

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

Vnější vztahy školy

PhDr. Jindra Stříbrská

Školitelka: Doc. PaedDr. Jaroslava Vašutová, Ph.D.

2012

Ústav výzkumu a rozvoje vzdělávání
Doc. PaedDr. Jaroslava Vašutová, Ph.D.
pedagogika

2012

*Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma
Vnější vztahy školy vypracovala pod vedením
školitelky samostatně za použití v práci
uvedených pramenů a literatury. Dále
prohlašuji, že tato disertační práce nebyla
využita k získání jiného nebo stejného titulu.*

31.8.2012

.....

Děkuji Doc. PaedDr. J. Vašutové, PhD. za odbornou pomoc a veškerou podporu při zpracování disertační práce.

NÁZEV:

Vnější vztahy školy

AUTOR:

Jindra Stříbrská

KATEDRA (ÚSTAV)

Ústav výzkumu a rozvoje vzdělávání

ŠKOLITEL:

Doc. PaedDr. Jaroslava Vašutová, Ph.D.

ABSTRAKT:

Disertační práce se zabývá vnějšími vztahy školy ke stakeholderům a jejich řízením. Vnější vztahy jsou zkoumány ve školách na všech úrovních vzdělávacího systému (ISCED 0-6). Teoretickými východisky jsou pedagogické vědy, management, marketing, psychologie, sociologie. Prioritním tématem disertace jsou regionální vysoké školy v České republice, u nichž vnější vztahy považujeme za důležitý klíčový princip jejich rozvoje. Zabýváme se hlavními teoretickými a politickými východisky výzkumu vnějších vztahů regionálních vysokých škol, vycházíme z národních i mezinárodních dokumentů vzdělávací politiky, zohledňujeme kontext proměn vysokoškolských systémů a vysokých škol v posledních desetiletích u nás i ve světě. Empirická část práce dokládá proměny vnějších vztahů u různých typů škol - prostřednictvím případových studií postupně u školy mateřské, základní a střední. Podrobněji se zaměřujeme na analýzu vnějších vztahů a jejich řízení regionálních vysokých škol v České republice. Prezentujeme výsledky sekundární analýzy hlavních koncepčních dokumentů regionálních vysokých škol, na niž navazují případové studie z reálného prostředí dvou regionálních veřejných a dvou soukromých vysokých škol. Disertační práce shrnuje a aplikovala dostupné teoretické poznatky k tématu práce, ukázala vnější vztahy školy a jejich řízení jako důležitou oblast života školy.

KLÍČOVÁ SLOVA:

škola, regionální vysoká škola, management, marketing, vnější vztahy, řízení vnějších vztahů, vytváření sítí, spolupráce, stakeholder, zapojování stakeholderů

TITLE:

External relations of school

AUTHOR:

Jindra Stříbrská

DEPARTMENT:

Institute for Research and Development of Education

SUPERVISOR:

Doc. PaedDr. Jaroslava Vašutová, Ph.D.

ABSTRACT:

This dissertation work deals with external relations between a school and its stakeholders and their management. External relations are studied in schools at all levels of education (ISCED 0-6). Pedagogical sciences, management, marketing, psychology and sociology serve as the theoretical basis. The primary theme of the thesis is regional colleges in the Czech Republic, whose external relations are considered an important principle of their development. We deal with major theoretical and political starting points of research into the external relations of regional colleges based on national and international educational policy documents; we take into account the context of changes in higher education systems and colleges in recent decades in our country and the world. The empirical part illustrates the changes in external relations of various types of schools using case studies successively at kindergartens, primary and secondary schools. We focus on an analysis of external relations and their management of regional colleges in the Czech Republic in more detail. We present the results of a secondary analysis of major conceptual documents of regional colleges followed by case studies from the real environment of two regional public and two private colleges. The thesis summarized and applied the available theoretical knowledge relevant to the topic of the work, showed external relations of a school and their management as an important area of the school's life.

KEYWORDS: school, regional college, management, marketing, external relations, external relations management, networking, cooperation, stakeholder, stakeholder engagement

Obsah

Úvod	3
1 Škola a vnější vztahy: teoretická východiska výzkumného problému	7
1.1 Základní pojmy a koncepty	7
1.1.1 Škola	7
1.1.2 Organizace	8
1.1.3 Škola jako organizace	10
1.1.4 Řízení (management)	12
1.1.5 Řízení školy	14
1.2 Vnější vztahy organizace jako předmět zájmu společenských věd	17
1.2.1 Management a marketing	17
1.2.2 Sociologie	26
1.2.3 Psychologie	28
1.3 Vnější vztahy školy v pedagogických vědách	29
1.4 Vnější vztahy v managementu a marketingu školy	35
2 Teoretická a politická východiska výzkumu vnějších vztahů regionálních vysokých škol	40
2.1 Základní pojmy a koncepty	40
2.2 Vnější vztahy vysokých škol v klíčových dokumentech vzdělávací politiky	43
2.3 Vnější vztahy vysokých škol v kontextu změn vysokoškolských systémů	49
2.4 Třetí role vysokých škol	54
2.5 Další aspekty vnějších vztahů regionálních vysokých škol	56
3 Metodologická východiska, příprava a realizace výzkumu	60
3.1 Kvalitativní metodologie, případová studie	60
3.2 Příprava a realizace výzkumu	62
4 Případové studie (ISCED 0 – 4)	66
4.1 Případová studie č. 1: Zdravá mateřská škola	66
4.2 Případová studie č. 2: Zdravá základní škola	74
4.3 Případová studie č. 3: Komunitní střední škola	80
5 Výzkum vnějších vztahů regionálních vysokých škol	87
5.1 Veřejné vysoké školy	87
5.1.1 Poslání, vize a strategické cíle vysokých škol	87
5.1.2 Vnější vztahy v organizační struktuře vysokých škol	88
5.1.3 Vztahová síť vysokých škol	89
5.1.4 Případová studie č. 4: Vysoká škola na Vysočině	93
5.1.5 Případová studie č. 5: Severočeská vysoká škola	102
5.1.6 Veřejné vysoké školy v systému vnějších vztahů: SWOT analýza	107
5.2 Soukromé vysoké školy	108
5.2.1 Poslání, vize a strategické cíle vysokých škol	108
5.2.2 Vnější vztahy v organizační struktuře vysokých škol	109
5.2.3 Vztahová síť vysokých škol	109
5.2.4 Případová studie č. 6: Jihomoravská vysoká škola	114
5.2.5 Případová studie č. 7: Jihočeská vysoká škola	119
5.2.6 Soukromé vysoké školy v systému vnějších vztahů: SWOT analýza	126
6 Model: Spolupráce regionální vysoké školy a stakeholders	127
Závěr	129
Resumé	134

Summary.....	136
Literatura	138

Úvod

Tématem této disertační práce jsou vnější vztahy regionálních škol a jejich řízení.

České školství prošlo v uplynulých dvaceti letech mnoha změnami, které v různých podobách zasáhly školy na všech úrovních vzdělávacího systému. Změny v legislativě, reforma veřejné správy ve školství, proces optimalizace sítě škol, vznik nových typů škol, kurikulární reforma i celková demokratizace společnosti ovlivnily také způsob, jakým se škola otevírala svému okolí. Mění se postavení školy v obci a regionu, vznikly nové možnosti spolupráce s rodiči, zaměstnavateli, nově se objevily otázky konkurence i příležitosti mezinárodní spolupráce. Vnější vztahy se proměňují a stávají se důležitou součástí života školy.

Hovoříme-li o škole v systému vnějších vztahů, máme tím na mysli školu současnou, na všech úrovních vzdělávacího systému, sídlící na území konkrétní obce a regionu, který je vymezen administrativními hranicemi krajů, případně jinými charakteristikami (kulturními, geografickými, sociálními). V tomto prostředí škola navazuje vztahy a interakce se spektrem externích aktérů a toto prostředí naopak školu a školství zahrnuje mezi důležité oblasti svého rozvoje: Tato skutečnost se promítá do klíčových celokrajských a regionálních strategií a koncepcí, v nichž svou rozvojovou kapitolu má také školství a vzdělávání. Specifickou roli zde mají regionální vysoké školy, na které se v této práci – vedle škol na nižších úrovních vzdělávacího systému – zaměřujeme především.

*Prioritní osou disertační práce jsou tedy regionální vysoké školy v České republice, u nichž vnější vztahy považujeme za důležitý *klíčový princip* jejich rozvoje a efekt z těchto vztahů vyplývající za faktor rozvoje školy i regionu, v němž vysoká škola působí.*

Tyto školy vymezujeme jako vysoké školy, které sídlí a působí mimo tradiční centra vysokoškolského vzdělávání, Prahu a Brno. Regionální vysoká škola jako vzdělávací instituce má naplňovat očekávání veřejnosti na místní i regionální úrovni i očekávání celospolečenská. O jakou klíčovou veřejnost, o jaké konkrétní aktéry, vzájemné vazby a interakce jde a jak jsou tyto vztahy naplňovány a řízeny je základní otázka, na kterou byla hledána odpověď.

Jako *výzkumný problém* je stanoveno objasnit vnější vztahy školy jako oblast managementu ve vzdělávacích institucích na všech úrovních vzdělávacího systému. Podle Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání (ISCED – International Standard Classification of Education) jde o preprimární, primární, sekundární a terciární vzdělávání (úrovně 0 - 6 klasifikace ISCED).

Disertační práce byla zpracována jako práce teoreticko-empirická.

Cílem teoretické části disertační práce je:

- a) Syntetizovat teoretické poznatky k problematice vnějších vztahů školy a jejich řízení.
- b) Analyzovat teorie a dokumenty vzdělávací politiky pro tvorbu teoretických východisek nezbytných pro výzkum vnějších vztahů regionálních vysokých škol.

Cílem empirické části disertační práce je:

Na základě empirických dat vypracovat

- a) analýzu vnějších vztahů regionálních vysokých škol v České republice a navazující případové studie (čtyři případy: dvě veřejné vysoké školy, dvě soukromé vysoké školy); dle klasifikace ISCED úrovně 5 a 6,
- b) případovou studii mateřské školy, základní školy, střední školy; dle klasifikace ISCED úrovně 0 - 4.

Pro naplnění cílů empirické části disertační práce byl připraven a realizován výzkum, který si kladl dva cíle:

Odborný cíl:

Prostřednictvím případových studií osvětlit vnější vztahy *mateřské, základní a střední školy* a jejich řízení.

Prostřednictvím obsahové analýzy dokumentů a případových studií osvětlit vnější vztahy *regionálních vysokých škol* v České republice a jejich řízení.

Aplikační cíl:

Vytvořit model spolupráce mezi regionální vysokou školou a stakeholders, který může být využitelný jako nástroj řízení vnějších vztahů regionální vysoké školy.

Ze stanovených cílů výzkumu vycházejí *výzkumné otázky*:

1. Jakým způsobem jsou řízeny vnější vztahy školy?
2. Kdo jsou klíčoví stakeholders školy a čím se vztahy mezi školou a klíčovými stakeholders vyznačují (jaký je charakter vztahů, oblasti vztahů, formy komunikace a spolupráce)?
3. Jaký efekt přináší školám vztahy s klíčovými stakeholdery?

Disertační práce byla zpracována s využitím mnoha odborných pramenů (celkem 94 titulů). Jejich úplný seznam je uveden v závěru této disertační práce.

Interdisciplinární téma disertační práce vyžadovalo studium odborné literatury z oblasti pedagogických věd a z dalších vědních oborů, zejména managementu, marketingu, psychologie, sociologie.

Pro zpracování teoretické i empirické části disertační práce byly studovány koncepční dokumenty mezinárodní i národní vztahující se k terciárnímu vzdělávání (Boloňský proces, dokumenty Ministerstva školství a mládeže České republiky, legislativní dokumenty). Cennými prameny se staly publikace Centra pro studium vysokého školství Praha.

Součástí studia byly rovněž hlavní oficiální dokumenty zkoumaných škol. V případě regionálních vysokých škol studium zahrnovalo 48 dokumentů (výroční zprávy, dlouhodobé záměry).

