externích odborníků v příslušných oborech**. První tři skupiny jsou voleny přímo akademickou obcí, čtvrtá skupina je volena univerzitním kolegiem. Počet členů správní rady za jednotlivé skupiny upřesní kolegium, ale **externí odborníci musí tvořit minimálně 40 %** a žádná jiná skupina nesmí přesáhnout polovinu členů.

Rektor, prorektor, ředitelé fakult a členové univerzitního kolegia nemohou být členy rady. Rada si z externích členů volí předsedu a místopředsedu.

O délce funkčního období správní rady rozhoduje univerzitní kolegium, funkční období však nesmí přesáhnout pět let.

Rada má zásadní roli jak **ve strategickém a finančním řízení**, tak **ve výběru rektora** (popř. rektorů²⁶). Působnost rady univerzity zahrnuje:

1. Stanovení hlavních cílů činnosti a financí univerzity, strategie a zásad řízení.
2. Schválení provozních a finančních plánů a rozpočtu univerzity a přípravu účetní závěrky.
3. Odpovědnost za správu a využití majetku univerzity, pokud tato pravomoc nebyla přenesena na rektora.
4. Zajištění dohledu nad účetnictvím a správou majetku.
5. Schvalování smluv zásadního významu nebo dopadu pro univerzitu a vydávání stanovisek k důležitým otázkám týkajícím se univerzity.
6. Volba rektora či rektorů, rozhodnutí o rozdělení jejich práce a případné odvolání rektora.
7. Schválení vnitřních předpisů univerzity a dalších pravidel týkajících se obecné organizace a rozhodování o provozní struktuře univerzity.
8. Předkládání návrhů Ministerstvu školství a kultury týkajících se změny vzdělávacích povinností univerzity.
9. Rozhodování o počtu studentů přijímaných na univerzitu.

Podle osloveného experta z finského ministerstva se tento model osvědčuje. Univerzitám se daří do rad získávat významné osobnosti (u největších univerzit jde typicky o nejvyšší představitele ekonomiky nebo např. o bývalého prezidenta Finska, u menších univerzit spíše o představitele regionálních zaměstnavatelů a samosprávy) a ti svou roli naplňují dobře – až na individuální výjimky se neděje, že by byli pasivní nebo pozici zneužívali k prosazování svých partikulárních zájmů. Byť u tohoto typu aktérů hrozí, že nebudou dobře rozumět specifikům univerzit, podle expertů dobře chápou, co má být role řídicích orgánů, a přináší strategický pohled. Oslovení insideri ale zároveň připouští, že po zavedení reformy chvíli trvalo, než se fungování rad usadilo, a než se s nimi i samotné vedení škol naučilo dobře pracovat – dobré fungování rad vyžaduje mimo jiné i správné podklady a dobrou komunikaci s rektorem.

²⁵ https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/ce143d5f-5338-495b-a311-9b052f49037f/101ef200-d993-48f6-9675-e4f2b3630063/MUISTIO_20230616061550.pdf

²⁶ Finské univerzity mohou teoreticky mít více než jednoho „rektora“, přičemž rada pak určí rozdělení pravomocí mezi nimi – jeden může být například více „provozní“, druhý více „akademický“. V praxi tato možnost není často využívána, ale aplikovala ji například Východofinská univerzita, která vznikla spojením dvou regionálních VŠ s kampusy v různých městech, a rada cítila potřebu mít jednoho rektora v každém městě.

Jedním z důležitých cílů reformy bylo i větší otevření univerzit společnosti a jejich větší spolupráce s ekonomickými i veřejnými aktéry. K tomu podle výpovědí rady významně přispěly, byť se ozývají i kritické hlasy, které upozorňují, že míra otevřenosti by měla být ještě vyšší, a i když spolupráce relativně dobře funguje na úrovni vrcholného vedení, tak ne vždy efektivně „prokapává“ i na úroveň jednotlivých fakult a kateder.

Rektor

Rektor je odpovědný za každodenní řízení a reprezentaci univerzity. **Rektor je volen a jmenován radou** univerzity na maximální období pěti let. Kandidáti na funkci rektora nejsou navrhováni žádným orgánem, zpravidla se hlásí sami v rámci **otevřeného výběrového řízení** vyhlášeného univerzitou. Podíl rektorů, kteří byli vybráni z vnější, bez předchozího působení na dané univerzitě, je podle expertů zhruba 50 %.

Funkce rektora zahrnuje:

1. řídit činnost univerzity a řešit záležitosti týkající se univerzity, které nebyly zákonem nebo předpisem svěřeny jinému orgánu;
2. zodpovídat za hospodárné, efektivní a účinné plnění úkolů univerzity;
3. zajišťovat řádné hospodaření, účetnictví a správu majetku;
4. připravovat a předkládat záležitosti k projednávání radě;
5. odpovídat za provádění rozhodnutí rady, pokud není v univerzitních předpisech stanoveno jinak;
6. rozhodovat o přijímání a odvolávání zaměstnanců.

Rektor může činit kroky, které mají zásadní dopad na poslání vysoké školy pouze tehdy, pokud mu to rada schválila, nebo pokud nelze čekat na rozhodnutí rady, aniž by došlo k podstatné újmě na činnosti vysoké školy.

Rektor může přenést rozhodování o přijímání zaměstnanců nebo jiné záležitosti ze své působnosti na jiný orgán nebo osobu – například na děkany fakult.

Pozice **prorektorů** nejsou v zákoně specifikovány. Rektor má typicky prorektory **dva – jednoho pro vzdělávání a jednoho pro výzkum** – byť na největších univerzitách jich může být i víc (Univerzita v Helsinkách má aktuálně čtyři a kvestora).

Univerzitní kolegium

Veřejná univerzita má univerzitní kolegium složené maximálně z 50 členů, které je obdobou českého akademického senátu. Kolegium zahrnuje zástupce univerzitní komunity (profesoři univerzity; ostatní akademičtí pracovníci a další zaměstnanci; studenti). Počet členů, délka jejich funkčního období a počet členů z jednotlivých skupin jsou stanoveny ve stanovách univerzity. Kolegium volí ze svých členů předsedu a místopředsedu.

Působnost univerzitního kolegia zahrnuje pravomoc:

1. rozhodovat o počtu členů správní rady a délce jejich funkčního období;
2. volit členy správní rady z řad externích odborníků;
3. potvrzovat volbu členů rady zvolených univerzitními komunitami;
4. odvolávat členy rady na návrh samotné rady nebo za specifických podmínek daných zákonem;
5. vybírat finanční auditory univerzity;
6. schvalovat účetní závěrku a výroční zprávu univerzity;
7. v případě pochybení rozhodovat o podání žaloby na náhradu škody proti členovi rady, rektorovi nebo finančnímu auditorovi.

Univerzitní kolegium je tedy významné především tím, že **sestavuje radu univerzity a kontroluje její práci a činnost rektora**. Univerzitní kolegium ale **neschvaluje strategii ani rozpočet univerzity**.

Fakulty a děkani

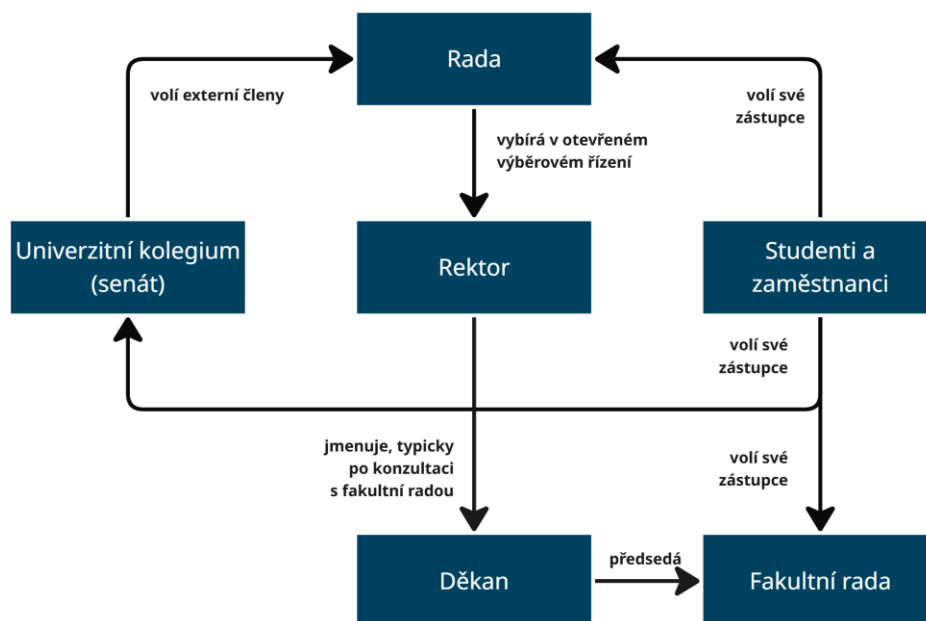
Finský zákon zmiňuje, že se univerzity mohou dělit na fakulty, ale **postavení fakult dále neupravuje** a ponechává ho na vnitřních předpisech.

V praxi samozřejmě fakulty existují (byť na některých univerzitách se jim říká například „schools“). Podle oslovených expertů před reformou z roku 2009 strukturu fakult určoval stát (který univerzity přímo řídil) a držel tradiční rigidní strukturu fakult podle dominantních oborů. V současnosti ale univerzity využívají své organizační autonomie, experimentují se svým vnitřním uspořádáním, a zakládají různé interdisciplinární a horizontální útvary, které postupně částečně nahrazují tradiční fakulty.

Děkan je **vybírán rektorem**, typicky po konzultaci s fakultní radou. Postavení děkanů směrem dovnitř fakulty je vnímáno jako velmi silné, protože mohou samostatně rozhodovat o rozpočtu a organizačních záležitostech. Děkan je tak chápán **jako silný manažer zodpovědný rektorovi za výsledky své fakulty**.

