

REFLEXE ČINNOSTI SPRÁVNÍCH RAD VYSOKÝCH ŠKOL – AKTÉŘI: REKTOŘI A SPRÁVNÍ RADA VŠ*

Michaela Šmídová

Úvod

V následujícím textu se budeme zabývat problematikou působnosti správních rad vysokých škol (VŠ) a jejím reflektováním vybranými aktéry. V našem případě jsou aktéry na jedné straně rektori vysokých škol a na straně druhé předsedové správních rad vysokých škol. Právě jejich vztah, spolupráce a kontakty jsou nejintenzivnější. Rektori a předsedové správních rad jsou vzájemně partnery, a proto poznání jejich postojů a názorů má ve zkoumané problematice svou relevanci.

Působnost správních rad a její hodnocení bylo jedním z dílčích témat v rámci projektu SPAV. Zde prezentovaný specifický výzkum zapadá do širšího rámce celého projektu, který se zabývá spoluprací externistů s technickými vysokými školami a je dalším z několika prezentovaných výsledků jmenovaného projektu (např. Šmídová, M., Podoby a překážky spolupráce technických vysokých škol a podniků očima externích spolupracovníků, *Aula* č. 3, 2009, s. 11–18).

Pro zpracování (či přesněji základní charakteristiky) tohoto úzce zaměřeného tématu bylo využito dotazníkové šetření, které svým rozsahem a podobou odpovídá výzkumné sondě. Ta z podstaty věci není reprezentativní, ale má za cíl spíše připravit terén pro další práci a lépe definovat další výzkumné otázky. Z tohoto hlediska poznatky zde prezentované mohou představovat především východisko pro případný hlubší a reprezentativnější výzkum.

Jak bylo naznačeno výše, hlavním záměrem této výzkumné sondy bylo oslovit relevantní respondenty a získat jejich reflexi současného fungování správních rad vysokých škol. To znamená fungování, které je omezeno a vymezeno záko-

nem č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (konkrétně správních rad se týká 14§ a 15§). Právě tam je poměrně jednoznačně ohraničena funkce správních rad. Práce správních rad vysokých škol se týká především dozoru v oblasti hospodaření vysoké školy (např. převádění movitých a nemovitých věcí) a také (více méně formálně) vyjádření ke směřování školy, jež reprezentují dokumenty jako jsou dlouhodobý záměr a výroční zprávy. Členy správní rady (kteří vždy musí být externisty ve vztahu k VŠ) jmenuje po dohodě s rektorem ministr školství tak, aby v ní měli zastoupení představitelé veřejného života, územní samosprávy a státní správy¹.

V rámci snah o reformování vysokého školství existují nicméně pokusy/náměty o/na změnu působnosti nebo dokonce posílení pozice správních rad, které by mohlo vést k tomu, že do vysokých škol se mnohem výrazněji přenesou manažerské řízení. To je vnímáno jako důležitá až zásadní podmínka pro zlepšení situace vysokých škol a pro to, aby školy lépe a flexibilněji reagovaly na trh práce a jeho potřeby.

V naší výzkumné sondě jsme se zaměřili především na současnou situaci (tj. na situaci roku 2009) a taky na případné budoucí proměny správních rad (prostřednictvím otázky o (ne)vhodnosti rozšíření kompetencí správních rad).

Celkem bylo osloveno se žádostí o spolupráci na sondě 11 vysokých škol (s technickým zaměřením), nakonec se respondenty stalo 11 rektorů a 8 předsedů správních rad – a tak 8 vysokých škol zastupovala dvojice rektor a předseda SR (viz tabulka č. 1). Vyhodnocení výzkumné sondy ale bude v tomto textu striktně anonymní.

* Studie vypracovaná v rámci projektu z programu NPV II č. 2E08013 “Spolupráce technických fakult veřejných vysokých škol s podniky a dalšími experty se zaměřením na bakalářské studijní programy”.

¹ Celé znění zákona o vysokých školách je dostupné na URL: <http://aplikace.msmt.cz/vysokeskoly/Legislativa/Zakon111_uplne_zneni_552.htm>.