S cílem připravit a realizovat empirický výzkum byly studovány práce se zaměřením na metodologii pedagogického výzkumu českých a slovenských autorů (Hendl, Švaříček, Šed'ová, Gavora a další) a se zřetelem ke zvolené výzkumné strategii též publikace přinášející poznatky z výzkumu českých škol prostřednictvím případových studií (autorský tým Ústavu výzkumu a rozvoje vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze) i relevantní publikace zahraničních autorů (Stake, Yin).

Tištěné prameny byly doplněny internetovými zdroji.

Disertační práce je strukturována do sedmi kapitol.

První kapitola představuje teoretická východiska řešeného výzkumného problému, specifikuje hlavní pojmy a koncepty. Ukazuje vnější vztahy školy jako interdisciplinární téma a uvádí, jak je toto téma reflektováno relevantními společenskovědními disciplínami. Prezentuje vnější vztahy školy z hlediska pedagogických věd, zdůrazňuje pohled managementu a marketingu školy.

Druhá kapitola se zabývá obecnými teoretickými a politickými východisky vnějších vztahů regionálních vysokých škol. Vymezuje základní pojmy a koncepty, které se vztahují k vysokým školám a analyzuje zakotvení vnějších vztahů v jejich rozmanitých podobách v klíčových mezinárodních a národních dokumentech vzdělávací politiky. Zabývá se rovněž kontextem, v němž se vnější vztahy utváří, celkovou proměnou vysokých škol a systémů vysokoškolského vzdělávání u nás a ve světě. Specifikuje koncept třetí role vysokých škol.

Třetí kapitola je zaměřena na metodologická východiska výzkumu, jeho přípravu a realizaci. Prezentuje zvolenou výzkumnou strategii – případovou studii, uvádí dílčí metody a postupy, které byly použity pro naplnění cílů empirické části disertace.

Kapitola čtvrtá je empirická; prezentuje případové studie. Zkoumanými případy jsou školy mateřská, základní a střední. Ukazuje vnější vztahy těchto škol z hlediska struktury vztahové sítě, interakcí, způsobů participace stakeholderů i jejich řízení.

Pátá kapitola je nejrozsáhlejší empirickou částí disertace, prezentuje výsledky výzkumu vnějších vztahů a jejich řízení regionálních vysokých škol, veřejných i soukromých. Souhrnná analýza je doplněna případovými studii z prostředí čtyř vysokých škol. Součástí kapitoly je rovněž dílčí SWOT analýza stavu oblasti vnějších vztahů regionálních vysokých škol.

Na tuto část navazuje vytvořený *model spolupráce* mezi regionální vysokou školou a stakeholdery (kapitola šestá).

V Závěru jsou shrnuty hlavní výstupy teoretické i empirické části disertační práce, je pojednáno o naplnění stanovených cílů práce (kapitola sedmá).

Disertační práci uzavírá resumé, seznam použité literatury a dalších pramenů.

1 Škola a vnější vztahy: teoretická východiska výzkumného problému

V této kapitole vymezujeme základní pojmy a koncepty relevantní interdisciplinární problematice vnějších vztahů školy a jejich řízení. Ukazujeme, že i oblast vnějších vztahů je součástí řízení školy, zejména řízení strategického. Vnější vztahy školy představujeme jako nové téma pedagogiky a některých dalších společenských věd (management a marketing, sociologie, psychologie). Z konceptů a teorií, které jsou uváděny, se v souladu s tématem této práce zaměřujeme na ty jejich aspekty, které souvisí se vztahy, které škola jako organizace vytváří vůči svému okolí.

1.1 Základní pojmy a koncepty

1.1.1 Škola

Výchozím pojmem je *pojem škola*. Má svůj původ ve slově řeckého původu „scholé“, řada autorů však poukazuje na jeho přetrvávající nejednoznačnost (např. Průcha, Walterová aj.). Ještě v první polovině dvacátého století se slovo „scholé“, překládalo jako „prázden“, v jeho druhé polovině jako „volná chvíle či volný čas“ (Havlík 2007). Průcha výraz škola řadí k nejfrekventovanějším ve všech jazycích a současně si všímá pedagogických definic pojmu v různých pedagogických dokumentech; konstatuje, že pedagogika, i přes množství definic, vlastně k přesnému vymezení tohoto základního pojmu nedospěla. Uvedený autor podává *komplexní definici* pojmu škola jako „*sociální instituce účelově vytvořená k realizaci svého základního úkolu - tj. k zajišťování řízené a systematické edukace*“ (Průcha 2002). Také Walterová konstatuje, že ani řada prestižních encyklopedií pojem škola neuvádí, považujíce jej za běžný a všeobecně známý; v této souvislosti uvádí český Pedagogický slovník, v němž je škola charakterizována jako „*společenská instituce, jejíž tradiční funkcí je poskytovat vzdělávání žákům příslušných věkových skupin v organizovaných formách podle určitých vzdělávacích programů. Pojetí a funkce školy se mění se změnami společenských potřeb. Stala se místem socializace žáků, podporujícím jejich osobnostní a sociální rozvoj a připravujícím je na život osobní, pracovní a občanský.*“

Postupně ztratila monopol na vzdělání a sblíží se s neformálním a informálním vzděláváním“ (Walterová a kol. 2004).

1.1.2 Organizace

Organizacemi se zabývají nejen ekonomické vědy (teorie organizace, organizačního chování), ale i další společenské vědy, například sociologie (sociologie organizace) a sociální psychologie (sociální psychologie organizace) a ze svého pohledu též pedagogické disciplíny (škola ve smyslu organizace).

Pojem „organizace“ je různými autory obvykle definován v různých obměnách jako *nástroj koordinace aktivit lidí za určitým stanoveným cílem*. Shoda panuje v tom, že jednotný a ucelený pohled na organizaci z řady důvodů chybí a tento pojem stále zasluhuje širokou diskusi.

Jak také shrnuje Prášilová (2006), pojem organizace může být chápán různým způsobem:

- a) *organizace jako aktivita* - souvisí se specializací činností a dělbou práce,
- b) *organizace jako účelová skupina* (tzn. jako produkt organizování), kdy je její stěžejní charakteristikou sdružení lidí pro naplňování stanovených *cílů* – cílovost,
- c) *organizace ve smyslu organizačního procesu* (organizování lidí, věcí, jevů),
- d) *organizace ve smyslu organizační struktury* – uspořádání jednotlivých komponent systému.

V teorii organizace se obvykle rozlišuje *formální rovina organizace*, která je vytvářena pro dosahování organizačních cílů a je dána organizační strukturou a z ní vyplývajícími formálními vztahy a *rovina neformální*, která vzniká spontánně na základě neformálních vztahů mezi lidmi, osobních sympatií, individuálních zájmů, ambicí a podobně.

Organizační struktury bývají velmi rozmanité podle typu jednotlivých organizací a jsou tradičně předmětem zájmu teorie organizace. Mohou být různým způsobem tříděny, z hlediska rozhodovacích pravomocí se obvykle rozlišují na liniové (lineární), štábní a kombinované. V liniové struktuře jde o přímou rozhodovací pravomoc (příkazy „shora směrem dolů“), struktury štábní zpravidla vystupují ve formě specializovaného útvaru,

štábu, který je vytvořen pro podporu výkonu a rozhodování liniových pracovníků, často na vedoucích pozicích. Ze štábních útvarů mohou vzniknout organizační útvary s dílčí liniovou a dílčí štábní funkcí a pravomocí - tím vznikne struktura kombinovaná. Odborná literatura pojednává i o dalších typech organizačních struktur, například o divizionálním uspořádání organizace, o pružných organizačních strukturách apod. Organizační struktury vymezují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, rozhodovací pravomoc i strukturu konkrétních činností.

Každá organizace má své *vnitřní prostředí* vymezené vnitřními zdroji; jde o zdroje lidské, materiálové, finanční a informační a rovněž *prostředí vnější*.

Vnější prostředí organizace je obvykle z pohledu ekonomie a managementu vymezováno ve dvou rovinách:

1. Jde o tzv. *makroprostředí organizace*, které je tvořeno celospolečenskými faktory a vlivy. Klasifikace vnějšího prostředí je v manažerské literatuře známá pod zkratkou PEST: zahrnuje faktory politické, ekonomické, sociální a technické.
2. Druhá rovina se týká bližšího a bezprostředního okolí organizace, které bývá označováno pojmem *mikroprostředí organizace*. Zde již jde o vztahy k místní a regionální komunitě, k municipalitě, v níž se organizace nachází, k subjektům, které zde působí.

S ohledem na zaměření této práce je důležité také sociologické pojetí vnějšího prostředí organizace (např. Nový, Surynek a kol. 2006), které zdůrazňuje sociální interakce organizace s vnějším prostředím, jehož je součástí. Rozlišováno je přitom *prostředí v obecném, nejširším smyslu* (vše, co se nalézá vně hranic organizace – takto široké pojetí v podstatě splývá s obecným pojmem „životní prostředí“ a zahrnuje i sociální prostředí) a *prostředí specifické*, definované jako „*prostředí, které je dílčí částí obecného prostředí, ale je v přímém vztahu k organizaci a má též přímý vliv na dosažení cílů organizace. Je nedílnou součástí vnějšího prostředí organizace, se kterou je třeba při řízení organizace počítat, protože může významně pozitivně či negativně působit v procesu dosahování stanovených organizačních cílů. Specifické prostředí mohou tvořit finančníci, akcionáři,*

zákazníci, konkurence, nátlakové skupiny, odbory, profesní asociace, vláda a další“ (Nový, Surynek a kol. 2006, s. 170).

Podobně Keller v souvislosti s chováním organizace upozorňuje na trend *ekonomiky sítí* či *společnosti sítí*, který znamená proměnu novodobých organizací a novou kvalitu ve vztazích organizace a prostředí. Tradiční strnulé organizační struktury jsou rozvolňovány, jsou navazovány formální vztahy s externími subjekty i sítě vztahů neformálních. Pro manažerskou literaturu je koncept „sít“ od devadesátých let dvacátého století klíčovým (Keller 2007, s. 163).

K problematice organizací a organizačního chování se váže celá řada dílčích témat, týkajících se například otázek prosperity organizací, optimální podoby organizačních struktur, řízení lidských zdrojů v organizacích, identity, image a kultury organizace a mnoha dalších.

1.1.3 Škola jako organizace

Na školu lze pohlížet jako *na sociální instituci* nebo jako *na organizaci*.

Jak například ukazuje Pol (2005), mezi těmito pojetími jsou zásadní rozdíly: *Škola jako instituce* respektuje vnější požadavky a očekávání, avšak to, jak se jednotlivé školy pohybují v tomto institucionálním rámci, vymezuje pojetí školy jako *běžné organizace* nebo *specifické organizace*. Pokud je škola chápána jako *běžná organizace*, pak se v tomto pojetí od ostatních organizací zásadním způsobem neodlišuje a lze zde uplatňovat běžné postupy obecného managementu jako u kterékoli jiné organizace.

Pojetí školy jako *specifické organizace* je dle Pola převažující. Zohledňuje poslání školy, kdy celý proces vzdělávání a výchovy a specifika dalších rysů školního života v podstatě nedovoluje nazírat na školu jako na běžnou organizaci.

Ke specifickým rysům, kterými se školy odlišují od ostatních organizací, a která jsou nejčastěji uváděna (např. Pol, Prášilová, Bacík a další autoři), patří:

- a) Podstatu činnosti v oblasti výchovy a vzdělávání tvoří *vztahy lidé – lidé* (v běžných organizacích jsou typickými vztahy lidé – věci, příroda, technika).
- b) Vymezení cílů je z různých důvodů velmi nesnadné, zejména vzhledem k nárokům na školu kladeným a komplexní povaze cílů vzdělávání.

- c) Nejednoznačnosti v dělbě práce a činností uvnitř školy, kdy nemůže být důsledně dodržována profesní specializace jednotlivých pracovníků a pravomoci a zodpovědnosti nejsou důsledně určeny.
- d) Nejednoznačnost v tom, kdo – která skupina patří do interního prostředí školy a která už nikoliv.
- e) Specifika personálního řízení: V resortu školství neexistuje systém personálního řízení – například kariérní řád, nejsou stanoveny požadované kompetence pracovníků, systém hodnocení apod. Samotní pedagogičtí pracovníci mají srovnatelné vzdělání (středoškolské, vysokoškolské), jsou zvyklí se autonomně rozhodovat, spoluovlivňovat chod školy a nejsou nakloněni plnit pokyny bez vysvětlení širších souvislostí.
- f) Kontrola a evaluace škol je velmi obtížná.