Fakulty typicky mají **fakultní radu**²⁷, která je obdobou českých fakultních senátů. Ta má často spíše **poradní roli**, ale vnitřní předpisy jí mohou přiznávat i schvalovací roli například při vytváření nových studijních programů. Fakultní radě zpravidla předsedá děkan.

Podle expertů rektor typicky děkanům ponechává velkou operační autonomii a nezasahuje do vnitřních provozních věcí fakulty, za předpokladu, že se řídí univerzitní strategií. V posledních letech je ale pozorován **trend těsnější spolupráce mezi děkany a (pro)rektory**. To na jedné straně znamená, že centrální vedení více vstupuje do vnitřního řízení fakult, ale na druhé straně také to, že jsou děkani více vtahováni do rozhodování na centrální úrovni a posiluje se tak rozměr „kolektivního vedení“, byť postavení rektora stále zůstává klíčové.



Vysoké školy aplikovaných věd

Co se týče **vysokých škol aplikovaných věd**, ty se řídí podle Zákona o vysokých školách aplikovaných věd (*Universities of Applied Sciences Act 932/2014*²⁸) a mají povahu **akciových společností typicky vlastněných municipalitami**. Byť mají jinou právní formu, reforma UAS navazovala na reformu univerzit z roku 2009 a vycházela z podobných principů, včetně posílení autonomie a centralizace řízení.

²⁷ <https://www.utu.fi/sites/default/files/public%3A/media/file/university-of-turku-rules-of-procedure.pdf>

²⁸ <https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2020-12/Universities%20of%20Applied%20Sciences%20Act.pdf>

Základními orgány UAS jsou **správní rada a prezident nebo rektor**, který vykonává funkci jednatele. Kromě toho musí mít vysoká škola ještě Radu zkoušejících (*Board of Examiners*) nebo jiný rovnocenný orgán – jde o orgán zaměřený na akademické záležitosti spojené se studiem, zejména na projednávání žádostí o opravu či přezkoumání studijních výsledků. Součástí vysoké školy mohou být i jiné orgány, v závislosti na ustanoveních v jejím jednacím řádu.

Správní rada vysoké školy aplikovaných věd se skládá minimálně ze sedmi a maximálně z devíti členů, z nichž **všechny kromě dvou jmenuje valná hromada akcionářů** (typicky tedy zřizující samospráva). Složení správní rady má zajišťovat pestré zastoupení odborností souvisejících s vysokou školou aplikovaných věd. Rada musí také zahrnovat členy s praktickými zkušenostmi a znalostmi v oblasti podnikání a průmyslu. Prezident nemůže být členem rady.

Zbývající dva členové správní rady zastupují univerzitní komunitu vysoké školy aplikovaných věd, přičemž jeden z nich je zaměstnanec a druhý je zástupce studujících. Oba jsou voleni příslušnými komunitami na základě vnitřních předpisů.

Zatímco před rokem 2009 byly UAS financovány napůl státem a napůl obcemi, po reformě dominantní roli převzal stát a dnes jsou financovány obdobným mechanismem jako univerzity, včetně výkonových kontraktů.

Nizozemsko

Výsledky systému

Nizozemsko je považováno za **jeden z nejqualitnějších a nejefektivnějších systémů** v Evropě.

Nizozemské univerzity vykazují **excelentní výsledky v mezinárodních žebříčcích** – v QS se Technická univerzita v Delft umísťuje na 47. místě a téměř všechny ostatní univerzity jsou v prvních třech stovkách. Jinými slovy, prakticky všechny nizozemské univerzity jsou hodnoceny stejně nebo lépe než nejlepší škola v ČR.

Nizozemsko je také extrémně **úspěšné v získávání ERC grantů**, kde v přepočtu na obyvatele patří k naprosté špičce. V posledních pěti letech získalo v přepočtu pětikrát více grantů než ČR.

Univerzity úspěšně lákají **talenty ze zahraničí** – v roce 2024 v Nizozemsku studovalo 128 tisíc zahraničních studentů a studentek, což tvoří 16 % všech vysokoškolských studujících. To znamená jak významný zdroj finančních zdrojů pro univerzity, tak velký příliv kvalifikované pracovní síly – zhruba 30 % zahraničních absolventů následně zůstává žít v Nizozemsku alespoň pět let po získání titulu. Na výzkumných univerzitách současně působilo téměř 50 % zahraničních akademiků.

Ve srovnání s ČR se přitom nizozemský systém vyznačuje i vyšší **efektivitou** – úspěšnost studia je výrazně vyšší a systém vychovává, v poměru k velikosti kohorty, téměř dvakrát tolik absolventů. Absolventi přitom rozhodně nemají problém s uplatněním, jejich zaměstnanost je srovnatelná s českou. Systém současně zvládá dobře integrovat i vysoký podíl studujících z rodin migrantů, narozených mimo EU.

V žebříčcích **autonomie** je nizozemský systém hodnocen velmi vysoko zejména v oblasti personální (92 %) a organizační (83 %), byť jako nižší je hodnocena autonomie finanční (66 %) a akademická (46 %).

Struktura systému

Nizozemsko má tzv. **binární systém**²⁹:

- **Výzkumné univerzity (WO)** – orientují se na vědu a akademické vzdělávání. Poskytují bakalářské (tříleté), magisterské (typicky jednoleté) i doktorské studium. V Nizozemsku je 13 výzkumných univerzit, 4 teologické a humanitní univerzity a Open Universiteit poskytující distanční vzdělávání. Na WO studuje 40 % vysokoškolských studentů v zemi.³⁰
- **Univerzity aplikovaných věd (HBO)** – zaměřují se na praxi a profesní programy. Poskytují zejména profesní bakalářské (čtyřleté, vystavěné tak, aby připravovalo na přímý přechod do praxe), ale i magisterské studium, a také programy krátkého cyklu („associate degrees“). Doposud nerealizovaly doktorské studium, ale v současnosti pilotují model „profesních doktorátů“ zaměřených na propojování univerzitního výzkumu s praxí. V zemi je 36 veřejně financovaných HBO univerzit a studuje na nich 60 % vysokoškolských studentů v zemi.

²⁹ <https://www.erasmusplus.nl/sites/default/files/2021-04/higher-education-system-in-the-netherlands.pdf>, <https://www.nvao.net/en/the-netherlands>

³⁰ <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-ii.html>

Oba typy vysokých škol jsou zároveň do jisté míry prostupné – studující z HBO mohou přecházet na WO, teoreticky hned po prvním ročníku, častěji ale po dokončení bakalářského studia, typicky skrz tzv. „pre-master“, který je připravuje na akademické studium. V tuhle chvíli pro přestup existují finanční bariéry, ale probíhají diskuse o jejich odstranění.

Za součást systému jsou v širším smyslu považovány i **střední odborné školy (MBO)**. Ty neposkytují terciární, ale vyšší sekundární a částečně post-sekundární vzdělávání, nicméně jsou považované za ekvivalentní vysokým školám v tom smyslu, že poskytují „výstupní“ kvalifikace pro přechod na trh práce. Některé MBO zároveň spolupracují s HBO na realizaci programů krátkého cyklu. Přitom dochází i k určité „akademizaci“ MBO, které v poslední době čím dál tím častěji najímají akademické pracovníky z univerzit a realizují aplikovaný výzkum, s cílem posílit svou prestiž a „profesní excelenci“. Ministerstvo se aktuálně zabývá otázkou, zda a jak je vhodné MBO zahrnout pod stejný právní rámec a systém financování jako vysoké školy. Je tedy patrné, že přestože formálně jsou jednotlivé typy institucí silně diverzifikované, v praxi je vidět jasná tendence ke konvergenci a rozplývání hranic. Systém se tak evolučně posouvá od koncepce jasně vyprofilovaných pilířů spíše k představě kontinuálního spektra široké nabídky vzájemně prostupných oborů, od středoškolského odborného studia a krátkých profesních programů po výzkumně orientované studium.

Většina vysokých škol v Nizozemsku má zvláštní právní status, kdy technicky vzato nejde o veřejné instituce (jsou zřizované podle soukromého práva, typicky jako nadace), ale jsou státem financované a ministerstvo má kontrolu nad jejich řízením. Vedle těchto „polo-veřejných“ vysokých škol existují i čistě soukromé VŠ, které nedostávají veřejné financování – konkrétně jde o jednu WO (Nyenrode Business University) a několik HBO.

