

# Diskuse na aktuální téma

## PROJEKT OECD „THEMATIC REVIEW OF TERTIARY EDUCATION“ – ZPRÁVA HODNOTITELŮ



Prof. RNDr. Jan Hála, DrSc.



Prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.



Doc. Ing. Petr Konvalinka, CSc.



Doc. Ing. Josef Průša, CSc.



Prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA



Prof. Ing. Petr Sáha, CSc.



Doc. Ing. Josef Šedlbauer, Ph.D.

V diskusi o doporučeních obsažených ve Zprávě hodnotitelů OECD (*Country Note*) přecházíme k další oblasti, která se týká **řízení terciárního školství na systémové a institucionální úrovni** (viz Zpráva hodnotitelů, 4. kapitola). Z několika doporučení jsme jako témata pro diskusi vybrali tyto tři:

- a) *„Je nezbytné posilovat řídicí a koordinační schopnosti na úrovni systému.“* (Odst. 88)
- b) *„Na strategickém (nikoli vědeckém) řízení systému a institucí se musí podílet širší okruh aktérů.“* (Odst. 89)
- c) *„Ministerstvo by mělo vést vysoké školy k tomu, aby vypracovaly projekty na profesionalizaci vysokoškolské administrativy (kvestoři, tajemníci fakult a jejich spolupracovníci), a vyčlenit pro tyto projekty příslušné finanční zdroje.“* (Odst. 93)

K nim se váží následující otázky, které jsme položili několika rektorům a předsedům akademických senátů veřejných vysokých škol:

**1. Domníváte se, že Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) dostatečně a správně využívá svůj hlavní řídicí nástroj, tj. rozdělování finančních prostředků ze státního rozpočtu? Co od MŠMT očekáváte v oblasti koordinace činnosti vysokých škol?**

**2. Jaké máte zkušenosti s činností správní rady na Vaší vysoké škole? Domníváte se, že by pravomoci těchto správních rad měly být rozšířeny? Jestliže ano, v jakém směru?**

**3. Čeká Vaše vysoká škola, až ji MŠMT vyzve k vypracování projektu profesionalizace administrativy, nebo už samostatně podnikla některé kroky v tomto směru?**

V příštím čísle se s těmito otázkami obrátíme na některé děkany a předsedy fakultních akademických senátů.

Uvítáme, když se do diskuse na tato, minulá i budoucí témata zapojí i další čtenáři. (Celou Zprávu hodnotitelů v angličtině naleznete na [www.csvs.cz/projekty](http://www.csvs.cz/projekty).)

*Na výše uvedené otázky nám odpověděli:*

**Prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.,**  
rektor České zemědělské univerzity v Praze

**Doc. Ing. Josef Průša, CSc.,**  
rektor Západočeské univerzity v Plzni

**Prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA,**  
rektor Vysokého učení technického v Brně

**Prof. Ing. Petr Sába, CSc.,**  
prorektor pro strategii a rozvoj a statutární zástupce rektora Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

**Prof. RNDr. Jan Hála, DrSc.,**  
předseda Akademického senátu Univerzity Karlovy v Praze

**Doc. Ing. Petr Konvalinka, CSc.,**  
předseda Akademického senátu Českého vysokého učení technického v Praze

**Doc. Ing. Josef Šedlbauer, Ph.D.,**  
předseda Akademického senátu Technické univerzity v Liberci

**1. Domníváte se, že Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) dostatečně a správně využívá svůj hlavní řídicí nástroj, tj. rozdělování finančních prostředků ze státního rozpočtu? Co od MŠMT očekáváte v oblasti koordinace činnosti vysokých škol?**

**J. Hron:**

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy by mělo při přípravě rozpočtu resortu na daný rok rychleji reagovat na vývoj ve společnosti a pružněji přerozdělovat finanční prostředky mezi základním, středním a vysokoškolským vzděláváním (sledování demografického stavu v ČR).

V oblasti koordinace činnosti vysokých škol by MŠMT mělo aktualizovat investiční výstavbu k vývoji ve stavebnictví ČR.

**J. Průša:**

Myslím si, že prostředky rozděluje optimálně. Vhodné je zvolen poměr normativních a nenormativních titulů. Zejména rozvojové projekty, zavedené cca před 6 lety jsou vhodným nástrojem. Rovněž „Reprezentativní komise“ neumožní odtržení administrativy od reality.