Ve škole, organizaci se specifickými rysy, se uplatňují všechny základní manažerské funkce, škola se vyznačuje organizační strukturou formální i strukturou neformální. Zastoupena je jak liniová formální struktura (zpravidla u menších škol), tak struktura štábní (součástí struktury je vytvořený specializovaný útvar, štáb, který plní zejména poradní funkci, například v podobě rozšířeného vedení školy, ale můžeme sem řadit i jiné útvary (včetně organizačního útvaru pro vztahy k veřejnosti) a struktura kombinovaná (vzniká za situace, kdy organizační liniový útvar deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na útvar štábní). Neformální struktura školy vyjadřuje vztahy mezi lidmi ve škole, jejich spokojenost, celkové sociální klima. Škola může mít vytvořený systém strategického marketingového řízení a zohledňovat tak i své priority vůči externím skupinám, které vnímá jako klíčové.

Ve vztahu k tématu práce, kdy se zabýváme vnějšími vztahy školy, je podstatné to, že škola má stejně jako ostatní organizace vymezené specifické *vnitřní prostředí* (zdroje lidské, materiálové, finanční a informační) a *prostředí vnější*, které tvoří již uvedené faktory PEST (faktory politické, ekonomické, sociální a technické) i faktory mikroprostředí: vše, čím je škola ovlivňována na místní a regionální úrovni.

1.1.4 Řízení (management)

Dalším výchozím obecným pojmem je pojem *management* (z anglického výrazu „*to manage*“ – řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, uspět, dosáhnout), který lze nejobecněji charakterizovat jako *souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena činnost organizace* (Veber a kol. 2003, s. 17). V českém jazyce mu nejvíce odpovídá výraz *řízení*. Oba termíny používáme jako synonyma.

Management je frekventovaný pojem, k němuž se váže mnoho definic a významů.

Veber (2003) uvádí tři skupiny definic pojmu management a shrnuje jejich obsah:

- *První skupina definic* zdůrazňuje složky, které tvoří náplň manažerské profese: Management – „soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů“. V některých definicích nechybí ani výčet manažerských funkcí, jako je rozhodování, plánování, kontrola, organizování, motivování, komunikace apod.
- *Druhá skupina definic* zdůrazňuje smysluplnost managementu, tzn. dosažení vytyčeného cíle: Management – „činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu“. Management – „umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba“.
- *Třetí skupina definic* zdůrazňuje další důležité faktory a to, že manažerské činnosti jsou spojeny s rizikem. Jejich smyslem je realizovat změny k dosažení žádoucích efektů (hodnot): Management – „mobilizace a aktivizace všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou organizaci.

Jak také uvádí Slavíková (2006), nejčastěji užívaná definice vymezuje management ze tří hledisek:

1. management jako označení lidí (ve škole), v organizaci, kteří se zabývají jejím řízením,
2. management jako soubor činností realizovaných řídicími pracovníky – manažery,
3. management jako odborná disciplína.

Nejčastěji je citována a využívaná definice American Management Association: *Řízení je dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí.*

Peter Drucker (2004) rysy managementu přirovnává ke svobodnému umění, neboť se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznáním, moudrostí a vůdčími schopnostmi a jde o obor praktický a aplikační.

Všeobecně je uznáván význam managementu jako faktoru, který ovlivňuje rozvoj a prosperitu každé organizace. V tomto smyslu vystupuje jako důležitá oblast managementu oblast *strategického managementu*. Právě na ni, přesněji na některé její *dílní prvky*, se zaměřujeme v empirické části práce, kdy se zabýváme zakotvením vnějších vztahů školy do řízení školy. Sledujeme to, zda jsou vnější vztahy součástí *poslání, vize školy* a zda jsou zakotveny v *dokumentech školy strategického typu*.

Strategické řízení (pojem má svůj původ ve vojenství) se rozvíjí po druhé světové válce. K jeho tradičně zdůrazňovaným rysům patří *dlouhodobost, koncepčnost* a záměr získat *komparativní výhodu* oproti jinému subjektu. Tak jako na ostatní koncepty managementu se i pohled na strategické řízení vyvíjel; v literatuře jsou obvykle uváděny jako rozhodující milníky jednotlivá desetiletí od padesátých let dvacátého století reprezentované různými myšlenkovými směry, které byly často spojovány s podnikatelskými aktivitami. V posledních desetiletích se stále více uznává, že strategické řízení má své místo i v případě neziskových organizací včetně škol. Strategické řízení je často vymežováno ve smyslu *procesu strategického řízení*, který je popisován jako sled pěti fází, které jsou v manažerské literatuře podrobně rozpracovány (Drucker, Kotler, Bowman, z domácích autorů např. Veber, Horáková, Jakubíková aj.):

1. identifikace mise, vize a poslání organizace
2. analýza okolí organizace
3. formulování strategie
4. implementace strategie
5. vyhodnocení strategie

1.1.5 Řízení školy

Management – řízení ve smyslu řízení organizací je složitý fenomén, který zahrnuje různé formy, oblasti a procesy a je ovlivňován mnoha faktory – to platí i pro specifický typ organizace, jakou je škola. *Management školy* se v českém prostředí rozvíjel v kontextu společenských podmínek. Moderní management školy je spojován s obdobím závěrečných dekad dvacátého století, kdy jsou v širší míře využívány poznatky obecné teorie managementu a jeho přístupy (systémový přístup aj.). Řízení školy je předmětem empirických výzkumů a je zaváděno institucionální vzdělávání vedoucích pracovníků ve školství, tzv. funkční studium. V období po roce 1990 vzrůstá význam managementu školy jak v souvislostech celkového rozvoje společnosti (postmoderní, informační společnost, společnost znalostní) tak v souvislostech specifík místních: reformy ve školství, autonomie škol, legislativní změny, změny v roli ředitele školy. Management školy jako nová pedagogická disciplína je spojen s pracemi řady autorů (Slavíková, Prášilová, Bacík, Kalous, Svoboda, Obst, Solfronk, Mužík aj.), kteří ji v posledních desetiletích rozvíjejí v domácích podmínkách.

Management školy má více významů:

- Je *řídícím procesem* uvnitř školy, zdůrazňováno je dosahování stanovených cílů školy. Management školy je obvykle chápán jako dílčí část *školského managementu*. Používány jsou i další výrazy se stejným obsahem, například školní management, vnitřní řízení školy, řízení školy.
- Označuje *osoby*, které jsou s řídícím procesem spojeny, zdůrazňováno je zajišťování všech manažerských funkcí. Může jít o jednu osobu nebo o více osob (ředitel školy, další vedoucí pracovníci, vedení školy obecně apod.).
- Jde o *název vědní disciplíny, oboru studia* pro pedagogické a vedoucí pracovníky ve školství.

Ve vymezení obsahu managementu školy je zdůrazňován jeho interdisciplinární charakter. Východisky managementu školy jsou nejen obecný management a pedagogika,

ale též například psychologie, sociologie, antropologie, ekonomie, filozofie, politické vědy.

Současně je poukazováno na dva hlavní přístupy:

1. Do řízení školy jsou, s přihlédnutím ke specifikům edukačních procesů, aplikovány *poznatky obecného managementu* (jde o vztah mezi obecným a specifickým).
2. Dominuje hledisko pedagogické, jde především o *řízení pedagogických procesů* (vše ostatní jsou tzv. předpokladové oblasti). Klíčová je znalost hlavní činnosti školy, kterou je *pedagogický proces* a faktorů, které jej ovlivňují.

Na otázku, co by vlastně mělo být *předmětem řízení školy*, není v odborné literatuře jednoznačná odpověď. Z různých přístupů je z hlediska tématu této práce důležitá analýza reálných činností školy, kterou vypracoval Solfronk (2002), neboť z ní vyplývá několik hlavních oblastí, na které by se řízení školy mělo zaměřit:

- oblast pedagogického řízení, která je stěžejní
- oblast ekonomického a správního řízení
- oblast administrativního řízení
- oblast personálního řízení
- *oblast řízení vnějších vztahů*

V rámci managementu školy jsou uplatňovány různé *funkce řídicího procesu* (tzv. manažerské funkce původně vytvořené Henry Fayolem), k nimž patří: rozhodování a plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí, kontrola ve spojení s motivací, které se uskutečňují prostřednictvím řídicích pracovníků školy na úrovni vrcholové (top management), střední (middle management) a provozní (first-line, management první linie). Rozlišováno je několik *rovin řízení*: strategická, taktická, operativní.

Vzhledem k tématu této práce je důležitá zejména oblast strategického řízení školy. *Strategické řízení školy (strategický management školy)* je uskutečňováno dle obecných principů strategického managementu, k jeho základním rysům patří dlouhodobost a koncepčnost. Podle Slavíkové v ideálním případě vytváří soulad mezi vnitřními možnostmi

školy a vnějším prostředím, zejména mezi možnostmi školy a požadavky rodičů, zřizovatele, inspekce: „*Strategické řízení je proces, kdy ředitelé určují dlouhodobé směřování školy, stanovují její poslání, specifické cíle, vytvářejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů a podnikají konkrétní kroky pro jejich realizaci*“ (Slavíková 2006).

Předpokladem kvalitní strategie je analýza vnitřních i vnějších podmínek, v nichž škola působí (například s využitím SWOT analýzy, PEST analýzy).

Slavíková (2006) v této souvislosti specifikuje vnější determinanty školy, které je vhodné sledovat:

- MŠMT
- Kraj
- Obec a její představitelé
- Rodičovská a ostatní veřejnost, image školy
- Konkurence
- Tisk, média
- Trh práce, zaměstnavatelé
- Zájmové organizace
- Vlivné osobnosti
- Specifické vlivy

Zavádění, uskutečňování obecné strategie je zajišťováno prostřednictvím prováděcích plánů, obsahujících konkrétní opatření, realizační projekty a úkoly v dílčích oblastech plánů. Strategické plánování má cyklický charakter (po vyhodnocení se opět celý cyklus vrací k počátečním fázím, na které je navazováno).

Ze zahraničních inspirací lze uvést jako příklad prezentaci procesu strategického plánování, jehož jednotlivé fáze přehledně popsali Brent Davies a Linda Ellison (publikace *The New Strategic Direction and Development of the School*, 2003) a představili proces i výstupy strategického plánování prostřednictvím případových studií z prostředí několika anglických škol.

V této části práce jsme vymezili základní pojmy: škola, organizace, škola jako organizace, řízení, řízení školy. Nastínili jsme pohled na školu jako na specifický typ organizace, která je řízena a vnější vztahy jsme ukázali jako jednu z oblastí řízení školy. Zdůraznili jsme strategické řízení školy a jeho dílčí prvky. Toto vymezení výchozích pojmů je předpokladem pro komplexnější pohled na předmětnou problematiku z hlediska relevantních společenských věd.

1.2 Vnější vztahy organizace jako předmět zájmu společenských věd

Oblast vnějšího prostředí a vztahů organizací k tomuto prostředí zůstávala poměrně dlouho stranou výzkumného zájmu. Vyrůstající zájem o tuto problematiku lze zaznamenat od šedesátých let dvacátého století především v souvislosti s rozvojem moderních teorií managementu. Analýza organizací a jejich chování včetně vazeb k vnějšímu prostředí je však tématem interdisciplinárním, do něhož vstupují různé společenské vědy. Řada témat je společná, prolínají se a určení hranic mezi přístupy jednotlivých vědních oborů je obtížné.

Přístupy *managementu*, zejména teorie organizačního chování, *marketingu*, *psychologie a sociologie* jsou širším kontextem pro způsob, jakým se vnějšími vztahy školy zabývají pedagogické vědy.

1.2.1 Management a marketing

Poválečné teorie managementu přináší změny v pohledu na organizace a jejich chování. Ve snaze o porozumění organizacím se objevují moderní teorie a názory, které překonávají dřívější klasické teorie managementu rozvíjené na počátku dvacátého století, reprezentované zejména Taylorem, Fayolem, Weberem, Gilbrethovými.