Tabulka č. 1: Spolupracující školy + zastoupení rektorů a předsedů SR jako respondentů

| Vysoká škola | Rektor | Předseda SR |
|--|--------|-------------|
| Vysoké učení technické v Brně | + | |
| Technická univerzita v Liberci | + | + |
| Univerzita Pardubice | + | |
| Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava | + | |
| Západočeská univerzita v Plzni | + | + |
| Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem | + | + |
| České vysoké učení technické v Praze | + | + |
| Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně | + | + |
| Vysoká škola chemicko-technologická v Praze | + | + |
| Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně | + | + |
| Česká zemědělská univerzita v Praze | + | + |

Vzhledem ke konstrukci dotazníku (především uzavřené otázky s danou škálou odpovědí) jsme ve zpracování využili především kvantitativní analýzu, která byla doplněna analýzou kvalitativní. Současně ale platí, že v takto malém souboru respondentů nemá smysl provádět složité statistické procedury, a že pro základní přehled je zcela dostačující a relevantní frekvenční analýza². Kvalitativní přístup (ve formě obsahové analýzy) jsme potom použili zejména v souvislosti s otázkami o kompetencích správních rad a o dobrých příkladech spolupráce (podoba dotazníku viz příloha na konci článku).

HODNOCENÍ SPOLUPRÁCE AKTÉRY-RESPONDENTY

Velice stručně se nejprve zmíníme 1) o základním hodnocení vlivu správních rad (SR) na činnost vysokých škol, 2) o zapojení správních rad do hodnocení kvality VŠ a nakonec 3) o vzájemné spolupráci správních rad VŠ a rektora. Vždy budeme výsledky interpretovat s ohledem na oba typy aktérů (tj. rektori a předsedové správních rad). Předpokládáme totiž, že jejich názory/postoje se mohou lišit.

Tři zmíněné oblasti („měřené“ prostřednictvím 3 indikátorů – viz příloha dotazník – otázky č. 1 až 3a) představují jakousi rámcovou reflexi funkce správní rady danou zejména v současnosti platným zákonem o vysokých školách.

² Protože se jedná o malý soubor respondentů, rozhodli jsme se také neuvádět údaje v procentech, ale nechat je v podobě absolutních čísel (pozn. aut.).

Rektori na jedné straně a předsedové správních rad hodnotí vliv nejčastěji jako *ani malý, ani velký* a zároveň platí, že jsou odpovědi častější směrem k *malému vlivu* a nikdo z respondentů se nedomnívá, že vliv správních rad je *velký*. V některých případech respondenti sami upozorňují, že vliv SR je dán již zmiňovaným zákonem (viz tabulka č. 2).

Tabulka č. 2: Vliv správní rady na činnost VŠ

| | Rektori | Předsedové SR | Celkem |
|---------------------|---------|---------------|--------|
| malý vliv | 1 | 1 | 2 |
| spíše malý | 2 | 3 | 5 |
| ani malý, ani velký | 4 | 2 | 7 |
| spíše velký | 3 | 1 | 4 |
| velký vliv | 0 | 0 | 0 |

Poznámka: 2 respondenti – jeden rektor a jeden předseda SR neodpověděli.

Komplikovanější se jeví otázka na zapojení do vnitřního hodnocení kvality vysoké školy³. Polovina rektorů se domnívá, že správní rada je zapojena do tohoto procesu a druhá polovina je přesvědčena o opaku. Naproti tomu méně jsou o svém zapojení přesvědčeni právě předsedové správních rad. A i v odpovědi na to, zda jde o (ne)zapojení dostatečné nebo nedostatečné se soubor hodně diferencuje. Ale je patrné, že rektori toto zapojení považují častěji (oproti předsedům SR) za nedostatečné. Respondenti měli možnost svůj postoj také alespoň částečně osvětlit. Toto zapojení nejčastěji popisují jako projednávání a schvalování výročních zpráv a dlouhodobých záměrů vysokých škol a jejich aktualizací. Takové konstatování zcela odpovídá výše zmiňovaným funkcím správních rad podle vysokoškolského zákona. Zde prezentované postoje budou více pochopitelné v souvislosti s názory na možné rozšíření kompetencí správních rad (viz oddíl Příklady spolupráce a nové kompetence správních rad), na tomto místě zatím nemají samy o sobě silnou vyvídací hodnotu.