**K. Rais:**

Podívejme se, jak probíhalo rozdělování neinvestičních finančních prostředků letos. Na univerzity byl přijat určitý počet posluchačů a poté nám bylo sděleno, že na ně nejsou dostatečné finanční prostředky<sup>1</sup>. Tyto

<sup>1</sup> Představte si absurdní situaci v podniku, který na základě objednávky nakoupí materiál na výrobu, přijme nové zaměstnance, instaluje nové stroje, vyrobí výrobek a pak mu odběratel oznámí, že část jeho výrobků zaplatí a část odebere zadarmo, protože nemá další finanční prostředky. A žádný další odběratel vašich výrobků na trhu není.

pak byly hledány dodatečně panem předsedou vlády v rámci finančního rozpočtu vlády. U našich sousedů (např. v Rakousku) má každá univerzita dlouholetou smlouvu se státem, která jí zaručuje financování předem vyjednaného počtu posluchačů.

S rozdělováním finančních prostředků státního rozpočtu z úrovně MŠMT je spojen typicky český problém, a tím je rovnostářství. Každá univerzita (resp. fakulta), ať špičková nebo podprůměrná, dostává stejné finanční prostředky na studenta určitého studijního programu. Domnívám se, že je potřeba nejprve definovat systém hodnocení univerzit (resp. fakult), rozdělit posuzované instituce do několika kategorií podle zcela konkrétních výsledků (výzkumných, pedagogických, mezinárodních, uplatnění absolventů a dalších) za posledních několik let, a teprve na základě tohoto rozdělení následně přidělovat finanční prostředky.

Pokud se dobře pamatuji, tak před řadou let se o jistou hrubou kategorizaci ekonomických fakult pokusila Akreditační komise. Toto členění však nebylo vázáno na výši neinvestičních prostředků, které konkrétní fakulta obdržela ze státního rozpočtu.

Financování českých univerzit v oblasti neinvestičních prostředků má dnes daleko k ideálu. První krok, který je nutno udělat, je provést průhledné a objektivní hodnocení univerzit, uskutečnit jejich kategorizaci a na toto členění navázat jejich finanční pobídku. Samozřejmě, že v objektivním hodnocení univerzit mohou nadělat amatérské pokusy novinářů nebo univerzitních kolegů více škody než užitku – viz např. letošní pokusy prezentované v denním tisku, kdy v procesu hodnocení konkrétních univerzit hodnotitelé „zapomněli“ na výsledky některé fakulty nebo hodnocení bylo provedeno pouze podle jednoho kritéria. Avšak pokud nebude existovat veřejnosti a univerzitami respektované hodnocení, pak i tyto amatérské pokusy pochopitelně najdou u veřejnosti, a zejména u zaměstnavatelů našich absolventů, sluchu.

V rámci odpovědi na vaši otázku bych chtěl zdůraznit užitečnost zavedení rozvojových programů MŠMT, které jsou dnes běžně používány zejména na podporu strategického řízení univerzity. Jsou to jedny z mála finančních prostředků, za které rektor nejenom nese zodpovědnost (rektor zodpovídá za celý rozpočet univerzity), ale současně do jejichž rozdělení může přímo zasáhnout. I když v případě

VUT v Brně letošní finanční objem rozvojových programů činil pouze cca 3 % z celkového rozpočtu, samozřejmě mne těší, že při 100% zodpovědnosti za čerpání rozpočtu školy mohou (společně s prorektory) alespoň nějaké procento rozpočtu ovlivňovat přímo. Podnikovým ředitelům a manažerům jsem ochoten tuto situaci (kdo a jak závisle či nezávisle rozhoduje o zbývajících 97 % rozpočtu univerzity) vysvětlit detailněji, rezortní manažeři jsou seznámeni s principy financování, ti se divit nebudou. Manažerské role rektora, prorektorů, děkanů a proděkanů fakult, správní rady a akademických senátů univerzit a fakult, jejich rozhodovací pravomoci, a s tím spojená zodpovědnost za rozhodnutí, by měly být v novém zákoně jistě předefinovány.

#### **P. Sába:**

MŠMT rozděluje finanční prostředky po konzultacích s Reprezentativní komisí, která zastupuje zejména Českou konferenci rektorů a Radu vysokých škol. Prostředky se rozdělují po vzájemné dohodě podle potřeb univerzit.

Od MŠMT bych očekával jasnější strategickou vizi a postupné cíle, které pomohou českým vysokým školám dosáhnout excelentního světového postavení.