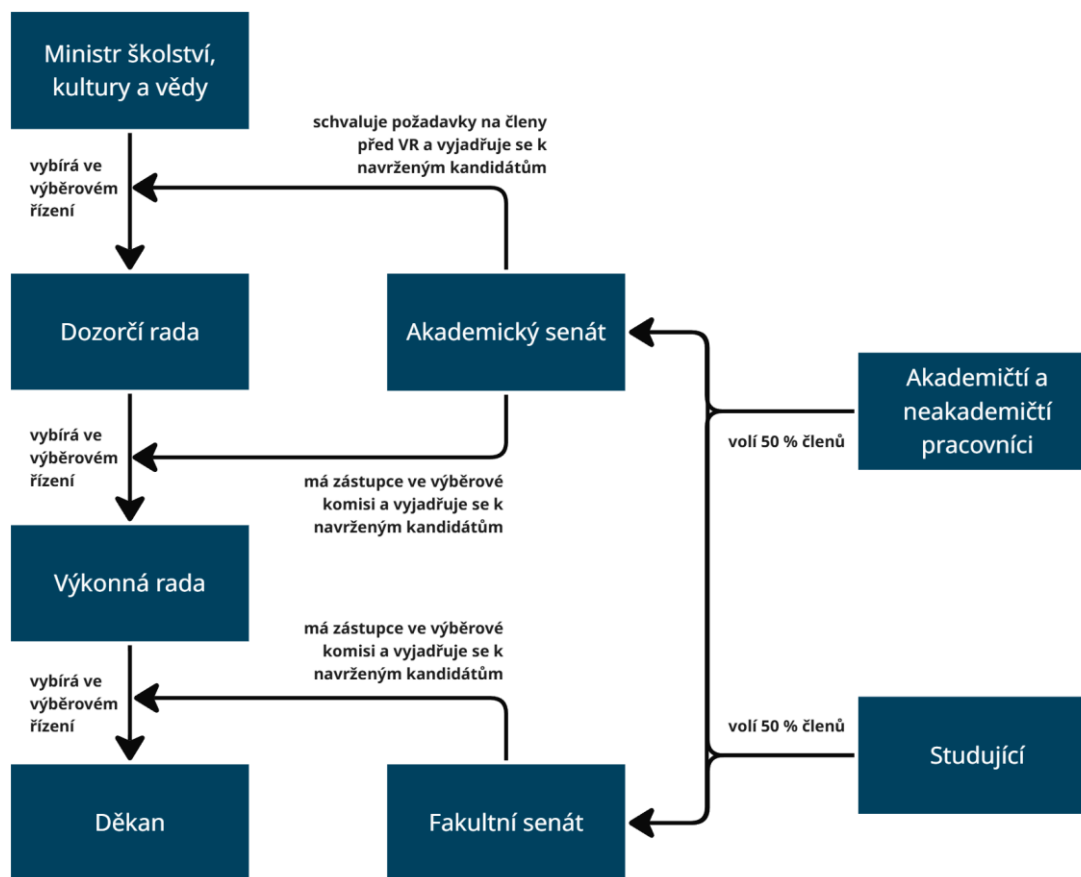
Řízení výzkumných univerzit (WO)

Současný systém řízení univerzit byl v Nizozemsku zaveden v roce 1997 (*University Government (Modernisation) Act*). Zajímavé je, že některé principy řízení nejsou ukotveny přímo v zákoně, ale vychází z tzv. Kodexu dobrého řízení³¹, který pravidla popsaná v zákoně dále rozvádí a upřesňuje. Tento dokument vytvořila asociace nizozemských univerzit a není striktně závazný, ale univerzity se k jeho dodržování přihlásily dobrovolně. Kodex podrobněji vymezuje role jednotlivých orgánů a požadavky na jejich členy, ošetřuje jejich střet zájmů, posiluje transparentnost procesů, podtrhuje význam participativního zapojování akademické obce do rozhodování a zdůrazňuje společenskou odpovědnost univerzit, rovnost šancí a principy akademické integrity. Kodex poprvé vznikl v roce 2006 a byl aktualizován v letech 2014 a 2019.

Kodex spolu s dalšími dílčími změnami v zákoně a v systému financování vedl k postupnému „změkčování“ původní reformy z roku 1997. Zatímco originální reforma byla vnímána jako „hard core New Public Management“ postavený na snaze řídit univerzity jako firmy, následné revize vracely do hry silnější prvky participace akademické obce a pojistky proti zneužití moci. Současný systém řízení je tak oslovenými experty vnímán jako vyváženější, a převážně jako zdravý a funkční. Nálada na vysokých školách není vždy dobrá, ale spíše než systém řízení za to mohou rozpočtové škrtky a velká závislost akademiků na výzkumných grantech. Tvrdý boj univerzit o peníze podle některých pokračuje v tradici New Public Management, vytváří až nepřiměřený tlak na výkon a efektivitu a nutí vedení škol dělat nepopulární rozhodnutí.

Řídící strukturu (polo-)veřejných institucí tvoří dozorčí rada, výkonná rada (složená z prezidenta, rektora a obdoby našeho kvestora) a akademický senát. Na úrovni fakult pak působí děkan a fakultní senát.

³¹ <https://www.universiteitenvannederland.nl/en/code-for-good-governance-in-dutch-universities>



Dozorčí rada

Formálně vzato je nejsilnějším orgánem na univerzitě dozorčí rada (*Raad van Toezicht, Supervisory Board*), byť v praxi se její význam jeví jako méně významný, než by odpovídalo dikci zákona.

Dozorčí rada má tři až pět členů (většinou pět), přičemž nesmí jít ani o zaměstnance univerzity ani o aktivní politiky nebo zaměstnance ministerstev. Typicky jsou zastoupeni „kapitáni průmyslu“ včetně top managementu velkých mezinárodních firem sídlících v Nizozemsku, a také bývalí politici, ale i třeba experti na vzdělávání.

Členy dozorčí rady by teoreticky měl ve výběrovém řízení vybírat ministr, s kontrolní rolí akademického senátu (viz níže). V praxi ale výběrové řízení organizuje sama univerzita, která posléze předkládá nominace ministrovi a ten je až na výjimky respektuje. Dozorčí rada se obměňuje postupně, pokaždé, když se některé místo uvolní, zpravidla uplynutím mandátu.

Proces výběru zahrnuje několik kroků:

- 1) výkonná rada nejprve navrhne a akademický senát schvaluje obecné požadavky na profil členů rady před jejich výběrem – například jaké obory a zkušenosti mají zastupovat, u technických univerzit se často požaduje například vazba na průmysl v regionu, a objevují se také požadavky na genderovou a kulturní diverzitu,
- 2) výkonná rada jmenuje výběrovou komisi a zpravidla najme profesionálního headhuntera, který vytipuje a osloví vhodné kandidáty,
- 3) výběrová komise vybere nominanty na základě schválených kritérií,
- 4) výkonná rada představí vybrané kandidáty akademickému senátu a ten má možnost se k nim vyjádřit (jeho stanovisko není závazné, ale případný nesouhlas by měl významnou politickou váhu),
- 5) výkonná rada předloží nominace ministrovi a ten členy jmenuje.

Klíčovou kompetencí dozorčí rady je **jmenovat a odvolávat členy výkonné rady**, tedy nejvyšší exekutivní vedení. Členy vybírá v otevřeném výběrovém řízení, na základě doporučení výběrové komise – viz níže.

Dozorčí rada také **schvaluje klíčová finanční a strategická rozhodnutí** – rozpočet, účetní závěrku, velké investice, strategický plán a stanovy univerzity. Dozorčí rada také zřizuje auditní komisi, která prověřuje vnitřní kontrolní systémy školy a identifikuje rizika (a to nejen ve finanční oblasti, ale i např. v kyberbezpečnost nebo etických otázkách). Vedle toho má dozorčí rada i rozhodující roli při kompetenčních sporech uvnitř univerzity, např. při střetech mezi výkonnou radou a akademickým senátem.

Teoreticky by tak dozorčí rada měla hrát významnou roli ve strategickém řízení univerzity. V praxi je ale experty charakterizována spíše jako „kritický přítel“, který „zpovzdálí sleduje“ dění na univerzitě a její výsledky. Jednání dozorčí rady nejsou veřejná a jejich podoba se může lišit, takže se i aktéři mohou rozcházet v jejich hodnocení. Dozorčí rada ale většinou není vnímána jako orgán, který by obsahově diskutoval konkrétní aspekty univerzitní strategie nebo rozpočtová rozhodnutí.

Výkonná rada (kolegium)

V praxi je za nejdůležitější orgán univerzity považována výkonná rada (*College van Bestuur, Executive Board*, dalo by se překládat i např. jako „kolegium“), což je **exekutivní řídicí orgán univerzity**. Výkonná rada je zpravidla tvořena třemi členy (byť na menších školách mohou být jen dva), přičemž tradičně jde o:

- **prezidenta**, který zastupuje univerzitu navenek a řeší strategii a celkový rozvoj – často jde o bývalého politika nebo vysokého úředníka,
- **rektora**, který je hlavním reprezentantem vedení v akademických otázkách, tj. zejména v záležitostech spojených se vzděláváním, výzkumem a akademickou integritou, a je hlavním mluvčím vedení směrem k vnitřním aktérům – vždy jde o uznávaného akademika,
- **viceprezidenta** (ekvivalent našeho kvestora nebo kancléře), který zodpovídá za finance, majetek, administrativu a provoz – typicky jde o profesionálního manažera, tj. neakademika z vysokoškolského nebo výzkumného prostředí.

Důležité je, že **výkonná rada rozhoduje kolektivně**, a žádný z členů tedy není jednoznačným „šéfem“ univerzity. Za nejsilnější je ale zpravidla považována pozice rektora, protože jakožto akademik univerzitu nejlépe zná a má nejbližší vztah k vnitřním aktérům. Koncept kolektivního řízení je oslovenými experty hodnocen jednoznačně pozitivně – vnímají, že je přínosné, že se do rozhodování promítají různé perspektivy (akademická i neakademická, politická i praktická, ...) a že musí docházet k diskusi. Zároveň ale vnímají jako pozitivní i to, že jsou členové vedení jen dva až tři, a větší kolegia by vnímali jako nepraktická. Nevýhodou samozřejmě je, že tu a tam dojde k hlubokým neshodám nebo osobním sporům mezi členy vedení, které pak mohou fungování univerzity významně omezit, a někdy pak musí zasahovat dozorčí rada.

Pozice prorektorů formálně neexistují, ale zejména na větších univerzitách je dobrou praxí, že výkonná rada jmenuje zvláštní zmocněnce z řad seniorních akademiků pro konkrétní otázky, například internacionalizaci nebo digitalizaci. Jejich role tak může v praxi připomínat naše prorektory, ale nejsou členy výkonné rady a nemají hlas mimo svěřenou agendu.

Způsob výběru členů výkonné rady

Výběr členů výkonné rady je obdobný výběru členů dozorčí rady.