Tabulka č. 3: Zapojení SR do vnitřního hodnocení kvality vysoké školy

| | Rektori | předsedové SR | celkem |
|-----|---------|---------------|--------|
| Ano | 5 | 3 | 8 |
| Ne | 5 | 5 | 10 |

Poznámka: 1 respondent (rektor) neodpověděl.

³ Na tomto místě je ale potřeba uvědomit si, že toto zapojení může být vnímáno velmi subjektivně. Jednotliví respondenti mohou chápat zapojení do vnitřního hodnocení kvality VŠ různě, nestějně (pozn. aut.).

Tabulka č. 4: Hodnocení zapojení SR do vnitřního hodnocení kvality VŠ

| | Rektoři | Předsedové | Celkem |
|---------------------|---------|------------|--------|
| dostačující | 3 | 2 | 5 |
| spíše dostačující | 1 | 3 | 4 |
| spíše nedostačující | 2 | 2 | 4 |
| nedostačující | 3 | 1 | 4 |

Poznámka: 2 respondenti (rektoři) neodpověděli.

Největší shoda vládne u hodnocení vzájemné spolupráce; jak rektori, tak předsedové správních rad ji vnímají jako pozitivní, nikdo z nich ji nehodnotí negativně (viz tab. č. 5).

Tabulka č. 5: Hodnocení vzájemné spolupráce rektora a správní rady

| | Rektoři | Předsedové | Celkem |
|-----------------|---------|------------|--------|
| pozitivní | 8 | 7 | 15 |
| spíše pozitivní | 1 | 1 | 2 |
| spíše negativní | - | - | - |
| negativní | - | - | - |

Ve svých doplňujících vysvětleních rektori označují správní radu složenou z podnikatelů, zástupců státní správy, regionální i lokální administrativy za důležitý korekční činitel, jenž disponuje mimoakademickými zkušenostmi. Správní rada pro ně představuje důležitý pohled z venku do jinak dost uzavřeného prostředí, které také někdy trpí partikulárními zájmy jednotlivých fakult. Správní rada je podle rektorů: nezaujatá, tvůrčí, dodává zpětnou vazbu a „není zatížena profesionální slepotou“. To platí i přesto, že si rektori-respondenti uvědomují, že pravomoci správních rad jsou do značné míry omezené. Je patrné, že předsedové správních rad jsou pro rektory spíše dobrými partnery, se kterými spolupráce docela dobře funguje, byť možnosti pro ni jsou po formální stránce do značné míry striktně a úzce vymezené.

Naproti tomu předsedové správních rad jsou poněkud méně konkrétní a kvalitu spolupráce ilustrují „jen“ jako dobrou a kolegiální komunikaci s rektorem, oceňují připravené kvalitní materiály pro jednání správní rady a obecně hovoří o tom, že zasedání správních rad a rektorů probíhá dobře.

Dalo by se z takového hodnocení usuzovat, že správní rada a její členové jsou přece jenom větším přínosem pro rektora (potažmo vysokou školu) než opačně – to je, že členové správních rad své členství ve správní radě jako přínos příliš nevnímají (nebo alespoň z jejich komentářů to přímo nevyplývá)?

PŘÍKLADY SPOLUPRÁCE A NOVÉ KOMPETENCE SPRÁVNÍCH RAD

Poslední část tohoto textu věnujeme konkrétním příkladům dobré spolupráce, která probíhá v současných podmínkách vztahu správní rada a vysoká škola (reprezentovaná rektorem) a také otázce o možném rozšíření kompetencí správních rad. V odpovědích na tyto otázky spočívají pravděpodobně nejdůležitější poznatky.

Příklady dobré spolupráce členů SR s danou vysokou školou se dají rozdělit do několika oblastí a zároveň platí, že většina respondentů takové příklady zná a uvádí. Je ale příznačné, že 3 z 8 předsedů správních rad (oproti pouze 1 rektorovi z 11) takový příklad nedávají. To možná souvisí s výše vznesenou otázkou o rozdílném přínosu spolupráce u rektorů, respektive předsedů správních rad, i když takový vztah lze jen těžko v daném případě prokázat.