#### **J. Hála:**

Nikoli. MŠMT dělí finance na výuku podle počtu studentů a podle již překonaného umělého koeficientu náročnosti. Financování vědy a výzkumu probíhá většinou formou podpory výzkumných záměrů, center a dalších projektů. Vazba na výkonnost je přitom doposud nulová nebo zanedbatelná. Relativně malý objem prostředků na specifický výzkum je rozdělován podle velmi složitého vzorce, jehož nereálné parametry výrazně utlumují závislost na výkonnosti. Pokud by ale MŠMT řádně plnilo všechny své úkoly a za předpokladu zavedení „silné“ vazby na kvalitu a výkonnost, lze rozdělování finančních prostředků ze státního rozpočtu využít jako dostatečně efektivní řídicí nástroj vysokých škol. Nabízí se například možnost využití databáze RIV, citovanosti a dalších relativně objektivních kritérií. Pokud by došlo k systémové změně rozdělování finančních prostředků, nepřipadá vzhledem k různorodosti vysokých škol v úvahu řešení založené na jednotném modelu financování.

Koordinace činnosti relativně velkého počtu velmi „malých“ vysokých škol a několika „velkých“ univerzit vyžaduje od MŠMT zavést diferencovaný přístup. Vždy bude však zapotřebí zachovat prostředí, v němž lze realizovat akademická práva a akademické svobody, a ve vztahu k veřejným vysokým školám respektovat jejich samosprávný charakter.

#### **P. Konvalinka:**

Myslím, že MŠMT nevyužívá rozdělování finančních prostředků ze státního rozpočtu jako nástroj řízení, neboť financování je prováděno prostřednictvím normativu na studenta vysoké školy (VŠ). Tento normativ nevystihuje náklady na výuku studenta, a navíc se s vyšším počtem přijímaných studentů snižuje.

Od MŠMT očekávám, že bude co nejméně zasahovat do chodu VŠ a že svou koordinaci přenesou na půdu akreditačních komisí, které budou náročněji posuzovat návrhy na akreditace studijních programů, zejména v případech vznikajících nových VŠ.

#### **J. Šedlbauer:**

Dosavadní systém financování vzdělávací činnosti podle koeficientů (ekonomické) náročnosti studijních programů by měl odrážet také naplnění hlavní společenské objednávky, tedy uplatnění absolventů na pracovním trhu. Ostatní parametry kvality vysokých škol lze lépe postihnout jinak: školy s lepším výzkumným zázemím získávají v otevřených soutěžích více prostředků na vědu a výzkum, atraktivitu studijních programů, kvalitu řízení atd. To nejlépe posoudí a ohodnotí sami uchazeči a studenti, pokud bude zavedeno školné.

Větší míra koordinace ze strany MŠMT je vhodná u učitelských studijních programů, které připravují absolventy v převážné míře pro potřeby tohoto resortu.

*2. Jaké máte zkušenosti s činností správní rady na Vaší vysoké škole? Domníváte se, že by pravomoci těchto správních rad měly být rozšířeny? Jestliže ano, v jakém směru?*

#### **J. Hron:**

Působnost správních rad v oblastech vymezených zákonem o vysokých školách je plně oprávněna, a pod-

le našeho názoru a zkušeností i efektivní a zodpovědná. Vnější pohled členů správní rady v majetkových záležitostech je zárukou optimálního hospodaření. Tento pohled správní rady je nezbytný i v ostatních činnostech ČZU v Praze, jako např. u projednávání výročních zpráv, dlouhodobého záměru a jejich aktualizací. A to jako pohled vnějšího účastníka, který nezná, ani nemůže znát veškeré interní vazby; a toto je pozitivní. Na druhé straně však takto založený vnější pohled a exponované postavení členů správní rady na jejich pracovištích je do jisté míry omezující.

Lze si představit posílení úlohy správní rady, kdy má rozhodovací pravomoc v majetkových záležitostech i na již zmíněné projednávání výročních zpráv a dlouhodobých záměrů, ale její funkce by neměla suplovat jednak vědeckou radu v oblasti vzdělávací a tvůrčí činnosti, a jednak akademický senát v oblasti tvorby a schvalování vnitřních předpisů.

Posílení role správní rady lze spatřovat při volbě rektora. Důvodem je jednak zmíněný vnější pohled a do jisté míry i znalost podmínek na univerzitě, a jednak „nezávislost“ jejího složení na kandidátech na funkci rektora. Mohla by tedy být zahrnuta do legislativy jako jedna ze složek podílejících se na volbě rektora, tj. vedle akademického senátu.

#### **J. Průša:**

Správní rady byly primárně zřízeny pro kontrolu hospodaření s majetkem veřejných vysokých škol po jejich deetatizaci. V tomto smyslu svou roli beze zbytku plní. Myslím si, že by měly mít možnost více monitorovat život univerzit a určitým způsobem jej i ovlivňovat (1 nebo více členů), např. při volbě rektora apod.