Celkové fungování organizace, zdroj její prosperity a efektivity již nespočívá pouze ve vnitřních podmínkách, ale důležitou roli mají i vlivy přicházející zvenčí (například potřeby zákazníků, tržní prostředí a vlivy konkurence, trh práce, vláda). Těmto vlivům vnějšího okolí a subjektů v něm působícím věnovaly v různé míře pozornost jednotlivé teorie či

školy managementu i jednotliví badatelé s různým teoretickým i metodologickým zázemím.

Systémový přístup

Ke zkoumání organizací jsou využívány různé přístupy. Důležitý a všeobecně akceptovaný je *systémový přístup a jeho pozdější varianty*, který se rozvíjel po druhé světové válce a napomáhal rozvoji organizací v poválečném období (za zakladatele školy systémové teorie managementu je považován Ludwig von Bertalanffy).

Systém je obecně vymezován jako celek s vnitřní strukturou (prvky, části systému, subsystémy a vztahy mezi nimi), který se zpravidla vyznačuje *vztahy k okolí systému* (jde o tzv. otevřené systémy). Ve smyslu systémové teorie lze tedy pohlížet na organizaci jako na celek (systém), který je propojen *vztahy se svým okolím*. O organizaci je uvažováno jako o tzv. *transformačním systému*, neboť zde dochází k transformaci vstupů z okolí organizace do podoby výstupů do okolí této organizace (zboží, služby). Toto pojetí se v různých obměnách, se zdůrazněním různých aspektů systémové teorie, vlastností systému, chování organizací apod., objevuje u řady autorů.

Organizace jako otevřený systém je se svým prostředím svázána v různých souvislostech. Z hlediska tématu této práce je důležitý dopad *působení vnějšího prostředí na organizační systém organizace*, kterého si všímali (podle Dědiny a Cejthamra, 2005), významní američtí badatelé Burns a Stalker. Tyto souvislosti jako první zkoumali v prostředí průmyslových podniků v USA. Podobně uvažovali i Lawrence a Lorsch, kteří dále rozpracovali vztah mezi organizačním systémem a prostředím a jejich dopadem na výkon organizace. Bylo doloženo propojení systému *prostředí organizace a organizačního systému*, který by měl reagovat podle toho, zda jde o prostředí složité, stabilní či měnící se: Vyrůstá potřeba diferenciací organizace (přizpůsobení organizační struktury změnám v prostředí vznikem specializovaných oddělení reagujících na změny) a současně i její integrace (nutnost spolupráce organizačních útvarů).

Vztah organizace k okolí, to, jak organizace vnější prostředí vnímá a jak na ně reaguje, je promítán i do *strategie organizace*. Tyto souvislosti poprvé formuloval Alfred Chandler, který na základě výzkumu v prostředí amerických organizací doložil, že strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy a že tento vztah ovlivňuje strukturu organizace

(podle Dědina a Cejthamr, 2005). Chandlerův koncept „*struktura následuje strategii*“ vnesl nový pohled na otázky vztahů mezi organizační formou a strategickým plánováním v organizacích.

Teorie stakeholders

Mezi moderní teorie spadající do oblasti strategického managementu se řadí také *teorie stakeholders*, která má své kořeny v amerických teoriích managementu. Teorie stakeholders usiluje o objasnění vzájemných vztahů organizace a konkrétních subjektů v prostředí. Východiska této teorie jsou v této práci využita pro výzkum vnějších vztahů školy, proto o ní pojednáváme podrobněji:

Různí autoři anglický výraz „*stakeholder*“ překládají různě, zpravidla jako „zainteresané strany“, „vnější aktéři“, „podílníci“, „hráči“, „cílové skupiny“, „partneři“. Často ale není uvedený pojem překládán a je ponecháván původní anglický výraz „*stakeholder*“. Také v této práci zůstává uvedený výraz v původním znění, neboť odpovídající ekvivalent v českém jazyce chybí. Blízké pojmy (externí aktéři, zainteresané strany, podílníci a další) nevystihují uspokojivým způsobem jeho obsah. Používáme-li množné číslo, pak uvádíme výraz stakeholders nebo stakeholdeři.

Pojem stakeholder není v zahraniční, ale ani v domácí odborné literatuře jednoznačně vymezen.

Analýzu definic uvedeného pojmu prezentuje ve své práci Částek (2010); dokládá, podle zahraničních pramenů (Mitchell, Agle, Wood, Donaldson, Presto, Freeman, Reed a další) existenci téměř třicítky definic, které vznikly v období let 1963 - 1995. Tyto definice rozděluje na široké a úzké. Skupina širokých definic zachycuje skutečnost, že prakticky kdokoli může ovlivnit činnost organizace nebo být ovlivněn činností této organizace a tudíž být stakeholderem, úzké definice používají různá kritéria pro omezení množiny subjektů, jež mohou být nazvány stakeholdery, například existující vztah, existující moc, vzájemná závislost, zákonný základ vztahu aj.

Veber v této souvislosti uvádí, že *pojem stakeholders se původně vztahoval na ty osoby či skupiny, které mají ve firmě nějaký hmotný zájem (stake), ale později se toto chápání rozšířilo i na ty skupiny, které jsou fungováním firmy nějak dotčeny. V současné době se zdá být všeobecně přijímána širší definice, která považuje za zainteresané strany*

všechny skupiny či osoby, jež ovlivňují danou firmu nebo jsou jednáním této firmy samy dotčeny, nebo jinak řečeno osoby nebo skupiny, které jsou dobrovolně nebo nedobrovolně vystaveny riziku spojenému s aktivitami firmy (Veber, 2006, s. 24).

Také další domácí autorka, Trnková, vymezuje pojem stakeholder jako *všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku či jsou jeho fungováním ovlivněni. Skupina stakeholders v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace (Trnková, 2004).* Tato autorka se zabývá podnikatelskou sférou a teorii stakeholders vztahuje ke konceptu společenské odpovědnosti firem.

Již zmíněný Částek (2010), cituje americké autory (Freeman, Reed), podle nichž se do roku 1963 datuje první doložené použití slova „stakeholder“: Stalo se tak ve Stanfordském výzkumném institutu v USA, v jehož materiálech je doloženo vymezení pojmu stakeholders jako „*takové skupiny, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat*“.

Přestože kořeny teorie stakeholders sahají do šedesátých let minulého století, formulovaná teorie se objevuje v odborné americké literatuře až v osmdesátých letech dvacátého století ve spojení s problematikou společenské odpovědnosti firem. Východiskem byl předpoklad, že i externí subjekty (stakeholders) mají vliv na organizaci, mohou formulovat a prosazovat své zájmy. Podobně jako další manažerské a marketingové přístupy a nástroje, i teorie stakeholders se v následujících desetiletích vyvíjí a postupně proniká do nekomerční oblasti včetně oblasti školství a vzdělávání.

Rozpracování teorie stakeholders je přičítáno R.E. Freemanovi, který v roce 1984 tzv. *stakeholderský přístup* aplikoval ve vztahu ke konceptu společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility – CSR). Teorie stakeholders je založena na doporučení, že by si podnik měl uvědomit, jaké skupiny subjektů ovlivňuje a také kdo z těchto skupin ovlivňuje existenci samotného podniku.

Teorie stakeholders klade důraz na vnější okolí (firmy, instituce), na konkrétní aktéry tohoto okolí, které je třeba identifikovat, popsat, porozumět jejich očekávání, vlivu, zájmům a potřebám. Zabývá se komunikací se stakeholdery, jejímž jádrem je dialog. Dialog může vést k nalezení společných cílů, podpořit vzájemné porozumění a případně vyústit v dlouhodobou spolupráci a partnerství. Trnková (2004) zdůrazňuje i další pozitivní aspekt, kterým je šíření dobrých praktik, vzájemná inspirace a motivace.

Postupně je opodstatnění stakeholderského přístupu zdůvodňováno nejen v oblasti společenské odpovědnosti komerčních organizací, ale i v oblastech dalších. Zejména američtí autoři si všímají možného *přínosu stakeholderů* pro organizace, například pro:

- získání konkurenční výhody
- posilování silných stránek organizace
- jako nástroj prevence rizik
- participaci stakeholderů na řízení firmy

Východiskem opodstatnění stakeholderského přístupu je tedy uznání významu stakeholderů pro organizaci, vstupní identifikace a analýza stakeholders, která by měla vyústit ve formulování strategie, podle které bude k jednotlivým skupinám či typům stakeholders přistupováno různě s ohledem na roli konkrétních stakeholders. Její součástí jsou dílčí komunikační strategie (jak se stakeholdery komunikovat: stakeholder dialogue) a strategie participační (jak stakeholdery zapojovat: stakeholder engagement).

Podstatnou součástí teorie stakeholders je analýza stakeholders, k jejíž provedení však neexistuje jednotný přístup. Shoda panuje v tom, že prvním krokem, který je třeba učinit, je odpověď na otázku, kdo jsou stakeholders konkrétní organizace a podle jakých znaků budou identifikováni. Jde o nalezení odpovědí na otázky typu: S kým organizace komunikuje? Kdo je pro ni důležitý a významný? Kdo ovlivňuje její cíle a koho ovlivňuje organizace? Kdo má vztah k organizaci? Kdo rozhoduje, kdo má moc, vliv, respekt? Kdo má informace?

Následně dochází k rozdělení stakeholders do skupin podle předem stanovených kritérií. Podle českých autorů Punové a Sekničky (2007) může být takováto klasifikace provedena na základě velikosti jejich zájmu, vlivu či ovlivnění. Stakeholders se tak dělí do dvou základních skupin: *primární* (mají přímý zájem a přímý vliv), *sekundární* (mají nepřímý vliv a jsou sami ovlivňováni aktivitami podniku). Jiným pohledem může být například rozlišení stakeholders na *skutečné a potencionální*, na *klíčové* stakeholdery a na *ostatní*. Podle účelu mohou být volena i jiná kritéria třídění. Součástí analýzy bývá rovněž analýza potřeb a vzájemných očekávání. Potřeby a očekávání měly být identifikovány u každé skupiny stakeholders. Další část analýzy se týká zjištění, jaké jsou cíle vůči každé skupině stakeholders. Jsou řešeny otázky komunikace s jednotlivými typy stakeholders, role

jednotlivých stakeholders a formy spolupráce. Nedílnou součástí celého postupu je zjištění, zda a jak jsou vztahy se stakeholders hodnoceny, jakými nástroji a na základě jakých indikátorů. V této práci, jak bude dále uvedeno, pracujeme s kategoriemi *hlavní* a *vedlejší* stakeholders.

Stakeholder ve vzdělávání

Pojem stakeholder ve vzdělávání označuje skutečnost, že škola komunikuje se svým okolím, není izolovaná, působí v konkrétním sociálním prostředí. Zde vznikají nejrůznější vztahy mezi školou a subjekty prostředí. Stakeholder v tomto případě znamená označení těch subjektů, s nimiž škola utváří vztahy v různých formách, s různým obsahem, efektem a významem. Jde o subjekty, které mají vliv na naplnění cílů školy a na související procesy a naopak škola může ovlivnit naplňování cílů vnějších subjektů. Pro školu jsou tradičně důležité vztahy k rodičům dětí, ale i ke zřizovateli, ostatním školám, zaměstnavatelům. K tomu přistupují i další vztahy, například vztahy k absolventům, budoucím studentům, médiím, sponzorům, spolupráce v rámci sítí a sdružení, vazby k zahraničním partnerům apod. Z domácích autorů se tématy vnějších vztahů školy zabývá řada autorů (například Světlík, Eger, Jakubíková, Slavíková, Pol), širší využívání poznatků teorie stakeholders je však spíše výjimkou.

Marketing, public relations

Do výčtu disciplín, které se zabývají vnějšími vztahy organizací, patří nepochybně marketing, přesněji *oblast public relations* jako jedna z oblastí marketingové komunikace.