Členové vedení jsou jmenováni dozorčí radou na časově ohraničené funkční období (typicky čtyři roky s možností jednoho opakování, přičemž funkční období jednotlivých členů není synchronizované), z kandidátů vzešlých z otevřeného výběrového řízení, na návrh výběrové komise. Podobně jako při sestavování dozorčí rady, i tady univerzita typicky najímá profesionálního headhuntera, který hledá a oslovuje vhodné kandidáty. **Výběrová komise** je jmenována dozorčí radou, přičemž typicky jde o 5–6 lidí složených následujícím způsobem:

- 2 zástupci dozorčí rady, z nichž jeden obvykle komisi předsedá,
- 2 zástupci akademického senátu, zpravidla jeden akademický pracovník a jeden studující,
- děkan jedné z fakult,

- headhunter, někdy bez hlasovacího práva.

K vítězi výběrového řízení navrženému komisí posílá **přijímá stanovisko akademický senát**. Jeho vyjádření sice není pro dozorčí radu závazné, ale má velkou politickou váhu a dozorčí rada by musela pečlivě zdůvodňovat, proč chce jmenovat uchazeče, kterého senát odmítl. Aby se těmto situacím předešlo, tak v závěrečné části výběrového řízení zpravidla probíhá neveřejná diskuse vybraných kandidátů s několika zástupci akademického senátu, která ověří jejich přijatelnost.

Akademický senát (univerzitní rada)

Akademický senát (*Universiteitsraad, University Council* – doslovný překlad by tedy byl „univerzitní rada“, což se ale v češtině plete s dozorčí a výkonnou radou) je klíčovým orgánem participace zaměstnanců a studujících na správě univerzity. Senát je primárně chápán jako participativní orgán, kde jsou prodiskutovávány akademické záležitosti, otázky týkající se studujících nebo změny organizační struktury. Senát má u řady otázek garantováno právo na vyjádření před přijetím finálního rozhodnutí. Podle oslovených expertů je pro nizozemskou kulturu typická snaha hledat konsensus mezi aktéry v dlouhých diskusích, díky čemuž má akademický senát velký vliv i tam, kde mu zákon nepřiznává rozhodovací pravomoc.

V řadě otázek je nicméně vyžadováno i přímo schválení akademickým senátem, konkrétně u:

- strategie univerzity,
- systému vnitřního zajišťování kvality,
- profilu členů dozorčí rady (viz výše),
- studentské charty, upravující základní práva a povinnosti studujících,
- hlavních směrů rozpočtu – senát neschvaluje konkrétní položky, ale obecné rozpočtové priority.

Senát má zároveň právo na přístup k mnoha důležitým informacím (včetně například výsledků auditů) a má právo výkonné radě předkládat podněty, a ta se jimi musí zabývat („právo iniciativy“).

Složení akademického senátu

Akademický senát má typicky 12 až 24 členů, přičemž vždy jde o sudý počet. Přesně jednu polovinu členů tvoří studentská sekce, druhou polovinu sekce zaměstnanců.

Zástupci studujících jsou obvykle voleni na jeden rok. Studující za práci v senátu dostávají finanční odměnu a je obvyklé, že na toto období přeruší studium, aby se funkci mohli věnovat naplno.

Zaměstnanci jsou typicky voleni na dva roky, přičemž zastupují jak akademické, tak neakademické pracovníky univerzity – hlas profesora má tedy stejnou váhu, jako hlas vrátného. Experti k tomu říkají, že „*Nizozemsko je snad jediná země na světě, kde mají akademici v senátu menšinu křesel*“. Volební právo může být omezeno na pracovníky s určitým úvazkem (např. alespoň 0,2) a některé senáty mohou vytvářet oddělené kurie pro akademické a neakademické pracovníky (např. 6 míst pro akademiky a 4 místa pro neakademiky, volená odděleně příslušnými skupinami).

Volby probíhají napříč fakultami, přičemž typicky vznikají mezifakultní kandidátky s vyprofilovaným programem („politické strany“, které mají i dlouhodobou kontinuitu). Nově zvolení zástupci studujících i zaměstnanců typicky po volbách hromadně procházejí školením o zákoně o vysokých školách, financování vysokých škol, ale i v měkkých dovednostech pro vyjednávání.

Senát si volí svého předsedu, přičemž není neobvyklé, že na tuto pozici obsadí nezávislého odborníka zvenčí, který pak slouží jako nestranný moderátor a vyjednaváč mezi senátem a výkonnou radou. Senát má zároveň typicky vlastní sekretariát a rozpočet, který využívá např. na právní stanoviska, která mu pomohou posoudit návrhy výkonné rady.

Fakulty

V čele fakult stojí **děkan** jmenovaný výkonnou radou. Způsob jmenování děkana je obdobný způsobu jmenování členů univerzitní výkonné rady, včetně toho, že jsou ve výběrové komisi zastoupeni i zástupci fakulty a k vítězi výběrového řízení přijímá stanovisko fakultní senát.

Děkan je vnímán jako velmi silná pozice s velkou mírou operační autonomie, byť jeho pozice není zcela jasná – děkan je na jedné straně podřízen výkonné radě univerzity a musí respektovat její strategii, ale zároveň je v zákoně napsáno, že je „zodpovědný za vzdělávání a výzkum“ na fakultě, což někdy vede ke kompetenčním sporům. V praxi tak výkonná rada musí s fakultami o důležitých rozhodnutích průběžně vyjednávat.

Děkan zpravidla má své kolegium neboli **fakultní radu** (*Faculteitsbestuur, Faculty Executive Board*), typicky složenou ze tří až čtyř dalších lidí:

- proděkan pro studium,
- proděkan ve výzkum – je novou pozicí zaváděnou na mnoha fakultách v důsledku narůstající závislosti fakult na výzkumných grantech a potřebě profesionalizace podpory při jejich získávání a řízení,
- provozní ředitel (ekvivalent našeho tajemníka),
- zástupce studujících („*student-assessor*“), který zároveň slouží jako spojka mezi fakultní radou a akademickým senátem – typicky v radě nemá hlasovací právo a jeho funkční období je jen jednoleté, ale i tak jde o prestižní a vlivnou pozici.

Fakultní rady na rozdíl od univerzitní výkonné rady nerozhodují kolektivně a hlavní slovo v nich má děkan, který si také vybírá své proděkany a provozního ředitele. Pozice proděkanů typicky zastávají profesori zevnitř fakulty, přičemž jejich pozice je neslučitelná s pozicí vedoucího katedry. Na pozici zástupce studujících je zpravidla vypisováno výběrové řízení, přičemž v komisi bývají zastoupeni i samotní studující fakulty.

Fakultní senát (*Faculteitsraad, Faculty Representative Council*) je obdobný univerzitnímu senátu, a i zde platí parita studujících a zaměstnanců. Kromě významné participativní a konzultační role senát schvaluje některé části fakultního rozpočtu, strategii fakulty a také fakultní studijní a zkušební řád. Fakultní senát také dohlíží na dodržování rovných příležitostí při náboru akademiků, je garantem sociálního bezpečí na fakultě a částečně plní i roli odborů, když vystupuje například proti nadměrnému tlaku na publikace nebo počet odučených hodin.

Oborové komise (*Opleidingscommissie*) jsou něco mezi našimi programovými radami a malými senáty pro jednotlivé obory studia. Typicky mají 4 až 10 členů, kteří mohou být buďto voleni, nebo vybíráni ve výběrovém řízení a jmenováni děkanem. I pro oborové komise platí parita mezi studujícími a akademiky, přičemž zpravidla je snaha, aby byli zastoupeni studující ze všech ročníků. Studentští členové komise zároveň slouží jako ambasadoři pro rychlou eskalaci podnětů od studujících (například při stížnostech na konkrétní zkoušky nebo v organizačních záležitostech) a za výkon funkce jsou honorováni buďto finančně, nebo dostávají kredity jako za volitelný předmět.

Role komisí byla posílena zejména po roce 2017, a nyní schvalují kompletní studijní plány, včetně způsobů hodnocení v jednotlivých předmětech a studijní zátěže, a také se vyjadřují k výběru nových vyučujících. Komise také prochází výsledky studijních anket, a v případě neuspokojivých výsledků si předvolávají špatně hodnocené vyučující a vyjednávají s nimi o změnách. Oborové komise jsou tak významnou protiváhou ředitelů programů (garantů).

Řada univerzit si vedle oborových komisí zřizuje ještě **externí oborové rady** (*professional field committee*), které reprezentují zástupce praxe. Tyto rady nemají formální pravomoci, ale jejich hlas má velký vliv na podobu studijních plánů, zaměření a podporu aplikovaného výzkumu, a také na zavádění kurzů celoživotního vzdělávání.

Dalším v zákoně neukotveným, ale často vlivným orgánem, jsou **examinační rady** (*examination board*), které vznikly v reakci na podezření, že jsou některé programy příliš jednoduché a ohrožují tak reputaci fakulty. Examinační rady proto dohlížejí na to, že jsou požadavky ve všech programech nastaveny přiměřeně a odpovídají schváleným studijním plánům a očekávaným výsledkům učení. Tyto rady jmenuje děkan z řad seniorních akademiků fakulty a členství v nich je neslučitelné s manažerskými funkcemi, např. vedením kateder.