Hlavní oblasti spolupráce spočívají zcela logicky v podnikatelské sféře. Spolupráce je ale vedena také s místní i krajskou samosprávou, částečně existuje i na ose vysoká škola a úroveň vlády. Jmenované oblasti nejsou překvapivé a jsou evidentně dané složením správních rad, v podstatě je kopírují.

Charakter spolupráce se samozřejmě liší i vzhledem ke jmenovaným oblastem/aktérům. Hlavní podoby spolupráce mezi VŠ a podnikatelským sektorem, které respondenti zmiňují, jsou potom zejména stipendia, praxe, podpora výzkumu a vědy, manažerské náměty pro chod školy. V případě spolupráce s regionální či místní samosprávou může spolupráce vypadat jako pomoc při převodu majetku (např. z kraje nebo města na VŠ).

Rektori jako dobrý příklad spolupráce se správními radami uvádějí i jakýsi „lobbing“ vysokých škol. Díky tomu, že v tomto orgánu zasedají úředníci státní správy ale i politicky aktivní lidé, se jim mohou pokoušet vysvětlovat pozice vysokých škol a pokoušet se tak ovlivnit dění i na nejvyšší úrovni (třeba právě reforma vysokých škol a s ní spojené změny).

Co je ale pravděpodobně stěžejní ve vzájemné spolupráci je vyzdvihnutí skutečnosti, že samotná přítomnost manažerů, úředníků, politiků umožňuje získat zkušenosti z fungování neakademické sféry. Takové názory zaznávají velmi často od rektorů, jsou v podstatě u každého z nich alespoň *implicitně* obsaženy. A i předsedové správních rad jsou si této své úlohy přirozhozího zvenku vědomi.

V popisovaných příkladech dobré spolupráce ale naproti tomu chybí ta, která se týká tvorby nových studijních programů⁴.

Hypotetická otázka zaměřená na kompetence správních rad je malou ozvěnou probíhající diskuse o úloze správních rad v rámci reformy vysokých škol. Mezi odpověďmi respondentů přece jenom převažují ty, které by byly pro rozšíření kompetencí – a to jak mezi rektory, tak mezi předsedy správních rad (viz tabulka č. 6). I v předchozích odpovědích byla mezi řádky obsažena domněnka, že správní rady a jejich členové, kteří mají velké zkušenosti z neakademického prostředí, nejsou (a nemohou být) dostatečně využíváni vysokými školami, protože jsou zákonem vlastně omezeni na pouhé formální schvalování a dohled hospodaření a fungování vysokých škol. Jejich skutečné pravomoci v oblasti řízení (managementu) vysokých škol jsou zcela minimální.

Tabulka č. 6: Rozšíření kompetencí ano či ne? Jak?

| | Rektoři | Předsedové | celkem |
|-----|---------|------------|--------|
| Ano | 6 | 4 | 10 |
| Ne | 4 | 3 | 7 |

Hypotetická (ale v současné situaci relevantní) otázka tedy zní, jakým směrem by se tedy kompetence SR mohly ubírat, kdyby byla možnost pro je jejich rozšíření.

Konkrétní návrhy zaznívali zejména od rektorů. Podle nich (a nešlo o ojedinělé návrhy) by SR měla být přímo zainteresována např. do volby rektora. V tomto ohledu se objevily dva návrhy, v jednom z nich by SR byla hlavním volitelem a v druhém případě by se měla podílet na volbě v kombinaci s akademickým senátem.

Mezi rektory se objevila v jednom případě i další s tím související myšlenka, která je také důležitou součástí diskuse o reformě vysokého školství v ČR. Jde o myšlenku rozdělit vysoké školy na ty, které jsou tzv. profesně zaměřeny a ty, které se profilují jako výzkumně-vědecké VŠ. A právě u profesně zaměřených vysokých škol by správní rada, podle názoru rek-

tora jedné vysoké školy, měla být tím, kdo volí rektora a případně i management školy.

Dalším respondenty-rektory zmíněným námětem na rozšíření kompetencí správních rad bylo reálné spolurozhodování o investicích nebo o strategii dané vysoké školy.