Marketing se začal uplatňovat v USA na začátku třicátých let, v Evropě se začal vyvíjet později, až na počátku šedesátých let dvacátého století. Marketing je v současné době stále více využíván i ve veřejnoprávních a neziskových organizacích. Lze se setkat s marketingem v mnoha podobách: příkladem může být marketing služeb, měst, marketing neziskového sektoru, cestovního ruchu, politických stran, „zelený“ marketing a také marketing školy.

Role marketingu a míra využití marketingových nástrojů jsou ovšem v různých institucích a organizacích velmi různorodé. Tam, kde se stávají součástí strategického řízení, jde o strategický marketing, resp. strategické marketingové řízení.

Marketing (anglický výraz „market“ znamená trh) má rozdílný význam pro různé autory. Pro všechna pojetí je však společné to, že klíčovým principem v marketingu je uspokojování potřeb zákazníků. Philip Kotler (2001) uvádí často citovanou definici marketingu, kterou prezentuje Americká marketingová asociace marketingu:

„Marketing (management) je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.“

K základním marketingovým nástrojům patří tzv. marketingový mix. Tvoří jej soubor dílčích nástrojů obvykle označovaných také jako „4P“ (P- první písmeno anglických názvů):

Produkt (product): zahrnuje výrobky a služby, vše co je firmou nabízeno zákazníkům k uspokojení potřeb

Cena (price): vyjadřuje hodnotu produktu v penězích

Distribuce (place): jde o volbu optimálních distribučních cest zboží a služeb od výrobce k zákazníkovi

Marketingová komunikace (promotion): veškerá relevantní komunikace s trhem., je tvořena řadou důležitých dílčích komunikačních nástrojů (jsou označovány souhrnným názvem marketingový komunikační mix). Tvoří jej zejména reklama, public relations, přímý marketing, podpora prodeje a další nástroje.

Marketingový mix umožňuje firmě či instituci vytvořit takový marketingový program, který propojuje všechny prvky marketingového mixu v jeden provázaný celek: produkt, jeho relevantní cenu, optimální komunikaci a způsob, jak výrobek dostat k zákazníkovi. Původní koncept „4P“ se postupně vyvíjel. V odborné literatuře tak lze najít i další přístupy a pojetí. K nástrojům, které jsou často uváděny, patří:

- *Lidé (people, zejména v oblasti služeb, v odvětvích založených na osobním kontaktu)*
- *Partnerství (partnership, vytváření a formování vztahů)*
- *Tvorba balíčků a programů dle konkrétních potřeb zákazníka (programming/packaging)*
- *Politics and Public Opinion (veřejné mínění)*

- a další (procesy)

Ve vztahu k tématu disertační práce, která je zaměřena na vnější vztahy školy, je nejdůležitějším marketingovým nástrojem marketingová komunikace, přesněji její klíčová oblast přímo spjatá s otázkami vnějších vztahů organizace – *public relations*.

Výraz *public relations* je často uváděn pod zkratkou „PR“ a je volně překládán jako „veřejné vztahy“ či „vztahy k veřejnosti“. Jako nástroj komunikace je používán pro formování dobrých vztahů organizace s veřejností, pro podporu jejího dobrého jména. Počátky *public relations* mají kořeny již ve starověku, kdy mocenské elity prosazovaly své zájmy nejen mocí, ale i postupy, které bychom dnes mohli označit jako techniky *public relations*. Patří k nim například projevy řečníků, umělecká díla oslavující vládce, události, atd.

Rozvoj *public relations* jako vědní disciplíny je spojován zejména s rozvojem médií a masové komunikace v devatenáctém a zejména dvacátém století a s rozvojem ekonomiky v poválečném období. Od osmdesátých let dvacátého století patří *public relations* k významným podnikovým funkcím. Obor je v současnosti charakteristický rychlým rozvojem, výrazně vstupuje i do oblastí nekomerčního marketingu a specializuje se do dílčích oblastí. Lze rozlišit například tzv. „investor relations“ (vztahy s investory), „public affairs“ (vztahy s veřejnou správou), environmentální *public relations*, krizové *public relations* a další oblasti.

Public relations jsou komplexem mnoha činností, které směřují k udržování dobrých vztahů a vzájemnému porozumění *mezi organizací a veřejností*. Z tohoto vymezení vyplývají i základní funkce *public relations*, které jsou v odborné literatuře obvykle uváděny takto:

- *public relations* (PR) mají budovat vzájemně a oboustranně prospěšné vztahy mezi organizací a různými segmenty veřejnosti
- na rozdíl od reklamy, jejíž funkcí je prodávat zboží a služby, je funkcí PR vytvářet prostředí, ve kterém se organizaci dlouhodobě daří
- PR pomáhají budovat pozitivní firemní image, pomáhají ovlivňovat a měnit postoje veřejnosti vůči firmě nebo činnosti firmy

- úkolem PR je ustanovení a udržování dobrých a dlouhodobých vztahů s médii
- podílejí se na řízení dobrého vztahu se zaměstnanci (interní PR)
- mohou formovat lobbying – komunikace a ovlivňování zástupců zákonodárných orgánů, státní správy a samosprávy
- zabývají se otázkami krizové komunikace - řízení chování organizace v krizi
- PR je možné aplikovat v různých oblastech, podle toho se však budou měnit segmenty cílové veřejnosti, se kterými bude třeba pomocí PR komunikovat a podle toho se budou měnit i funkce, metody a prostředky

Metody a postupy, s nimiž je v rámci public relations pracováno, přehledně popisuje model v literatuře uváděný jako model PENCILS (zkratky prvních písmen anglických výrazů):

P: publications (publikace - výroční zprávy, podnikové časopisy, brožury)

E: events (veřejné akce, společenské akce, sponzorování sportovních a uměleckých akcí apod.). Může jít o akce zaměřené na zaměstnance, zákazníky, obchodními partnery, širokou veřejnost či média. Cílem může být upoutání pozornosti a získání zájmu potenciálního zákazníka prostřednictvím události, která přinese zajímavé zážitky

N: news (novinky - příznivé zprávy o podniku)

C: community involvement activities - angažovanost v lokální komunitě, která se projevuje investicemi do sektoru veřejných služeb dané obce (školství, sportoviště, kultura, charita, ekologie), ve snaze o začlenění do běhu komunity a porozumění jejím potřebám, uvědomění si způsobu, jakým postavení nové továrny nebo zvýšení výroby zasáhne jak do krajinného rázu, tak i vnitřního fungování společnosti

I: identity media: využití korporátní identity v celkové komunikaci, od jednotného fontu v e-mailech, přes hlavičku dopisního papíru a vzhled obálek až po podnikovou uniformu

L: lobbying (snaha o prosazení příznivých nebo zablokování nepříznivých legislativních regulačních opatření)

S: social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti - budování dobré pověsti v oblasti sociální odpovědnosti)

Public relations se soustřeďují na různé cílové skupiny, zejména na ty, jejichž příznivé mínění je pro ni z dlouhodobého hlediska *životně důležité* (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003).

V praktické implementaci jednotlivých nástrojů public relations je vždy předpokladem vymezení cílových skupin a cílů vůči nim, které mohou být různého typu (například někoho informovat, motivovat, vyvolat zájem, podpořit image organizace apod.). Stálým problémem je vyhodnocování efektivity jednorázových kroků nebo kampaní, jejichž prostřednictvím jsou public relations uskutečňovány.

1.2.2 Sociologie

Ze sociologických disciplín mají k tématu vnějších vztahů organizace nejbližší disciplíny aplikované sociologie, zejména sociologie práce a novější disciplína, kterou je *sociologie organizace*. Keller (1996) uvádí dvě souběžné linie rozvoje této disciplíny, které se vzájemně ovlivňovaly po celé dvacáté století: Linie technická se zaměřovala na otázky efektivního, praktického fungování organizací, linie teoretická byla ovlivněna sociologickými paradigmaty v té či oné době převládajícími; řešenými otázkami byly obecné trendy fungování organizací různého typu, celková logika jejich fungování.

Ke spektru řešených otázek se kromě toho, co se děje uvnitř organizace, od konce šedesátých let dvacátého století přidává *otázka vztahů organizací navenek*, tedy především k jiným organizacím. Organizace jsou chápány jako specifické sociální útvary, předmětem zájmu jsou různé aspekty sociálních vztahů, jejich aktéři a vztahy mezi nimi, uvažováno je o interním i externím sociálním prostoru organizace. Keller (1996) shrnuje paradigmata sociologického myšlení ve vztahu ke studiu organizací. Zaměříme-li se na způsob, jak jednotlivé směry vnímaly otázky vnějších vztahů, vyplynou následující stručné charakteristiky:

Strukturně funkcionální pojetí organizace

Organizace jsou sociálními útvary odlišné od svého sociálního prostředí. Plní stanovené cíle, k jejichž dosažení jsou strukturovány. Od cílů je odvozena nejen struktura organizace,

ale i její vztahy vnějšmu prostředí. Organizace reaguje na vlivy přicházející z vnějšho prostředí. Organizace jsou chápány jako otevřené systémy ve vztazích ke svému okolí.

Organizace z hlediska teorie konfliktu

Zabývá se fenoménem moci ve společnosti a nerovným přístupem k ní. Pokud jde o organizace, ty musí ustanovit své vztahy vůči prostředí, z něhož čerpají nezbytné zdroje a jemuž prodávají své produkty či služby. Dva významní představitelé této teorie, Crozier a Friedberg, rozlišují zdroje moci, které odpovídají různým typům „zón nejistoty“, jejichž zajištění je pro organizaci obzvláště důležité. Jde mimo jiné i o oblasti nejistoty, které pokrývají styčné body mezi organizací a jejím prostředím. Jedinci, kteří jsou schopni v této oblasti působit ku prospěchu organizace, pro ni mají zvláštní význam.

Organizace z pohledu interpretativní sociologie

Aplikace přístupu interpretativní sociologie na studium organizací je přičítána Davidovi Silvermanovi (šedesátá – sedmdesátá léta dvacátého století). Lidské jednání není odrazem systémových potřeb, ale je třeba vycházet z interakce, která probíhá tím způsobem, že aktéři přikládají významy svému vlastnímu jednání i jednání druhých. Organizace je výsledkem dočasných interakcí různě motivovaných aktérů snažících se řešit své vlastní problémy. V interakcích jsou vždy přítomny vlivy vnějšho prostředí, ve kterém se ustavují významy, jež lidé setkávající se v podmínkách organizací přikládají jednání svému i jednání svých partnerů. Vlivy přicházející z vnějšho prostředí podle interpretativního přístupu jsou zprostředkovány a to skrze definice situace zúčastněných.

Institucionalismus a kontingenční přístup

Organizace jsou ovlivňovány hodnotami vnějšho prostředí. Kontingenční přístup se snaží propojit systémový přístup s empirickými výzkumy. Lawrence a Lorsch řeší otázky vztahu organizace a prostředí. Tyto vztahy zkoumají i Burns, Stalker, podle nichž žádný optimální systém řízení vlastně neexistuje. Zavedli pojmy *mechanický a organický systém* (mechanický – specializace úkolů, definice rolí v rámci systému, práv a povinností, hierarchická struktura kontroly, moci a komunikace; organický – síťová struktura moci,

kontroly a komunikace). Kontingenční přístup zdůrazňuje, že základním rysem organizačního života je nejednoznačnost, kontextová vázanost a proměnlivost situací.

I přes různé přístupy ke studiu organizací v rámci uvedených teorií počátek systematického studia organizací a jejich prostředí spadá do období poloviny sedmdesátých let 20. století. Keller (1996) uvádí jako příklad tohoto trendu *populační teorii organizací*, která byla poprvé formulována americkými badateli M.T. Hannanem a Freemanem (stať „The Population ecology of Organizations“ – 1997). Tito autoři poukázali na otázky adaptace organizace na vnější prostředí. Organizace volí strategie generalismu nebo specialismu (podobně jako živočišné druhy). Populační teorie organizací předpokládá, že organizace se vyznačují vysokou setrvačností a neměnností vůči tlakům prostředí, v důsledku toho procházejí neúprosnou selekcí, kdy v zápase o omezené zdroje přežívají jen některé z nich na úkor jiných. Jiná teorie, *teorie závislosti na zdrojích*, naopak předpokládá, že organizace se dokáží mnoha různými způsoby tlakům prostředí přizpůsobovat a kromě soupeření znají také kooperativní strategie a často je využívají.