Hodnocení modelu řízení

Podle hodnocení komise Ceese Datema (bývalý rektor Vrije Universiteit Amsterdam) proběhla implementace reformy z roku 1997 rychle a úspěšně. Komise uvedla, že nejméně spokojenou skupinou byli ti, kteří v důsledku nového systému přišli o největší část svých pravomocí – tedy především členové univerzitních rad (senátů). Následný rozsáhlý průzkum mezi akademickou obcí provedený v roce 2005 udělil novému systému správy celkovou průměrnou známku 6,38 z 10 (což představuje „dostatečnou“).³²

Hlavní pozitivní dopady:^{33 34}

- Reforma koncentrovala moc do rukou výkonných rad a děkanů a dřívější silné, ale pomalé demokratické rady proměnila v poradní orgány. Akademici i manažeři potvrdili, že tato centralizace moci přinesla **výrazně rychlejší a efektivnější rozhodování**, což univerzitám umožnilo lépe reagovat na externí tlaky a formulovat strategické politiky. Oddělení zaměstnaneckých a studentských rad rovněž zabránilo vzniku soupeřících mocenských bloků.
- Silné exekutivní vedení umožnilo univerzitám **značně navýšit své příjmy z externích zdrojů** – aktivity pro třetí strany začaly tvořit v průměru čtvrtinu, u některých institucí dokonce až třetinu jejich celkového rozpočtu.
- Nový model řízení usnadnil zavádění zásadních inovací ve vzdělávání, jako byla například bakalářsko-magisterská struktura. Nizozemská školní inspekce (Onderwijsinspectie) v roce 2003 potvrdila, že tyto změny vedly k **vyšší rozmanitosti a celkově lepší kvalitě výuky**. Ve výzkumu manažeři úspěšněji aplikovali řízení založené na výkonu, čímž významně posílili výzkumné kapacity a profilaci univerzit.

Negativní dopady:^{35 36}

- Nejvíce nespokojenou skupinou s reformou se stali běžní akademičtí pracovníci a studenti. Reforma je totiž připravila o možnost spolurozhodování – univerzitní a fakultní rady ztratily klíčové pravomoci, včetně práva schvalovat rozpočet.
- Zatímco z pohledu vrcholného vedení byl nový vertikální systém přehlednější, řadoví zaměstnanci si stěžovali na **nedostatečnou transparentnost rozhodovacích procesů** a neschopnost plně se zapojit do dění na univerzitě. Určité nejasnosti panovaly i kolem přesné role nově zavedených dozorčích rad (Raad van Toezicht).
- Nástup manažerského řízení a tlak na efektivitu i konkurenceschopnost vedl u části zaměstnanců ke stížnostem. Varovali, že se univerzity mění na unifikované „továrny na sušenky“ a přicházejí tak o svou jedinečnou historickou identitu a akademickou kulturu.³⁷

³² Antonowicz, Dominik & Jongbloed, Ben. (2015). UNIVERSITY GOVERNANCE REFORM IN THE NETHERLANDS, AUSTRIA, AND PORTUGAL: Lessons for Poland.

³³ Antonowicz, Dominik & Jongbloed, Ben. (2015). UNIVERSITY GOVERNANCE REFORM IN THE NETHERLANDS, AUSTRIA, AND PORTUGAL: Lessons for Poland.

³⁴ van Berckel Smit, Floris. (2019). Higher Education Governance in Historical Perspective The Implementation of the Act Modernization University Governance Organization (MUB-act) at the University of Amsterdam, 1997-1998. 10.13140/RG.2.2.13720.75524.

³⁵ Antonowicz, Dominik & Jongbloed, Ben. (2015). UNIVERSITY GOVERNANCE REFORM IN THE NETHERLANDS, AUSTRIA, AND PORTUGAL: Lessons for Poland.

³⁶ Claassen, R J G & Düwell, M, 2015, The Triple Democratic Deficit in University Governance, Krisis, no. 2, pp. 43-49.

³⁷ Flipse, A. C., van Berckel Smit, F. J. N., & Huisman, J. (2024). Understanding organizational identity in universities: Unravelling autonomy, governance and leadership in the case of the Vrije Universiteit Amsterdam. Higher Education Quarterly, 78, 254–267.

Řízení univerzit aplikovaných věd (HBO)

Systém řízení HBO vychází ze stejného zákona jako u WO (*University Government (Modernisation) Act, 1997*) a v hlavních rysech je téměř identický. I u HBO je nejvyšším orgánem dozorčí rada, která na základě výběrového řízení jmenuje výkonnou radu. Pracovníky a studující i zde paritně zastupuje orgán podobný akademickému senátu, akorát zde se jmenuje „centrální rada pro participaci“. A pokud má HBO fakulty nebo obdobné organizační jednotky, tak i ty mají své rady.

Rozdíl je zejména v tom, že v dozorčích radách typicky sedí lidé zastupující regionální aktéry v průmyslu nebo veřejném sektoru. Vedle dozorčí rady má pak škola navíc ještě další poradní orgán složený z místních zástupců praxe (což čím dál častěji následují i některé WO).

Na HBO je také menší tradice autonomie fakult (přestože typicky vznikly sloučením mnoha menších lokálních institucí), a řízení je v praxi centralizovanější a hierarchičtější – se silnějším postavením výkonné rady a slabším postavením děkanů a zejména fakultních senátů.

Polsko

Struktura vysokého školství

Polské vysoké školy jsou primárně rozděleny na veřejné, soukromé a církevní. Soukromé instituce nedostávají základní financování od státu a mají vyšší autonomii při organizaci vnitřní struktury. V Polsku je soukromých vysokých škol dvojnásobně více než těch veřejných, ačkoliv většina studujících je zapsána na veřejných vysokých školách.³⁸

Vysoké školy jsou dále rozděleny do dvou kategorií, přičemž o změnu zařazení mohou samy požádat:

- **akademické VŠ (uczelnia akademicka):** Patří mezi ně univerzity, akademie a technické univerzity, celkem jde o 103 veřejných a 27 soukromých institucí. Zaměřují se na vědecký výzkum a akademické i profesní vzdělávání v širokém spektru oborů na všech stupních, od bakalářského po doktorské. Aby byla vysoká škola zařazena mezi výzkumné, musí mít velmi dobré výsledky v národním hodnocení výzkumu (A+, A nebo B) v alespoň jednom oboru.
- **neakademické VŠ (uczelnia zawodowa):** Patří mezi ně vyšší odborné školy či akademie aplikovaných věd, celkem 32 veřejných a 171 soukromých institucí.³⁹ Specializují se na odborné vzdělávání a přípravu studujících na konkrétní profesní dráhy a je u nich kladený menší důraz na výzkumnou činnost. Nabízejí bakalářské a magisterské programy, ale ne doktorské studium. Typicky jde o menší instituce v menších městech, u kterých je kladen důraz na přizpůsobení se potřebám místního trhu práce a strategiím rozvoje příslušných regionů.

„Ustawa 2.0“ z roku 2018

Dnešní systém řízení vysokých škol vychází primárně z reformy z roku 2018 a nového zákona zvaného „Ústava pro vědu“ nebo „Ustawa 2.0“. Tato reforma radikálně změnila předchozí praxi, kdy univerzity fungovaly spíše jako „volné federace autonomních fakult“, se silnými děkany volenými fakultními orgány, s dominantním postavením docentů a profesorů a výrazně decentralizovaným rozhodováním. Před reformou ministerstvo část financí (institucionální podporu výzkumu) přidělovalo přímo fakultám.

Předchozí model byl vnímán jako nedostatečně efektivní, málo výzkumně výkonný, příliš fragmentovaný a uzavřený do sebe, s nízkou akontabilitou vůči potřebám společnosti a také s příliš neprůhledným hospodařením a nevyjasněnými odpovědnostmi. Personální politika, včetně klíčových habilitací, byla vnímána jako netransparentní až „klientelistická a zkorumpovaná“. Reforma proto **dramaticky oslabilu roli fakult na úkor rektora, zavedla nové rady s významným zastoupením vnějších členů a snažila se posílit i internacionalizaci systému.**

Reforma byla zároveň spojena i s hlubší diverzifikací sektoru, když kladla velký důraz na rozdílné mise jednotlivých vysokých škol. Zdůrazňovala při tom profesní a regionální roli neakademických VŠ a vyčlenila deset výzkumných univerzit, kterým navýšila financování o 10 %. Posílení diverzifikace přitom bylo zároveň vnímáno jako způsob, jak posílit autonomii vysokých škol a rozvázat jim ruce pro větší profilaci a strategické rozhodování o vlastní misi.

³⁸ <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-i.html>

³⁹ <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/euryperia/poland/types-higher-education-institutions>
<https://radon.nauka.gov.pl/dane/instytucje-systemu-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki>

Současná vláda otevřela diskusi o změně zákona o vysokých školách a korekci některých aspektů reformy, nicméně v tuhle chvíli se zdá, že se další revoluce nekoná, a pokud bude něco schváleno, tak spíš jen dílčí procesní úpravy pokračující ve vytyčeném směru. O čem nicméně vášnivá diskuse probíhá, je systém hodnocení výzkumu, který je podle jednoho z oslovených expertů silně kritizován a má velký vliv na reálné chování institucí.

System řízení vysokých škol

System řízení je stejný pro všechny typy akademických institucí – tedy univerzity, technické univerzity a (umělecké) akademie. Pro neakademické instituce se systém liší jen mírně ve složení akademického senátu, viz níže.

Zákon pro veřejné vysoké školy zavádí tři hlavní orgány: rektora, senát a univerzitní radu. Další orgány, jako jsou vědecké rady nebo fakultní rady, může škola zřídit samostatně ve svém statutu. Návrh statutu připravuje rektor, který ho nejprve projednává s radou VŠ a posléze předkládá ke schválení senátu.⁴⁰

Rada vysoké školy (Rada ucelni)

Rada se skládá ze **6 nebo 8 členů jmenovaných senátem, z nichž alespoň 50 % musí být externí členové + z předsedy studentské samosprávy** – celkem tedy 7 nebo 9 lidí. Předseda rady je volen senátem z externích členů. Funkční období rady trvá 4 roky.

Rada má potenciálně významný vliv při **volbě rektora** (viz níže) a může také navrhnout odvolání rektora. Spolu s ministerstvem také nastavuje odměňování rektora.