Na další, důležitý rozměr problému upozornil jeden z rektorů, který se domnívá, že: „*Pokud by byly SR tvořeny výhradně, nebo převážně externisty, kteří činnost ve SR vykonávají zadarmo a jen vedle svého hlavního zaměstnání, pak nelze uvažovat o rozšíření pravomocí. I současná, zákonem daná „dohlížeč“ funkce SR na počínání školy s majetkem (prodej majetku) je problematická, pokud nemají členové SR dosti času, chuti a patřičné odpovědnosti na vykonávání této funkce.*“

Předsedové SR se ve svých námětech na rozšíření kompetencí soustředí na větší možnost ovlivnit profilaci školy a její rozvoj (např. prostřednictvím nových oborů). S tímto postojem bezesporu souvisí i zavedení takových kompetencí, které by vedly k méně formálnímu schvalování předkládaných dokumentů. Platí ale také, že předsedové správních rad svůj postoj k dané otázce častěji než rektori dále nevysvětlují.

Mezi názory rektorů a předsedů správních rad jsou určité rozdíly. Rektoři by posílili pravomoci zřejmě nejraději na úkor akademického senátu, předsedové správních rad by se raději viděli jako spolutvůrci koncepcí, strategií, zjednodušeně řečeno, by chtěli více rozhodovat o směřování školy⁵.

Obě skupiny se v zásadě shodují na tom (samozřejmě z těch, co jsou pro posílení pravomocí), že současné kompetence v oblasti hospodářské jsou velmi malé a v podstatě není využita intelektuální a zkušenostní kapacita jednotlivých členů SR.

ZÁVĚR

Na závěr se pokusíme o stručné shrnutí výsledků naší výzkumné sondy. Výsledky charakterizuje několik základních premis, které se na tomto místě pokusíme pojmenovat.

Obecně platí, že rozdíly v reakcích obou typů respondentů (tj. rektorů a předsedů správních rad) mohou být dány jejich **odlišnou pozicí ve vztahu k vysoké škole**. Být předsedou správní rady (potažmo jejím členem) je totiž „jen“ vedlejší činností, zatímco pro rektora je zájem školy zcela rozhodující, jeho zodpovědnost je mnohem vyšší a také osobnější.

⁴ Z jiných výzkumů (např. výzkumu v rámci SPAV spolupráce externistů a VŠ – viz AULA č. 3, 2009) ale víme, že tvorba studijních programů patří k těm nejběžnějším typům spolupráce mezi externisty a vysokými školami. Naše výsledky se tak dají interpretovat nejméně dvěma možnými způsoby. Buď je to pro školy a správní rady už tak samozřejmá dobrá spolupráce, že ji v dotazníkovém šetření nezmiňují, protože jsou jiné „zajímavější“ příklady. A nebo se tento druh spolupráce odehrává jinde a ne mezi rektorem (reprezentantem celé vysoké školy) a správní radou VŠ, může se například odehrávat na nižší úrovni fakult, kateder atd. (pozn. aut.).

⁵ To se ale dá ovlivnit i prostřednictvím volby rektora (pozn. aut.).

Předchozí konstatování lze dát do souvislosti i s **menším zájmem předsedů správních rad** zúčastnit se výzkumu nebo své odpovědi blíže dovysvětlit. I to je jeden z průvodních jevů sondy. Pro předsedy správních rad je za současné situace funkce spíše formální nebo „čestná“, jejich ochota investovat čas do výzkumu je také viditelně menší, a to není kritika, ale pouze konstatování skutečnosti.

Ze sondy je tak patrná **větší zainteresovanost rektorů** na daném tématu. O spolupráci se správními radami stojí, protože pro ně jsou nositeli jiných, ne-akademických zkušeností. Zároveň jsou to lidé, kteří drží důležité pravomoci ve státní nebo regionální správě, případně ve velkých soukromých podnicích. Nakonec jsou pro ně důležitými partnery, se kterými se za současných podmínek (tj. kdy má správní rada dost omezené možnosti ovlivnit skutečné dění na vysoké škole) dobře jedná, a to dokonce lépe než se silným akademickým senátem. Možná i proto je pro rektory lákavá myšlenka na rozšíření pravomocí správní rady. Ale s tím by se samozřejmě změnila i jejich vzájemná pozice – správní rada by už nebyla jen for-

mální dozorovací institucí, ale měla by větší možnosti ovlivnit podobu a chod vysoké školy, změnila by se její zodpovědnost. Změnil by se také postoj rektorů k jejímu fungování?