#### **K. Rais:**

Ve své funkci prorektora a následně rektora jsem zažil dvě správní rady a vždy bylo zřejmé, že členové správní rady měli a mají velký zájem o dění na univerzitě a projevují ochotu škole pomoci. Mnohokrát jsem slyšel doporučení směřovaná k vyššímu stupni manažerského řízení školy, ke zvýšení flexibility univerzity v oblasti spolupráce s praxí, v oblasti změny studijních programů, v oblasti vytváření společných firem univerzity s podniky atd. Rozhodovací pravomoc správní rady je však v reálu dosti omezená, praktický dopad má pouze na schvalování nákupu

a prodeje majetku školy. Vzhledem k platnosti stávajícího vysokoškolského zákona a vnitřních rezortních předpisů může správní rada dát vedení školy pouze doporučení a rady.

Osobně za jeden z dnešních problémů řízení univerzity považuji zmiňovaný nesoulad mezi zodpovědností a pravomocí v procesu rozdělování finančních prostředků univerzity. Zde si myslím, že by správní rada měla mít (ze zákona) výrazně větší pravomoc, zejména v oblasti schvalování rozpočtu univerzity. Ovšem problém je širší, měli bychom diskutovat o změnách části zákona, která se týká správní rady – kdo a jak navrhuje a jmenuje člena do správní rady, o vlivu reprezentace průmyslových podniků na složení a chod správní rady atd. Domnívám se, že role správní rady, jakožto nezávislé instituce na vnitřním životě univerzity, by měla být posílena též i v oblasti strategického řízení (což nesouvisí se změnou zákona, spíše je to o změně vztahu mezi vedením univerzity a správní radou).

Nezávislost správní rady v rámci ostatních struktur univerzity dává společnosti záruku, že nebudou uplatňovány fakultní či individuální zájmy (nejenom) v oblasti rozdělování finančních, materiálních či lidských zdrojů univerzity.

#### **P. Sába:**

Správní rada Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (UTB) má určitě profesionální charakter, který má značný podíl na rozvoji univerzity. Vliv Správní rady UTB je ale určen vahou osobností, které členství ve Správní radě přijaly, nikoliv vahou danou vysokoškolským zákonem. Např. předsedou Správní rady UTB je Tomáš Baťa, který má o kompetencích správní rady univerzity zcela jiné představy. Pravomoci správní rady jsou velmi omezené a i já považuji za správné, aby se správní rada mohla ve větší míře podílet na strategických rozhodnutích univerzity včetně možnosti ovlivňovat volby rektorů a děkanů.

#### **J. Hála:**

Správní rada UK v Praze má 15 členů. Jde vesměs o velmi významné a také značně vytížené osobnosti (jako např. primátor, arcibiskup pražský, poslanci Parlamentu ČR, náměstek ministra, vrchní ředitel České národní banky atd.). Tento orgán se schází

obvykle dvakrát ročně. Na svých jednáních se věnuje zejména udělování předchozího souhlasu k uzavírání kupních smluv, zřízení věcných břemen a podobně. V některých akutních případech členové Správní rady UK hlasují i „per rollam“. Správní rada UK dále projednává a bere na vědomí zásadní univerzitní materiály jako např. výroční správy o činnosti a hospodaření UK, aktualizaci dlouhodobého záměru, principy rozdělování státní neinvestiční dotace UK. Dlouhodobé zkušenosti s činností tohoto orgánu jsou jistě pozitivní.

Na UK přichází jen nepodstatná část finančních prostředků z podnikatelské sféry. Vzhledem k tomu mi připadají pravomoci i vysoce reprezentativní složení Správní rady UK odpovídající současné situaci. Pokud by v budoucnosti došlo k zásadnímu navýšení finanční podpory z podnikatelské sféry, mělo by být posíleno i její zastoupení ve složení Správní rady UK.

#### **P. Konvalinka:**

Zkušenost s činností správní rady mám velmi dobrou, vynikající osobnosti, které v ní zasedají, jsou zárukou dobrého rozhodování v záležitostech VŠ. Spolupráce vedení, správní rady a akademického senátu sehrává důležitou roli v rozvoji univerzity. Nedomnívám se, že by pravomoci správní rady měly být posíleny, myslím, že současná situace je vyhovující.

#### **J. Šedlbauer:**

Správní rady prostřednictvím svých členů usnadňují vysokým školám kontakty se zaměstnavateli a s institucemi samosprávy, jejich zavedení do struktury VŠ bylo nepochybně přínosem. Pravomoci akademických orgánů považuji v současné době za vyvážené.