Mimo volbu rektora má rada má nicméně spíše poradní a kontrolní roli bez silných řídicích pravomocí. Má za úkol posuzovat návrh strategie a návrh statutu vysoké školy, sledovat její hospodaření a řízení, posuzovat zprávu o realizaci strategie a plnit další úkoly stanovené statutem. V oblasti hospodaření posuzuje finanční plán, schvaluje zprávu o jeho plnění a účetní závěrku, schvaluje převody majetku a také zadává audity. V rámci výkonu svých úkolů je oprávněna požadovat nahlédnutí do dokumentů vysoké školy. Členové rady se při své činnosti řídí zájmem vysoké školy a jednají v její prospěch.

Postavení rady je do určité míry kontroverzní. Na jednu stranu zaznívají konzervativní hlasy, které se snaží postavení rad co nejvíce oslabovat a upozorňují na některé případy, kdy rada využila své pravomoci a významně zasáhla do volby rektora.

Akademik Dominik Antonowicz, který je bývalým předsedou rady Gdaňské univerzity a fungování rad analyzoval, nicméně upozorňuje na to, že rady v praxi neplní očekávání, které do nich reforma vkládala. Podle Adamowicze jsou pravomoci rady tak slabé, že ji to fakticky zbavuje odpovědnosti a vede k pasivitě. K tomu přispívá i skládání rady akademickým senátem, který nemá zájem do ní obsazovat aktivní osobnosti s vizí. Oslovení rektorů v Adamowiczově průzkumu jako nejčastější pozitivní vlastnost rad uváděli, že jsou „**neškodné**“. Další z oslovených expertů potvrzuje, že rady jsou po většinu času ve fungování školy „neviditelné“.

Senát

Senát je kolegiálním orgánem, jehož členy tvoří **profesoři⁴¹ (minimálně 50 %), ostatní akademičtí a neakademičtí pracovníci (minimálně 25 %) a studenti a doktorandi (minimálně 20 %)**. Členy senátu volí jednotlivci z příslušných skupin.

V tomto bodě se mírně liší úprava pro neakademické vysoké školy – do první skupiny s alespoň 50 % členů u nich nejsou zařazeni jen profesoři (kterých tyto instituce typicky mnoho nemají), ale všichni akademičtí pracovníci s doktorátem.

⁴⁰ <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-18750400/dz-2-roz-1>

⁴¹ V Polsku existují paralelně jak „státní profesoři“ jmenovaní prezidentem na doživotí, tak „funkční místa profesorů“, na kterých mohou být zaměstnání ti, kdo ještě „velké“ profesury nedosáhli (typicky docenti, ale habilitace není nutně požadována, například u expertů ze zahraničí). V akademickém senátu tvoří tuto kurii oba typy profesorů společně.

Senátu předsedá rektor. Funkční období senátu trvá 4 roky.

Senát má **významnou roli jak v ekonomických a organizačních otázkách, tak v akademických otázkách** souvisejících se zajišťováním kvality, vznikem studijních programů, studijním řádem, přijímacím řízením atd. Senát kromě řady vnitřních předpisů schvaluje také strategii školy a zprávy o jejím plnění.

Senát jmenuje a odvolává členy rady a může jí i rektorovi předkládat svá doporučení.

Rektor

Rektor je výkonným orgánem vysoké školy, zodpovědným za správu, reprezentaci a řízení univerzity. Rektor kromě jiného připravuje návrh statutu a strategie univerzity, předkládá zprávy o jejím plnění, jmenuje a odvolává vedoucí pracovníky (prorektory, děkany a další, dle statutu VŠ), provádí personální politiku, zajišťuje tvorbu studijních programů a doktorských škol, spravuje finance a dohlíží na implementaci právních předpisů. Rektor také vydává organizační předpisy, které určují organizační strukturu, rozdělení úkolů a fungování administrativy.

Funkční období rektora veřejné vysoké školy trvá 4 roky.

Rektor veřejné vysoké školy je **volen volebním kolegiem** absolutní většinou hlasů **z kandidátů navržených radou univerzity**. Statut univerzity může právo navrhnout kandidáty přiznat i jiné orgánům a aktérům.

Rada má potenciálně významnou roli ve volbě rektora, když „předvybírá“ kandidáty, které předloží volebnímu kolegiu. Okruh subjektů, které mohou kandidáty radě nominovat, je upravený statutem VŠ a může být široký (včetně externích aktérů a samotné rady). Senát se k prvotnímu dlouhému seznamu kandidátů vyjadřuje, ale jeho hlas není pro radu závazný. Nastávají i případy, kdy rada z několika kandidátů k volbě předloží jen jednoho, a de facto tak volbu téměř rozhodne sama – stačí už jen, aby volební kolegium kandidáta potvrdilo. Na druhou stranu podle výzkumu Antonowicze jsou ve většině případů rady spíše pasivní a nemají zájem volbu rektora významně ovlivňovat. Oslovený insider ale považuje takovou extenzi kompetencí rady za nepřiměřenou a vyprazdňující smysl kolegia, byl by pro jejich omezení.

Volební kolegium je speciální orgán zřízený k volbě rektora na veřejných vysokých školách. Způsob volby a složení volebního kolegia upravuje statut VŠ, přičemž alespoň 20 % jeho členů tvoří studenti a doktorandi. Akademičtí pracovníci typicky volí své zástupce přímo ve volebních obvodech fakult, studenti a doktorandi jsou vybírání prostřednictvím studentského samosprávného orgánu. Zastoupení zpravidla mají i neakademičtí pracovníci. Kolegium formálně existuje i mimo volby, s funkčním obdobím po čtyři roky, pro případ, že by došlo na odvolávání rektora nebo předčasnou volbu nového.

Od jednoho z oslovených insiderů zazněla kritika tohoto vícestupňového výběru rektora – podle něj systém většinou nevede k výběru kvalitních leaderů, ale spíše kompromisních kandidátů přijatelných pro všechny, a udržuje tak status quo. Zároveň ale proces nevede ani k pocitu akademické obce, že by se na volbě reálně podílela a mohla ji významně ovlivnit – účast ve volbách do volebního kolegia je velmi nízká (zejména mezi studujícími) a proces není příliš srozumitelný.

Návrh na odvolání rektora může podat buď univerzitní rada nebo senát, pokud pro to hlasuje alespoň 1/2 jeho členů. Samotné odvolání rektora pak může provést volební kolegium, a to kvalifikovanou většinou nejméně 3/4 hlasů a pouze za přítomnosti alespoň 2/3 členů.

Pozice prorektorů nejsou v zákoně ukotveny a upravuje je sama škola ve svém statutu.

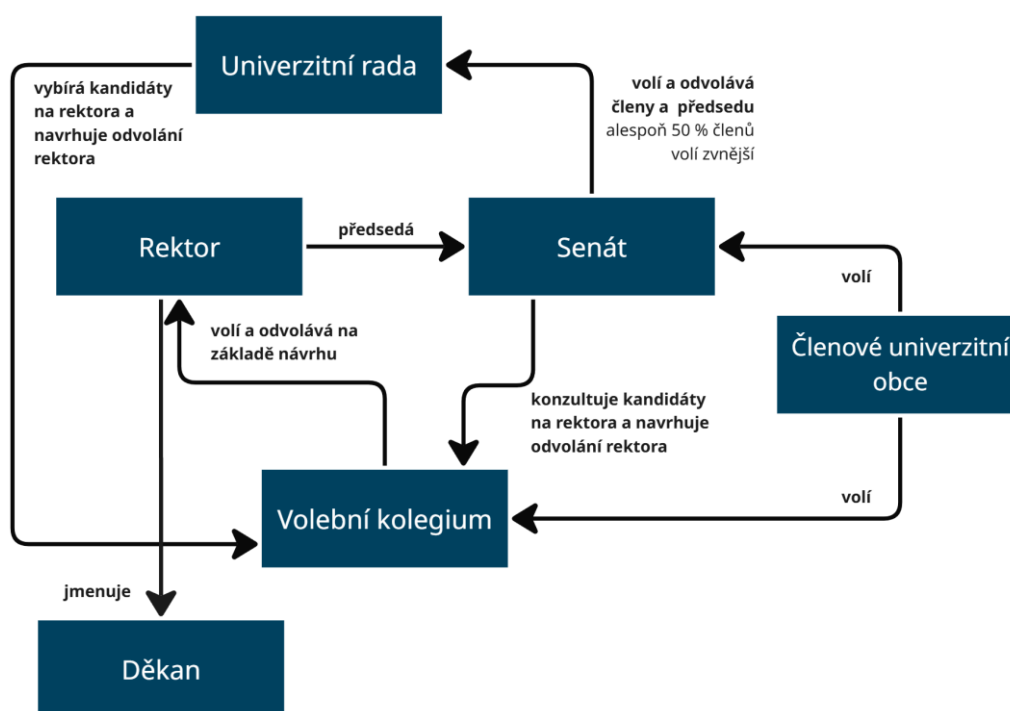
Fakulty a děkani

Polský zákon termín „fakulty“ a „děkani“ vůbec nepoužívá, ale mluví pouze obecně o „organizačních jednotkách“ bez bližšího upřesnění jejich role. Vysoké školy samozřejmě často fakulty ustanovují a mohou jim přiznávat i jistou míru samosprávy, ale některé po reformě přistoupili i k výraznější reorganizaci své vnitřní struktury.

Děkani (pokud na škole existují) **jsou formálně podřízeni rektorovi. Způsob jejich výběru se může lišit** – někde (včetně některých výzkumných univerzit) je jmenuje přímo rektor na základě výběrového řízení, jinde je tato pravomoc delegována na fakultní orgány. Rektor má také možnost děkany odvolat např. při neplnění stanovených strategických cílů.