Přes omezení daná charakterem výzkumu se zdá, že sonda docela dobře odráží současný stav. Aktéři výzkumu jsou si dobře vědomi zákonem nastavených možností ve vztahu VYSOKÁ ŠKOLA – SPRÁVNÍ RADA. Na jedné straně rektorů jako ti, kteří se nejvíce stýkají se správní radou VŠ, dobře vnímají nevyužití možnosti a potenciál členů správních rad, snad proto je jejich zájem o hlubší a těsnější spolupráci přece jenom výraznější. Na druhou stranu předsedové správních rad svou funkci reflektují s poněkud menším zaujetím pro věc, jak bylo naznačeno výše v textu, více formálně.

Mgr. Michaela ŠMÍDOVÁ, Ph.D.
Centrum pro studium vysokého školství, v.v.i.,
Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd,
Centrum pro sociální a ekonomické strategie
smidovamichaela@seznam.cz

Příloha č. 1:

Dotazník

A. Pro rektory

1. Domníváte se, že vliv správní rady na Vaši vysokou školu je:

malý – spíše malý – ani malý, ani velký – spíše velký - velký

2. Je správní rada zapojena do vnitřního hodnocení kvality školy?:

ano/ne; v případě, že ano, uveďte, jakým způsobem

2a posuďte, zda považujete toto zapojení za:

dostačující – spíše dostačující – spíše nedostačující – nedostačující

3. Vzájemnou spolupráci se správní radou vnímáte:

pozitivně – spíše pozitivně – spíše negativně – negativně

3a Prosíme, vysvětlíte blíže, v čem pozitivně/negativně a proč

.....

4. Domníváte se, že kompetence správní rady by měly být rozšířeny?:

ano/ne. Pokud ano, prosíme uveďte, do jaké oblasti

5. Víte o dobrých příkladech spolupráce Vaší školy s členy správní rady?:

ano/ne. Pokud ano, prosíme uveďte konkrétní příklad/příklady

B. Pro předsedy správních rad

Domníváte se, že má správní rada, ve které působíte, na činnost vysoké školy vliv:

malý – spíše malý – ani malý, ani velký – spíše velký - velký

Je tato správní rada zapojena do vnitřního hodnocení kvality školy?:

ano/ne. V případě, že ano, uveďte, jakým způsobem

Posuďte, zda považujete toto zapojení za:

dostačující – spíše dostačující – spíše nedostačující – nedostačující

Vzájemnou spolupráci správní rady a rektora vnímáte:

pozitivně – spíše pozitivně – spíše negativně – negativně

Prosíme vysvětlíte blíže, v čem pozitivně/negativně a proč

.....

Domníváte se, že kompetence správní rady by měly být rozšířeny?:

ano/ne. Pokud ano, prosíme uveďte, do jaké oblasti

Víte o dobrých příkladech spolupráce vysoké školy se členy Vaší správní rady?:

ano/ne. Pokud ano, prosíme uveďte konkrétní příklad/příklady

Résumé:

Administrative Boards of Universities and Their Activities: from the Point of View Rectors and Chairmen of Administrative Boards

The article is focused on describing and analyzing of research among rectors and chairmen of universities in the Czech Republic (realized in the frame of the project “Collaboration among faculties of public higher education institutions, industrial firms and other experts focusing on bachelor study”). Both persons involved, i.e. rectors and chairmen of AB, are reflecting their attitudes towards activities of adminis-

trative boards. The activities of AB are relatively narrowly limited only for some formal supervision on economic and strategic documents – these are determined by law about universities (n. 111/1998, § 14, 15). Collaboration between rectors and administrative boards is presented as beneficial for universities and as an important view from outside of academic world but is also clear that capacities of administrative boards’ members are not used sufficiently. Especially rectors are inclined to enlarge competencies of administrative boards. On the contrary, chairmen of AB perceived their office as honour and their interests into existence of universities are not so strong.