*3. Čeká Vaše vysoká škola, až ji MŠMT vyzve k vypracování projektu profesionalizace administrativy, nebo už samostatně podnikla některé kroky v tomto směru?*

#### **J. Hron:**

Projekt profesionalizace administrativy České zemědělské univerzity v Praze vychází z jejího dlouhodobého záměru (DZ), vypracovaného na období 2006–2010. Jedna z oblastí DZ je zaměřena na řízení instituce a řízení lidských zdrojů a obsahuje:

- tvorbu nového komplexního řízení instituce a lidských zdrojů
- zvyšování pedagogické kvalifikace učitelů
- Kariérní řád
- zvyšování kvalifikace administrativních pracovníků
- podporu rozvoje ICT
- profesionalizaci administrativních činností.

V roce 2006 byl vypracován Kariérní řád, který se stal základním dokumentem pro personální řízení ve všech oblastech činností na všech útvarech univerzity.

V současné době jsou organizována cyklická školení administrativních pracovníků rektorátu, fakult a institutů v oblasti odborné, psychologické a v jazykové přípravě. Organizují se speciální školení pro pracovníky managementu univerzity a fakult.

Rovněž se realizují rozvojové projekty komplexního využití informačních technologií, technické zabezpečení s cílem aplikovat a využívat nejnovější poznatky z oblasti ICT.

Také byla provedena analýza organizace administrativních pracovišť a průběžně se pokračovalo v procesu interního auditu s cílem zlepšování struktury a fungování administrativního aparátu rektorátu a fakult.

V současné době se vypracovává kodex etiky pracovníka ČZU v Praze a nástroje k jeho realizaci.

#### **J. Průša:**

Západočeská univerzita v Plzni k profesionalizaci administrativy (i když v menší míře) přistoupila již na počátku devadesátých let. Podle mého názoru je to jediná efektivní cesta rozvoje vysokých škol.

#### **K. Rais:**

Odpověď na tuto otázku jsem dal asi před jeden a půl rokem ve svém inauguračním projevu, který jsem

prakticky celý věnoval profesionalizaci činnosti univerzity, a zejména administrativy rektorátu. Do tohoto procesu jsme již investovali část finančních prostředků z rozvojových programů – v souladu s doporučeními hodnotící komise EUA restrukturalizujeme rektorát, došlo k personálním obměnám právního oddělení, ke změnám v marketingovém oddělení, k výraznému posílení oddělení transferu technologií atd. V tomto směru velmi oceňuji podporu Akademického senátu VUT, s kterým pravidelně jednám o restrukturalizaci a o dalším vývoji v oblasti administrativy rektorátu (na děkanáty prakticky „nedosáhnu“, ty jsou v oblasti působnosti jednotlivých děkanů – viz předchozí diskuse o pravomocích a zodpovědnosti jednotlivých aktérů systému řízení univerzity).

Kdybychom na VUT čekali, až nás někdo k něčemu vyzve v oblasti řízení univerzity, asi bychom nebyli jednou ze dvou českých univerzit, které se umístily v celosvětovém hodnocení 500 TOP univerzit časopisu TIMES.

#### **P. Sába:**

Naše administrativa začala působit se vznikem UTB v roce 2001 a od počátku byla budována jako profesionální součást univerzity a z tohoto důvodu již na výzvu nečekáme.

#### **J. Hála:**

Samozřejmě nečeká. UK v Praze jako největší vysoká škola v ČR systematicky pracuje na zefektivňování své administrativy. Logicky přitom ale vychází i ze svých vlastních a obecných středoevropských tradic. Konkrétními příklady z poslední doby jsou zavádění moderního informačního systému UK nebo školení pracovníků zajišťujících zahraniční stáže studentů a mezinárodní vědecké projekty. K řešení problematiky profesionalizace administrativy může přispět i zásadní diskuse o povaze univerzity, kterou UK připravuje v podobě odborné konference.

#### **P. Konvalinka:**

Čekat na výzvy nebývá optimální přístup. ČVUT v Praze má od ledna 2007 nového kvestora, který se společně s vedením univerzity snaží o profesionalizaci administrativy. Komplikované je však najít odborníky, kteří by byli schopni poskytnout erudované informace

## DISKUSE NA AKTUÁLNÍ TÉMA

zejména o financování v rámci evropských projektů. Také oblast ostatní ekonomické činnosti v souvislosti s podmínkami evropské komise by měla být ve středu zájmu VŠ.

**J. Šedlbauer:**

O případném projektu profesionalizace administrativy na TUL v Liberci nemám informace.

Redakce Auly srdečně děkuje účastníkům diskuse za aktivní spolupráci při zpracování odpovědí na naše otázky.