To je velký rozdíl oproti praxi před reformou, kdy měly fakulty částečnou autonomii garantovanou zákonem a vybíraly si vlastní vedení. Zdaleka ne všichni samozřejmě tuto reformu přijímají jen pozitivně a vidí riziko zneužití pravomocí rektora, celkově se ale nezdá, že by se měl systém vrátet zpět.

Role fakult typicky spočívá zejména v organizaci výuky, zatímco v oblasti výzkumu hrají typicky významnou roli nadfakultní „**rady výzkumných disciplín**“ (vědecké rady pro jednotlivé oblasti) podléhající přímo rektorovi. Tyto rady ale také nejsou ze zákona povinné a školy je zřizují ve svých vnitřních předpisech, kde zároveň i upravují jejich složení a pravomoci.



Hodnocení modelu řízení

Nejzásadnějším dopadem reformy z roku 2018 bylo **přesunutí moci z kolegiálních orgánů do rukou rektorů**. Fakultní rady, které dříve disponovaly silnými rozhodovacími pravomocemi, byly zredukovány převážně na poradní a konzultativní orgány. Naopak rektori získali kontrolu nad strategickým řízením, financemi i personální politikou, přičemž nad nimi nově dohlíží univerzitní rady.

Tato změna vedla ke **ztrátě autonomie jednotlivých fakult**, které se staly závislými narektorech. Podle některých akademiků a studentů, kteří reformu silně kritizovali, reforma osekala akademickou svobodu a podřídila rektory politickému vlivu.⁴²

⁴² Vlk, Ales & Dobbins, Michael & Riedel, Rafał. (2021). Explaining institutional persistence and change in Polish and Czech higher education from a stakeholder perspective.

Švédsko

Výsledky systému

V žebříčku **QS World University Rankings** jsou švédské univerzity hodnoceny velmi dobře, tři univerzity se umístily v top 100 (Lund University na 72. místě, KTH Royal Institute of Technology na 78. místě a Uppsala University na 93. místě). V posledních letech se nejlepší švédské univerzity v žebříčcích posouvají výše. V top 300 je celkově 6 švédských univerzit. Při prakticky totožné populaci jako Česko má Švédsko 6 lépe umístěných univerzit.

Švédsko se v žebříčku celých vysokoškolských systémů **U21 Ranking 2020** umístilo na vynikajícím **5. místě**. V jednotlivých oblastech dosáhlo následujících výsledků: Resources – 5. místo, Environment – 14. místo, Connectivity – 8. místo a Output – 6. místo.

Vysokoškolské vzdělávání ve Švédsku získává 50 % mladých lidí (srovnej s 33 % v ČR, 44 % v EU) a tento podíl v posledních 25 letech převážně roste z hodnot kolem 33 %.

Zároveň je dobré podtrhnout, že veřejné výdaje na vysoké školství ve Švédsku dosahují 1,75 % HDP a jsou tedy více než dvojnásobné než výdaje v ČR (0,8 % HDP) i výrazně vyšší než průměr EU (1,2 % HDP), přestože v posledních 10 letech klesly z 2 % HDP. Téměř třetina (28 %) těchto výdajů však směřuje do systému finanční pomoci studentům, což je výrazně nad evropským průměrem (13 %) a samozřejmě i nad výdaji v ČR, které jsou minimální (necelá 2 % výdajů).

Při přepočtu výdajů na terciární vzdělávání paritou kupní síly to znamená, že Švédsko do terciárního vzdělávání na jednoho studenta investuje ze státních prostředků zhruba 2,5násobek oproti Česku. V tomto přepočtu je Švédsko jednou z nejštědřejších zemí v Evropě, více investuje jen Lucembursko, Norsko, Dánsko a Švýcarsko.

Aktuálně se však po desetiletích expanzi švédské univerzity potýkají s rostoucími náklady a omezenými rozpočty. V roce 2023 dosáhl kolektivní deficit univerzit 1 miliardy SEK (přibližně 89 milionů eur). Instituce jako Stockholmská univerzita a Uppsalská univerzita byly nuceny zavést úsporná opatření, včetně neobnovování pracovních smluv na dobu určitou a snižování počtu doktorandů. Jsou rovněž prioritizovány některé obory (STEM) a výzkumná témata (AI, kvantové počítače, polovodiče), což může vést k omezení počtu studentů v ostatních oborech.

Podle EUA Autonomy Scorecard 2023 je **autonomie vysokých škol ve Švédsku spíše nízká**. Je sice velmi vysoká v oblasti personální politiky (95 %) a středně vysoká v akademické oblasti (67 %), podprůměrná je ale naopak finanční autonomie (56 %) a organizační autonomie (53 %), když vysoké školy nemohou ani vlastnit nemovitosti.

Struktura systému

Ve Švédsku existují čtyři hlavní typy institucí terciárního vzdělávání:

3. **Univerzity (universitet)** – Výzkumně orientované instituce, které mají právo udělovat akademické tituly ve všech třech cyklech. Ve Švédsku jich je 18 a studuje na nich 73 % studujících na úrovni ISCED 5–8.⁴³
4. **Univerzitní vysoké školy (högskolor)** – Zaměřují se na aplikované vědy a profesní vzdělávání. Obvykle mají právo udělovat bakalářské a magisterské tituly, právo udělovat doktorské tituly mají pouze v určitých oblastech. V zemi jich je 12 a studuje na nich 21 % studujících.

⁴³ <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-i.html>

5. **Univerzitní vysoké školy výtvarného, aplikovaného a scénického umění (konstnärliga högskolor)** – Zaměřují se na výuku a výzkum v oblasti umění, designu, hudby a scénického umění. Ve Švédsku jich je 5 a navštěvuje je 1 % studujících.
6. **Nezávislí poskytovatelé vyššího vzdělávání (Enskilda utbildningsanordnare)** – Soukromé školy a organizace, které nabízejí programy terciárního vzdělávání. Některé z nich mají právo udělovat akademické tituly, zatímco jiné se zaměřují na specifické profesní kvalifikace. V zemi jich je 15 a navštěvuje je 1 % studujících.

Model řízení univerzit a reforma z roku 2011

Řízení veřejných univerzit obou typů (*universitet* a *högskolor*) je regulováno zákonem o vysokoškolském vzdělávání (*Högskolelag*)⁴⁴ a nařízením o vysokoškolském vzdělávání (*Högskoleförordningen*)⁴⁵. Obě regulace jsou stručné a předepisují existenci a kompetence jen dvou orgánů: **správní rady** (*Styrelse*), která dohlíží na univerzitu a odpovídá za plnění jejích úkolů a **rektora**, který řídí univerzitu a je přímo zodpovědný správní radě.

Univerzity si o další vnitřní organizaci rozhodují samy, a to od roku 2011, kdy proběhla reforma s cílem zvýšit autonomii univerzit (*autonomireformen*)⁴⁶. V reakci na tuto reformu mladší a menší univerzity přistoupily k oslabení kolegiálních akademických orgánů na úrovni fakult (které byly do té doby ze zákona povinné), naopak tradiční a velké univerzity typicky zachovaly model řízení se silnými kolegiálními orgány na úrovni fakult a kateder (zejm. Lund, do určité míry i Uppsala a Stockholm).

Nezávislé **vyhodnocení reformy** proběhlo na objednávku švédské vlády v letech 2014–2016.⁴⁷ Z případových studií vyplynulo, že běžní akademičtí pracovníci reformu autonomie a změny ve vnitřním řízení ve své každodenní praxi téměř nezaznamenali. Ačkoliv reforma umožnila univerzitám svobodněji určovat kategorie zaměstnanců, k radikálním změnám v kariérních strukturách nedošlo; pouze se mírně zvýšila pozornost věnovaná vytváření jasnějších kariérních cest pro mladé výzkumníky. Představitelé univerzit v hodnocení upozorňovali na paradoxní situaci: ačkoliv se formálně zvýšila jejich vnitřní autonomie, jejich reálná autonomie se příliš nezvětšila a v některých ohledech spíše klesla. Stát totiž souběžně zavedl přísnější externí kontrolu (např. přes hodnocení kvality) a zvýšil požadavky na dokumentaci. Navíc vnitřní řízení je limitováno tím, že institucím chybí větší finanční svoboda (např. dlouhodobé rozpočtové rámce nebo sloučení prostředků na vzdělávání a výzkum), která by skutečně nezávislé rozhodování podpořila. Rektorem reforma posloužila jako páka k prosazení reformy uvnitř institucí. Rektoři uváděli, že jim reforma umožnila realizovat organizační kroky, které by byly ve staré, silně neformální a kolegiální kultuře, jen velmi obtížně prosaditelné; například rušení slabých a neperspektivních studijních programů. Ačkoliv reforma kompetence formálně koncentrovala u rektora, v praxi ji rektoři podle svých slov nevyužívali k tomu, aby si všechna rozhodnutí ponechali u sebe. Naopak jim tato nová pravomoc umožnila dosavadní roztržitěnou moc „zatlačit dolů“ do nově vytvořené, jasně hierarchické organizace. Tím se jim podařilo nahradit staré, netransparentní paralelní systémy mnohem přehlednější strukturou s jasně vymezenou delegací pravomocí.

Zákon dále stanovuje, že rozhodování o studijních programech a organizaci a kvalitě výzkumu má být činěno osobami s výzkumnou nebo uměleckou kompetencí, v případě skupinového rozhodování musí tvořit většinu.

⁴⁴ https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/hogskolelag-19921434_sfs-1992-1434/

⁴⁵ https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/hogskoleforordning-1993100_sfs-1993-100/

⁴⁶ Původním cílem reformy bylo rovněž převést univerzity z organizační formy státních agentur na nezávislé veřejné organizace. Tato snaha ale byla neúspěšná. <https://universitetslararen.se/2021/12/14/tio-ar-efter-reformen-autonomifragan-lever/> Naopak součástí reformy zůstala deregulace akademických kariér.