1.2.3 Psychologie

Z psychologických disciplín jsou důležité poznatky *sociální psychologie a psychologie organizace*. Předmětem sociální psychologie jsou *sociální interakce*, které jsou studovány v jejich mnohotvárných formách a projevech. Psychologie organizace toto studium sociálních vztahů a interakcí aplikuje na oblast pracovního života lidí v prostředí organizace. Jde o poměrně složitě determinované jevy, na které působí kromě vlivů vyplývajících ze specifik osobností aktérů též vlivy širšího sociálního prostředí a celkových společenských, ekonomických a historických podmínek. Nakonečný tyto podmínky označuje pojmem *pole sociálních interakcí* (Nakonečný 2005).

Sociální interakce se projevují v různých variantách jako interakce uvnitř organizace nebo navenek:

- interpersonální (člověk – člověk: uvnitř organizace nebo v interakci s jiným člověkem vně organizace)

- interakce uvnitř skupiny, zpravidla jde o malou sociální skupinu (člověk – skupina: uvnitř organizace nebo jde o vztah člověka k jiné vnější skupině)
- interakce meziskupinové (vztahy skupin uvnitř organizace nebo vztah interní skupiny k externí)
- interakce institucionální (mezi organizacemi navzájem)

K tématu sociální interakce se rovněž váže téma *sociální komunikace*.

Psychologie ze svého pohledu popisuje komunikační proces a různé typy a formy sociální komunikace jako proces sdělování významů mezi lidmi. Řešeny jsou otázky komunikace uvnitř organizace i komunikace s veřejností a to prostřednictvím různých komunikačních kanálů (formy osobní komunikace, mediální komunikace).

O sociální komunikaci a interakci se hovoří i ve smyslu jejího charakteru jako o pozitivní interakci – *spolupráce, kooperace, participace, konsensus*. Negativní interakce jsou vyjádřeny pojmy, jako jsou *soutěživost (kompetice), konflikt, rivalita a další*.

1.3 Vnější vztahy školy v pedagogických vědách

Vztah školy k vnějšímu prostředí, vnější vztahy a sociální interakce v různých formách komunikace a spolupráce jsou oblastí, která je s životem současné školy výrazně spjata a existuje u škol *na všech úrovních vzdělávacího systému. Platná legislativa upravuje působnost některých vnějších aktérů, kteří činnost a funkce školy zásadním způsobem ovlivňují. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v této souvislosti upravuje okruh zřizovatelů školy, jejich kompetence a působnost vůči škole, stejně jako povinnosti školy vůči zřizovateli (obec, kraj). Vymezuje rovněž práva a povinnosti zákonných zástupců dětí a nezletilých žáků. Ve vztahu k zapojení veřejnosti je důležité ustanovení týkající se postavení školské rady, její struktury a působnosti. Zákon se rovněž zabývá rolí České školní inspekce.*

Význam vnějšího prostředí pro školu je v odborné pedagogické literatuře všeobecně uznáván a je mu věnována pozornost z různých aspektů.

Jak například uvádí Prášilová (2006), vše, co se děje v okolí školy, do jejího života vstupuje. Tento vztah je oboustranný, platí, že vše, co se děje ve škole, má dopad na vnější prostředí. V nejširším smyslu tím, že škola je ve svých funkcích svázána s očekáváním společnosti, v užším smyslu svým konkrétním působením v čase a prostoru obce, místní komunity, jejíž je integrovanou součástí. V rámci vytvářené sociální sítě jde o sociální interakce v různé podobě.

Aktuálnost tématu je dána stále vzrůstajícím významem vnějších vztahů pro rozvoj školy, změnami, kterými moderní škola prochází a rychle se měnícím vnějším prostředím. Přesto má samotný pojem *vnější prostředí školy* řadu výkladů.

Obecně *vnější prostředí školy* vymezuje Pedagogický slovník (Průcha, Walterová a Mareš, 2003, 2009) jako koncept „vztah škola - veřejnost“:

Významná součást školské politiky v demokratických zemích. Rozvíjí pocit sounáležitosti žáků s místní komunitou a zvyšuje zájem a podporu, kterou místní komunita a veřejnost poskytují škole, včetně podpory finanční. Zahrnuje kontakty školy s místní správou, organizacemi, institucemi a podniky, kulturními zařízeními, uměleckými skupinami apod. Formy spolupráce zahrnují: 1. zastoupení veřejnosti v radě školy; 2. sociální a pracovní aktivity žáků v místních podnicích a zařízeních; 3. společné sociální programy a projekty školy a místní komunity; 4. otevřené dny školy, týdny společenských aktivit a pod.

Pojmem *prostředí školy* se z pohledu obecné pedagogiky zabývá Průcha (2000, 2002). Definuje pojem *edukační prostředí*, který je v pedagogické teorii poměrně nový, jeho chápání se postupně vyvíjelo. Průcha ve svém výkladu uvádí historii pojmu, pojednává o nejstarším pojetí edukačního prostředí, které lze označit jako ergonomické, i o novějším pojetí jakožto souboru psychosociálních vlivů a vztahů působících v edukačních (školních) procesech. Současně upozorňuje, že pedagogové znají ještě jiný význam pojmu prostředí: *rozumí jim okolí, souhrn vnějších podmínek (sociálních, ekonomických, demografických, etnických aj.), v nichž je lokalizována a funguje určitá škola. Tak se rozlišuje zejména „městske prostředí“, „venkovské prostředí“, „průmyslové prostředí“, „zemědělské prostředí“ aj. Uznává se, že edukační procesy probíhající ve škole jsou ovlivňovány různými vnějšími faktory příznačnými pro danou lokalitu. K vnějšímu edukačnímu prostředí patří okolí (školy, rodiny, pracoviště) s ekonomickými, sociokulturními, demografickými, etnickými aj. charakteristikami“* (Průcha, 2002, s. 68 – 70). Škola je

svázána s takto chápaným edukačním prostředím v řadě kontextů. Patří sem i rovina vzájemné komunikace mezi školou a okolím (místní komunitou), vztahy spolupráce, partnerství a participace, míra vlivu různých aktérů na školu a řada dalších. Makroprostředí školy pak charakterizuje v souvislostech edukačních procesů v kontextu společnosti. Identifikuje a popisuje celospolečenské faktory (politické, sociální, ekologické a jiné) s vlivem na edukační procesy (Průcha, 2000, s. 73 - 105).

Pedagogické vědy se fenoménem vnějších vztahů školy dosud zabývaly například v souvislosti s otázkami vztahů škola - rodina, veřejnost, realizací průzkumů veřejného mínění týkajícími se vzdělávání a školství, konceptem komunitních škol a v kontextu marketingu a managementu školy.

Ukazuje se, že jde o problematiku výrazně interdisciplinární. Průcha v této souvislosti upozorňuje, jak se nová témata, k nimž patří i vnější vztahy školy, postupně implementují do interdisciplinárních přístupů i do soustavy pedagogických věd:

V pedagogice existuje skupina autonomních, již dlouhodobě ustálených *disciplín* a také skupina *výzkumných témat*, z nichž některá se teprve formují. Kromě toho existuje řada disciplín a témat, která jsou „pomezí“ nebo „hraniční“ – což dle Průchy neznámá, že jsou okrajová, právě naopak. Příkladem spojování dílčích přístupů a vědních disciplín – pokud jde o vnější vztahy školy - může být *vztah pedagogiky a ekonomie* (Průcha 2006, s. 27 - 28). Jiným příkladem tohoto prolínání disciplín je *sociologie výchovy a školy*, která je disciplínou sociologie s úzkým vztahem k pedagogice. Otázky vztahů školy a veřejnosti jsou zde také řešeny; z pohledu sociologie jde o významné *vzájemné sociální vztahy*. Vnější sociální prostředí má podstatný vliv na fungování školy v kontextu obecném i v kontextu konkrétní sítě sociálních vztahů, které škola vytváří.

K tradičním tématům pedagogiky však nepochybně patří *vztah školy a rodiny*. Všeobecně se má za to, že vztahy mezi školou a rodinou jsou klíčové a rodinu tak lze považovat za *nejvýznamnějšího stakeholdera*. Pohled na roli rodičů ve vzdělávání dětí a na vztahy rodiny a školy se postupně vyvíjel, teprve v posledních desetiletích začal převládat názor na potřebnost rodičovského zapojení do života školy. Vztahy mezi rodinami a školami jsou teoreticky popsány prostřednictvím čtyř základních modelů, které se ve druhé polovině dvacátého století postupně uplatňovaly:

- model kompenzační

- model konsensuální
- model participační
- model sdílené odpovědnosti

Jsou formulovány a diskutovány argumenty pro zapojování rodičů do vzdělávacího procesu a je diskutován jejich efekt. Rabušicová (2004) v této souvislosti popisuje role rodičů ve vztahu ke škole (role klienta, partnera, občana a rodiče jako problému) a dokládá výstupy empirického průzkumu, které realizoval Ústav pedagogických věd Filozofické fakulty Masarykovy univerzity Brno v roce 2004.

Průcha v této souvislosti upozorňuje na zahraniční zkušenosti, na jejichž základě se dospělo „*k široké oblasti teorie, výzkumu i praktických aktivit označované nejčastěji jako partnerství rodiny a školy (school – family partnership)*“. Jde o oblast, která se teoreticky i výzkumně rozvíjí v rámci pedagogiky, ovšem s přesahem i do dalších společenských věd (Průcha, 2006, s. 173). Klíčovými tématy jsou angažovanost rodičů, komunikace rodičů se školou a formy zapojení rodičů do života školy (v mezinárodní terminologii *family involvement, parent participation*). Na jiném místě též autor (Průcha, 2006, s. 156) upozorňuje na roli rodičů ve vzdělávací politice (v různých zemích jsou rodiče zastoupeni v poradních či rozhodovacích orgánech na různých úrovních).

Pro objasnění vnějších vztahů školy jsou důležité i *názory veřejnosti. Průzkumy veřejného mínění*, jejichž cílem je zjistit názory veřejnosti na různé otázky vzdělávání, názory na školu i celý školský systém nemají v českém prostředí dlouhou tradici. Shrnující pohled přinesli autoři publikace „Školství – věc (ne)veřejná?“ Uvádějí odkaz na celkem osmnáct výzkumů veřejného mínění, které v letech 1991 – 2009 realizovala řada významných institucí a výzkumných agentur a prezentují provedený průzkum postojů české veřejnosti ke školství a vzdělávání (Walterová, Černý, Greger, Chvál, 2010).

Pedagogika reflektuje i *komunitní školy*, které se řadí ke školám alternativním. Komunitní školy propojují svou vzdělávací činnost s potřebami místní komunity a vymezují kromě žáků a jejich rodičů, případně dalších stakeholderů i další cílové skupiny. Nabízejí kurzy vzdělávání dospělých, volnočasové aktivity, poradenství, preventivní programy či další služby.

Koncept komunitních škol pochází ze Spojených států amerických. U jeho zrodu stála Mottova nadace již ve třicátých letech minulého století. Komunitní školy si kladly za cíl pomáhat dětem a jejich rodičům ze sociálně znevýhodněného prostředí, v „problémových“ lokalitách. V následujících desetiletích se myšlenky komunitních škol rozšiřovaly do Evropy, od devadesátých let dvacátého století postupně i do Evropy střední a východní.

Přes různá pojmenování i odlišné přístupy, které byly dány kulturně politickými i sociálními odlišnostmi jednotlivých zemí, je za komunitní školu považována taková škola, která *plní vedle funkce vzdělávací a výchovné i funkci společenského, kulturního a volnočasového centra v místní komunitě – obci.*

V České republice je rozvoj komunitních škol spojen s činností obecně prospěšné společnosti Nová škola, o.p.s., která se snažila propagovat myšlenku komunitního vzdělávání, prosazovat zlepšení podmínek pro komunitní školy, šířit metodologii komunitního vzdělávání a zprostředkovávat zahraniční zkušenosti. Novou iniciativou je i vznik Národní sítě venkovských komunitních škol se sídlem v Borech. Celkově je škol, hlásících se k tomuto programu, několik desítek. Komunitní školy v České republice vznikají „zezdola“ a zdá se, že samotný obsah pojmu komunitní škola je různými školami - i se zřetelem k prostředí a dalším podmínkám, v nichž pracují – chápán různě. Jde o školy, které svůj vzdělávací program vytváří a realizují nejen pro své žáky, ale i pro obyvatele obce, pro které je připravována zájmová činnost a kurzy vzdělávání dospělých. Jiné komunitní školy (Severní Čechy) jsou výrazně orientovány na práci s romskými žáky a jejich rodiči. Existují i městské komunitní školy, v níž jsou hlavní cílovou skupinou žáci a rodiče jsou významnými *participujícími partnery* školy.

Komunitní školy podobně jako jiné typy alternativních škol, kladou značný důraz na otevřenost vůči svému okolí, zejména na spolupráci s rodinou.

Širokou, obecnou dimenzi vnějšího prostředí z pedagogických disciplín pravděpodobně nejvíce akcentuje *srovnávací pedagogika*. Důležitým aktuálním kontextem, který je brán v úvahu, je *globalizace*, která podle E. Walterové „*ovlivnila také způsob, jakým jsou zkoumány a srovnávány vzdělávací systémy a podmínky jejich fungování v jednotlivých zemích.*“ Walterová uvádí, že „*srovnávací pedagogika se začala orientovat výrazněji na analýzy vztahu globálního a lokálního jako na komplexní proces, který vyvolává různé akce a reakce.*“ Konstatuje rovněž, že se „*zásadně změnilo sociální prostředí, v němž se*

uskutečňují vzdělávací procesy a v němž operují vzdělávací instituce na počátku 21. století ve světě. Specifickým příkladem je také proces utváření nadnárodní vzdělávací politiky EU“ (Walterová 2004, s. 224 - 226). Pojem „globalizace“ není jednoznačně definován, obvykle bývá chápán ve vztahu k procesům, v rámci kterých dochází k integraci různých systémů – hospodářského, kulturního, sociálního, vzdělávacího i jejich částí na vyšší úrovni – do určité globální soustavy.

Jiným pohledem na vnější vztahy školy je pohled *pedagogické prognostiky*. K často citovaným scénářům budoucího vývoje školství patří *modely školy podle OECD* (Kotásek in Walterová, 2004). Experti OECD vytvořili šest scénářů budoucí školy, k nimž patří i *model komunitní školy* – uveden pod názvem „Školy jako hlavní střediska společenského života obcí“. Model zdůrazňuje vazbu školy na vnější prostředí; škola je v tomto pojetí otevřená instituce, spolupracující a komunikující s různými veřejnými orgány, různými skupinami a institucemi.

Podle tohoto modelu se komunitní škola vyznačuje hlavními rysy:

- škola má prestiž jako komunitní instituce, důležitá je spolupráce a podpora komunitních zájmových skupin;
- škola je silná, tvořivá, otevřená, důraz je kladen na sociální a kulturní cíle vzdělávání;
- širší klientela a rozmanitost účastníků vzdělávání povede ke změnám ve vnitřní struktuře školy;
- zvýší se odpovědnost za školu na místní úrovni;
- hovoří se o sociálně angažované škole, účasti občanů a rodičů na životě školy.

Komunitně orientovaná škola klade značný důraz na spolupráci rodiny a školy zapojování veřejnosti.

Praktická realizace „školy jako střediska společenského života obce“ je spojována s činnostmi již uvedených *komunitních škol* usilujících o otevřenost vůči okolí.

1.4 Vnější vztahy v managementu a marketingu školy

Vztahy mezi prostředím a školou, jsou, kromě dalších témat, předmětem zájmu mladých pedagogických disciplín, k nimž patří *management a marketing školy* (např. Světlík, Eger, Jakubíková, Bacík, Obst, Slavíková, Trojan, Nezvalová, Prášilová aj.).

V kontextu managementu a systémové teorie je škola specifickou organizací, *otevřeným systémem se sociální složkou*. Například Prášilová (2006) si všímá školy jako *otevřeného systému s definovaným okolím*, které školu podstatným způsobem ovlivňuje. Jde o působení následujících vlivů:

- politických (výsledek voleb a složení vlády, výsledek voleb do samosprávy a složení zastupitelstva, apod.)
- ekonomických (financování školství, nezaměstnanost v regionu, apod.)
- demografických (málo narozených dětí, „vyliďňování“ v určité obci, apod.)
- sociálních (přítomnost menšin, sociální úroveň obyvatel v blízkosti školy, apod.)
- kulturních (pocit hrdosti na místní tradice, náboženské vyznání, apod.)
- konkurenčních (škola s atraktivnější vzdělávací nabídkou, soukromá škola, nově vybavená škola, aj.)
- technologických (boom informačních technologií, nové vědecké poznatky, apod.).

Slavíková *systém* vymezuje jako množinu prvků, které tvoří relativně samostatný celek, mající ke svému okolí určité vstupy a výstupy. Prvky systému (subsystémy) jsou vzájemně propojeny (vazby) a toto propojení determinuje funkci prvků v systému (Slavíková, 2006). Podobně Obst (2006) vymezuje systém jako jakýkoliv účelně (cílově) definovaný komplex, (soubor) elementů (komponent, prvků, částí, činitelů, jevů) spjatých vzájemnými vztahy (vzájemným působením) v prostoru a čase. Díky vzájemnému propojení jednotlivých prvků se tento systém chová vůči svému okolí jinak, než jak by se choval soubor stejných, ale nepropojených prvků. Obst zdůrazňuje *hlavní principy systémového přístupu*:

1. První princip spočívá v rozlišení systému a jeho prostředí - okolí. Zdůrazňováno je *vzájemné působení*; lze vyvodit, že škola jako systém působí na své okolí a toto okolí působí na školu.
2. Druhý princip systémového přístupu požaduje objevování a případnou optimalizaci základních, tzv. systémotvorných *prvků* daného systému. Ve vztahu k okolí školy lze řešit to, který ze subsystémů školy je pro tyto vztahy klíčový.
3. Konečně třetí princip systémového přístupu požaduje objevování a optimalizaci základních, tzv. systémotvorných vnitřních a vnějších *vztahů* systému; jde tedy o analýzu klíčových vnějších vztahů školy k okolí.

Zabýváme-li se analýzou vnějších vztahů školy, je třeba vymezit aktéry, s nimiž škola vztahy vytváří (případně již vytvořila či vytvářet zamýšlí) a rovněž zjistit povahu těchto vztahů. Důvodem je skutečnost, že obvyklé formulace typu „vnější vztahy“, „spolupráce školy s veřejností“, „škola jako centrum života v komunitě“ „škola a prostředí“ jsou obecná a pro účely analýzy vnějších vztahů školy s nimi nelze vystačit. Není jasné, s kým konkrétně jsou vztahy vytvářeny, s jakou veřejností je spolupracováno, pro koho je škola centrem v komunitě apod. Světlík (1996) pracuje s konceptem *budování vztahové sítě školy*, kterou tvoří subjekty různého typu v okolí školy. Vztahová síť je tvořena subjekty a interakcemi a pro její popis lze využít i teorii stakeholders dosud využívanou převážně v podnikatelském prostředí.

Výzkumy v podnikové sféře dokládají vzájemné ovlivňování podniků a stakeholderů; jsou doloženy přínosy spolupráce a celkového vlivu stakeholderů. Zejména spolupráce může znásobit možnosti zainteresovaných stran (synergický efekt). Cílů, kterých je dosahováno s obtížemi, může být ve spolupráci s jinými partnery dosahováno snáz a efektivněji. Spolupráce přináší možnost společného řešení problémů, je vhodná a potřebná při rozvojových projektech, řízení změn. Může být vzájemně výhodná (sociální směna – „něco za něco“), může přinášet společné hájení společných zájmů. Spolupráce formou networkingu – vytváření sítí, sdružení, asociací, apod. mohou být platformou pro komunikaci, sdílení příkladů dobré praxe i hledání řešení a v praxi českých škol se takové modely již uplatňují. Vnější vztahy školy jsou proměnlivé, realizují se prostřednictvím různých forem komunikace, vzájemných sociálních interakcí. Mohou se vyvíjet a nabývat různých podob spolupráce, partnerství a participace s vnějšími aktéry, partnery školy.

V této souvislosti je evidentní, že komunikace, spolupráce, partnerství, participace jsou pojmy velmi blízké, mnohoznačné a často používané jako synonyma.

Vnější vztahy školy vystupují jako oblast života školy, která by měla být, stejně jako ostatní oblasti, *řízena*. Za způsob, jak oblast vnějších vztahů implementovat do systému řízení školy, považujeme komplexní pohled, kterým je *strategické marketingové řízení*. Jde o relativně nový pohled na řízení školy, který vymezujeme široce, což znamená, že nebude zaměřen především či výlučně na řízení pedagogických procesů, ale na řízení školy (organizace) jako celku.

Znamená to vymezit základní cíle, poslání, vizi, strategické záměry školy, analyzovat vnitřní i vnější prostředí, definovat své „zákazníky“ a celou vnější vztahovou síť, vytvořit odpovídající nabídku (marketingový mix) vůči definovaným klíčovým skupinám a nástroje realizace zakotvené v prováděcích plánech.

Strategické řízení je důležité pro řízení vnějších vztahů školy ze dvou důvodů:

1. Zaměřuje se na určení dlouhodobých strategických cílů organizace a způsobů jejich dosažení.
2. Zaměřuje se na organizaci jako na celek (systém), včetně jejího vztahu k okolí.

Protože je v teorii managementu doložen vzájemný vztah mezi vnějším prostředím, strukturou organizace a strategií organizace (Burns, Stalker a jejich následovníci), lze vyvodit, že podobné souvislosti existují i v případě školy. Vnější vztahy mohou mít dopad nejen na operativní záležitosti, které škola řeší, ale i na její strategické směřování. Role a význam vnějších vztahů v rámci činností školy mohou mít také vliv na organizační strukturu školy.

Marketing školy je disciplínou, která vychází ze zázemí obecného marketingu i dílčích aplikovaných disciplín marketingu - marketingu služeb, marketingu neziskových organizací a sociálního marketingu. Všeobecně se má za to, že marketingové přístupy mohou přispět k efektivnímu fungování školy, k naplňování jejich cílů, poslání, vizi a strategií (Světlík, Jakubíková a další autoři). V této souvislosti Světlík uvádí: „*Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení*

potřeb a přání zákazníků školy efektivním způsobem zajišťujícím zároveň splnění cílů školy“ (Světlík, 1996).

Ve shodě s principy obecné marketingové teorie i marketing ve školách uplatňuje všechny její hlavní teoretické koncepty, nástroje i metody. Marketing školy pracuje s pojmem „*zákazník školy*“, případně s pojmem „*klient školy*“. Může jím být osoba či instituce, Světlík (1996) uvádí okruh subjektů z vnějšího prostředí, kteří mohou být za zákazníky považováni:

- žáci, studenti
- rodiče
- absolventi, tj. bývalí žáci/studenti
- zaměstnavatelé a školy vyššího stupně
- veřejnost (komunita, zájmové skupiny občanů, sdělovací prostředky, široká veřejnost, která nevystupuje vůči škole organizovaně jako některá z předcházejících skupin)
- pracovníci školy

Marketingový mix školy je obvykle charakterizován prostřednictvím již uvedených marketingových nástrojů: Produktem je vzdělávací program školy, kdy je stěžejní šíře, kvalita a způsob poskytování nabídky, cena ve veřejném školství ztrácí do značné míry svou funkci (ne však ve školství soukromém), distribuce znamená komu, kdy a kde bude vzdělávací program dodán, marketingová komunikace je pak vyjádřením potřeby výměny informací; vnější komunikace je zaměřena na potenciální studenty, rodiče, partnery a širokou veřejnost.