⁴⁷ <https://tidsskrift.dk/cfasr/article/view/150962>; <https://tidsskrift.dk/cfasr/article/view/150971>; <https://tidsskrift.dk/cfasr/article/view/150972>

Studující mají zákonem garantované právo na reprezentaci svých zájmů v případech, kdy se rozhoduje o studijních programech nebo podmínkách studia. Jde o právo projednání takových opatření.

Správní rada

Správní rada je nejvyšším rozhodovacím orgánem univerzity a skládá se většinou z 15 členů (na žádost vysoké školy může být počet upraven na 11), z toho 8 (resp. 6) externích. Externí členové tvoří majoritu ve správních radách již od roku 1988. Rada je odpovědná za strategické směřování instituce, schvalování rozpočtu a dohlíží na plnění jejího poslání.

Funkční období členů správní rady (s výjimkou rektora) je maximálně 3 roky.

Způsob jmenování členů správní rady a počty zástupců za jednotlivé skupiny jsou uvedeny v tabulce níže. Konkrétní počty a způsob jmenování jsou regulovány vládním nařízením, a ne samotným zákonem, ten pouze stanovuje, že v radě jsou zástupci akademických pracovníků, studujících, externí členové a rektor.

Kdo jmenuje	15členná rada	11členná rada
Akademičtí pracovníci	3 členové	2 členové
Studující	3	2
Vláda	8	6
	rektor	rektor

Externí členové správní rady jsou jmenováni vládou na základě návrhů dvou **navrhovatelů** (jmenovaných vládou), jeden z nich je navržený univerzitou (typicky samotnou správní radou) a musí mít komplexní znalost o fungování univerzity, ale nesmí v ní působit v manažerské funkci; druhý musí reprezentovat obecný veřejný zájem. Navrhovatelé mají funkční období maximálně 3 roky, které nemůže být stejné jako funkční období členů správní rady.

Předseda správní rady je jmenován z externích členů vládou.

Členové správní rady za **studující** jsou vybíráni studentskými uniemi (které nemají od roku 2010 povinné členství, zastupují však podle typu školy 15 až 60 % studujících).

Členové správní rady za **akademické pracovníky** jsou většinou voleni přímou volbou nebo sborem volitelů, které nominují jednotlivé fakulty.

Vláda žádným způsobem nepotvrzuje jmenování interních členů správních rad.

Rektor je členem správní rady.

Ve většině případů jsou dalšími členy Správní rady bez hlasovacího práva zástupci zaměstnanců, respektive odborových organizací, kteří však mají jen právo účastnit se diskuze a předkládat návrhy, nikoliv hlasovat. Například na Stockholmské univerzitě jde o tři zástupce. Toto pravidlo vychází z nařízení vlády o zastoupení zaměstnanců ve vládních orgánech (což ve Švédsku veřejné univerzity s výjimkou dvou soukromých nadací jsou)⁴⁸.

Do výlučných kompetencí správní rady patří zejména:

1. Rozhodování o zaměření a organizaci univerzity
2. Finanční řízení, kontrola, audit
3. Rozpočet
4. Pravidla přijímacího řízení
5. Pravidla výběrových řízení
6. Nominace rektora a prorektora (jmenuje vláda)

⁴⁸ Personalföreträdarförordning (1987:1101) - https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/personalforetradarforordning-19871101_sfs-1987-1101/

Externí členové ve správních radách v některých případech projevují frustraci z omezeného přímého vlivu na vnitřní řízení univerzity, a to zejména u tradičních univerzit se silným řízením na úrovni fakult a kateder (např. Stockholmská univerzita). Na druhu stranu přístup správních rad závisí na profilu konkrétních externích členů a zejména předsedy správní rady – v některých případech volí správní rada opatrnější přístup a drží si větší odstup, někdy naopak aktivněji vstupuje do strategického řízení.

Rektor

Rektor řídí univerzitu a je přímo zodpovědný správní radě. Je jmenován rozhodnutím vlády na základě nominace správní radou. Funkční období je maximálně 6 let a může být až dvakrát prodlouženo vždy maximálně o 3 roky.

Před podáním nominace na rektora vládě musí správní rada návrh konzultovat s akademickými pracovníky, dalšími zaměstnanci a studujícími.

Do výlučných kompetencí rektora patří všechny oblasti, kromě těch, které jsou vyhrazeny správní radě nebo jinak delegovány ve vnitřních předpisech. Rektor může delegovat své povinnosti.

Rektor musí mít dle zákona jednoho zástupce (prorektora), který je jmenován správní radou. Prorektor zastupuje rektora v době nepřítomnosti a podle rozhodnutí rektora.

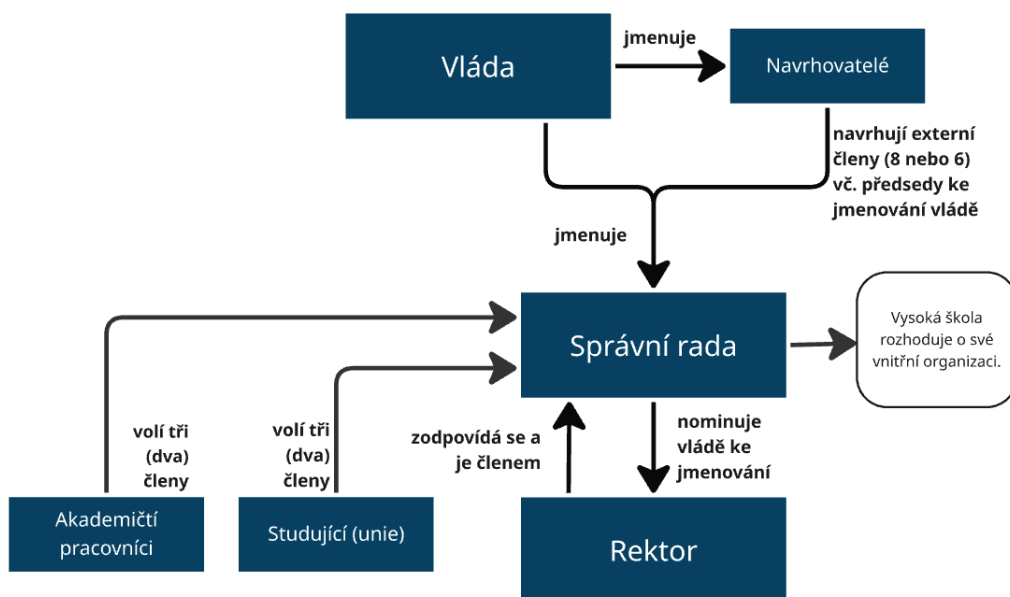
Rektor musí plnit kvalifikaci pro pozici „profesora“ nebo „lektora“, což jsou dvě akademické pozice regulované přímo zákonem a nařízením, zhruba zahrnující profesory, docenty a seniornější odborné asistenty v českém pojetí.

Fakulty a děkani

Národní regulace nepředepisují existenci fakult nebo pravidla jejich řízení. Nejstarší a největší univerzity jsou standardně na fakulty členěny, v některých případech je sdružují do skupin podle disciplín (humanitní a sociální, STEM atp.), kdy jsou v centrálním vedení reprezentovány jen čelní představitelé celých disciplín (skupin fakult) – Uppsala, Stockholm.

Fakultní rady po zavedení reformy autonomie z roku 2011 hrají primární roli v rozhodování o akademických a odborných (či profesních) otázkách, v nichž si zpravidla zachovaly svůj rozhodovací mandát. Ačkoliv reforma teoreticky umožnila univerzitám fakultní rady zcela zrušit, v praxi k tomu docházelo jen zřídka. Místo toho došlo především k přerozdělení odpovědnosti a omezení jejich celkových pravomocí. Zatímco strategická, ekonomická a manažerská rozhodnutí se jasně přesunula do rukou rektorů a prostřednictvím delegování na děkany, odpovědnost za čistě akademické a odborné záležitosti zůstala právě doménou fakultních rad.

Ve výběru **děkanů** (nebo vedoucích „škol“) má poslední slovo rektor, který děkana jmenuje a není vázán návrhem fakultní samosprávy (pokud je fakultní samospráva na univerzitě zřízena). U tradičních univerzit je zachován model, kdy návrh na pozici děkana vychází zdola (nominální komise, volba všemi akademiky dané fakulty - bez účasti studujících, návrh rektorovi). Menší nebo specializované vysoké školy vybírají děkana výběrovým řízením bez celofakultního „referenda“. Děkana vždy odvolává rektor a podle typu instituce je součástí procesu odvolání hledání konsenzu s komunitou fakulty.



Aktuální diskuze

Ve Švédsku je stále aktuální debata o potřebě zvýšit autonomii vysokých škol, ve které zástupci univerzit argumentují potřebou volnějšího vztahu se státem a snížení byrokratických povinností (povinný reporting celé řady témat). Problémem je například nemožnost vlastnit nemovitosti (univerzity si všechny nemovitosti pronajímají od státní agentury *Akademiska Hus*), akumulovat finanční rezervy nebo delegování povinností ze strany státu nesouvisejících přímo s misí vysokých škol (např. administrace jazykových testů v rámci migrační politiky). Švédští aktéři zmiňovali jako zdroj inspirace Finsko, které univerzity od státu oddělilo.

Aktéři si rovněž stěžují na komplikovaná pravidla nábory nových zaměstnanců, která prodlužují například nábor nového zaměstnance na postdoktorandskou pozici na 6–12 měsíců. Fungování univerzit komplikují také přísnější imigrační pravidla, která snížila atraktivitu Švédska pro zahraniční akademiky – například z důvodu přísných pravidel pro imigraci celé rodiny zaměstnance.