Vzdělávací program školy (ve všech svých variantách, které odpovídají studijním oborům, typům studia apod.) je tedy hlavním *produktem* – specifickou službou školy vůči různým vnějším cílovým skupinám školy, která vyplývá z hlavní funkce školy jako poskytovatele vzdělávání. Není však produktem jediným. V širším smyslu za produkt můžeme považovat i vše ostatní, čím škola naplňuje své funkce, svou roli v komunitě a regionu, tedy další programy, činnosti a aktivity školy, které se pojí nejen se vzdělávací funkcí, ale i s dalšími funkcemi školy. Podstatné je, že tento „rozšířený produkt“ si škola definuje do značné

míry sama, případně sama určuje, kdo a jakým způsobem bude do jeho tvorby a souvisejících realizačních aktivit zapojen. Může být přitom významným způsobem ovlivňována i vnějšími aktéry.

Marketing školy využívá i další nástroje, například „procesy“, „prostředí“ a „partnerství“. Všechny mohou přispět k efektivitě školy a všechny jsou školami využívány, často neuvědoměle, spontánně.

V kontextu nových podmínek, v nich současná škola pracuje, vystupují i další potřeby působení školy na své okolí.

Podle některých autorů jde zejména o budování pověsti, *image školy* (Světlík, Jakubíková, Eger). V manažerské a marketingové literatuře je uvedený pojem frekventovaný. Vychází z latinského slova *imago* – obraz. Pojem *image* je obvykle vymežován jako souhrn všech představ, poznatků a očekávání spojených s určitým předmětem, osobou nebo organizací (Světlík, 1996). *Image školy* vyjadřuje to, jak je konkrétní škola vnímána veřejností, která vnímá její pověst i odlišnost od škol ostatních.

Světlík ukázal na základní strategie, které škola při tvorbě *image* může využívat (Světlík, 1996):

- zabezpečit trvalý, pozitivní a vysoce profesionální přístup pracovníků školy (kvalita práce);
- vytvářet, ovlivňovat a řídit zdravé klima školy;
- demonstrovat významné odlišnosti produktu školy;
- pravidelná komunikace se všemi významnými partnery a veřejností, využívání zpětné vazby pro zlepšení výkonu;
- neponechat prezentaci školy náhodě, využívat všech dostupných médií ke komunikaci s veřejností, prezentovat své výsledky profesionálně.

Uvedenými činnostmi tedy může být zlepšena *image* a tím může být přispíváno i k lepší spolupráci se zřizovatelem, s rodiči, partnery školy.

Pro téma této disertační práce je klíčový pohled na vnější vztahy školy z hlediska *mikroprostředí školy*. Mikroprostředím školy rozumíme municipalitu, v níž má škola sídlo a kde působí (obec, kraj) a komunitu, která je s tímto mikroprostředím spjata a která tvoří sociální prostředí školy.

Vnější vztahy školy pro účely této disertační práce jsou typem sociálního vztahu mezi konkrétní školou jako specifické organizace a subjekty mikroprostředí – stakeholdery.

Komunikace spolupracující, partnerská, participující specifikuje vztahy mezi školou a externími aktéry, lze ji chápat jako zapojení externích aktérů do života školy. Veber uvádí, že v současnosti je kladen značný důraz na naplňování obsahu pojmu komunikace, jak vyplývá z původního latinského významu. Latinský význam *communicare* má jednoznačný ekvivalent ve slově *participare*, tj. *spolupodílet se s někým na něčem, mít podíl na něčem společném*. Netranzitivní význam tohoto slova je do češtiny převáděn různými vazbami - *dělit se s tím, kdo nemá; někomu něco dát; udělit, učinit někoho spolupodílníkem*“ (Veber, 2006, str. 195).

V této kapitole jsme se pokusili vymezit hlavní pojmy a koncepty a následně ukázat vnější vztahy školy jako komplexní kategorii. Dílčí aspekty vnějších vztahů ve vazbě na organizační chování školy a její řízení jsou předmětem zkoumání řady společenských věd, včetně pedagogických.

2 Teoretická a politická východiska výzkumu vnějších vztahů regionálních vysokých škol

2.1 Základní pojmy a koncepty

Vysoké školy poskytují *vysokoškolské vzdělávání*; ve smyslu klasifikace ISCED je toto vzdělávání součástí vzdělávání terciárního a spadá do úrovně 5. a 6. (ISCED: mezinárodní norma UNESCO pro klasifikaci vzdělávání z roku 1997). *Terciární vzdělávání* je souhrnným označením pro všechny stupně vzdělávání, které se v nejrůznějších formách

(různý obsah, délka, metody, cílové skupiny apod.) uskutečňují jednak na vysokých školách univerzitního i neuniverzitního typu, ale i na jiných vzdělávacích institucích.

Činnost vysokých škol v České republice upravuje *Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)*.

Zákon o vysokých školách vymezuje typy vysokých škol – vysoké školy *univerzitní* nebo *neuniverzitní* (§1, odst. 3 zákona) a vysoké školy *veřejné, soukromé nebo státní* (§2, odst. 7 zákona).

Regionální vysokou školou rozumíme vysokou školu (jakéhokoli typu) se sídlem v konkrétním regionu. *Pojem region* je používán v různých významech a kontextech, zde se přikláníme k obvyklému pojetí regionu ve smyslu *územního celku, který je vymezený pomocí administrativních hranic krajů České republiky*.

Spojením vysoké školy (prostřednictvím jejího poslání, vize, strategií a reálných aktivit) s rozvojem regionu jsou fakticky naplňovány *regionální funkce vysoké školy*. Z regionálních funkcí vysoké školy (a nejen z nich) pak vyplývají *vnější vztahy*, které vysoká škola a region, resp. subjekty v regionu, vzájemně vytváří. Jako výstižnější – oproti konceptu vnějších vztahů: „regionální vysoká škola – region“ – se jeví koncept „*komunitní vysoká škola – místní či regionální komunita*“, neboť podle našeho názoru lépe vystihuje podstatu a charakter vnějších vztahů ve smyslu *vzájemných sociálních vztahů a interakcí*.

Činnost vysokých škol je upravena výše uvedeným *zákonem o vysokých školách*, který v rámci svých ustanovení vymezuje *orgány vysoké školy i základní řídicí mechanismy* vysoké školy. Vzhledem k zaměření této práce na oblast vnějších vztahů a na jejich řízení jsou uvedené pasáže klíčovým východiskem.

V případě *veřejné vysoké školy* jde především o oblasti samosprávné působnosti veřejné vysoké školy, k nimž patří i *vnitřní organizace* (§6, odst. 1, písm. a) a *ustavování samosprávných akademických orgánů* vysoké školy, pokud tento zákon nestanoví jinak (§6, odst. 1, písm. j). Tím je vysoké škole dána pravomoc vytvářet organizační strukturu zahrnující organizační útvary a vztahy mezi nimi a tyto útvary dále strukturovat až do úrovně jednotlivých pracovních pozic. Kromě samosprávných akademických orgánů veřejné vysoké školy (ve smyslu §7, odst. 1 zákona jde o akademický senát, rektora, vědeckou radu nebo na neuniverzitní vysoké škole akademickou radu, disciplinární komisi, správní radu a kvestora) tak má veřejná vysoká škola ze zákona možnost na úrovni

vrcholového řízení vysoké školy vytvářet i pracovní pozice prorektorů a jim podřízených dalších útvarů či pracovních pozic. Vysoké školy mohou vytvářet vedoucí pracovní pozici pro oblast vnějších vztahů a jejich řízení, pozici *prorektora pro vnější vztahy*, který v určeném rozsahu zastupuje rektora školy (§10, odst. 4). Podobně lze vytvořit i samostatné *oddělení pro vnější vztahy*, nebo mohou vzniknout samostatné pracovní pozice s pracovní náplní v oblasti vnějších vztahů: *tiskový mluvčí, manažer pro komunikaci s veřejností, referent pro oblast public relations apod.* jako součást útvaru prorektora či jinak zakotvené v organizační struktuře vysoké školy. Organizační struktura je nedílnou součástí *Statutu veřejné vysoké školy*, který je dle uvedeného zákona vnitřním předpisem veřejné vysoké školy (§17, odst. 1 zákona).

Strategické záměry a cíle vysoké školy a způsoby jejich naplnění jsou specifikované v dokumentu *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké nebo další tvůrčí činnosti veřejné vysoké školy a jeho každoroční aktualizace. Výroční zpráva* za uplynulý kalendářní rok je dokumentem, který shrnuje naplňování dlouhodobého záměru. Oba dokumenty je vysoká škola povinna vypracovat ze zákona (§21, odst. 1) a je rovněž povinna tyto dokumenty zveřejnit (ve smyslu opatření zveřejněném ve Věstníku ministerstva školství).

Veřejná vysoká škola se může členit na fakulty, na které se vztahují obdobné principy řízení prostřednictvím samosprávných orgánů.

Soukromá vysoká škola působí a vykonává činnost pouze na základě státního souhlasu ministerstva školství. Strukturu samosprávných orgánů zákon o vysokých školách v tomto případě neupravuje; ta je do značné míry dána právní formou soukromé vysoké školy (může jít na příklad o obecně prospěšnou společnost jako typ neziskové organizace, nebo o společnost s ručením omezeným či akciovou společnost jako typ obchodní společnosti). K povinnostem těchto škol však rovněž patří vypracování a každoroční aktualizace *Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké nebo další tvůrčí činnosti vysoké školy (§39, §42 zákona o vysokých školách) a výroční zprávy o činnosti - stejně jako u škol veřejných*. Také v tomto případě je na rozhodnutí orgánů soukromé vysoké školy o svém organizačním uspořádání (organizační struktura) s pozicemi se zaměřením na oblast vnějších vztahů na různých úrovních řízení.

To, jak vysoká škola jakéhokoli typu či právní formy vymezuje a řídí svou činnost, vyplývá nejen z platné legislativy, ale také z vlastního formulovaného poslání, strategických cílů a stanovených nástrojů k jejich uskutečňování, které vznikají zpravidla již při založení školy a provázejí její další rozvoj. Vnější vztahy mají pro různé školy různý význam a také se v různé podobě stávají (či nestávají) součástí poslání a vizí, zpravidla prezentované prostřednictvím základních oficiálních dokumentů vysoké školy, kterými jsou již zmíněné dlouhodobé záměry a výroční zprávy.

2.2 Vnější vztahy vysokých škol v klíčových dokumentech vzdělávací politiky

Regionální funkce vysoké školy a vnější vztahy vysoké školy jsou v řadě souvislostí obsaženy v *legislativě a v klíčových dokumentech vzdělávací politiky*. Při jejich analýze nacházíme na mnoha místech pasáže týkající se vnějších vztahů v jejich rozmanité podobě a charakteru. Častým příkladem jsou na různé úrovni obecnosti deklarované vnější vztahy ve smyslu *vzájemné spolupráce, kooperace s různými subjekty, spolupráce ku prospěchu rozvoje regionu, participace v rámci společných projektů*. Způsob, jakým je oblast vnějších vztahů, jejich projevy a varianty v klíčových dokumentech reflektovány, byl zjišťován prostřednictvím analýzy klíčových dokumentů:

- Koncepce rozvoje vysokých škol v ČR pro období 1992 - 1997
- Zákon č. 111/1998 Sb.; o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů
- Národní program rozvoje vzdělávání (tzv. Bílá kniha MŠMT 2000)
- Bílá kniha terciárního vzdělávání (2009)
- Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2011- 2015

V období po roce 1989 vypracovala první *Koncepci rozvoje vysokých škol v České republice pro období 1992 - 1997* Rada vysokých škol (Vlček a kol. 1993). Zaměříme-li se na pasáže týkající se vnějších vztahů vysoké školy, nalezneme je v tomto dokumentu ve zdůraznění *různých forem spolupráce*:

- Aspekt spolupráce je uveden ve smyslu spolupráce s jinými organizacemi (část VI koncepce): Jde o *spolupráci s jinými univerzitami (s jinými fakultami v rámci univerzity)*, která je zaměřena na zabezpečení studia (zejm. interdisciplinarita, požadavky plynoucí z rozvolněnosti studia, vytváření společných projektů a žádostí o granty).
- Spolupráce se týká též *spolupráce s jinými vědeckými pracovišti* (stejně cíle jako u předchozího typu) a je zde zmíněna i *spolupráce s praxí*. Ta se má opírat o přijetí samostatné strategie. „*Jejím základem je společné řešení profesně definovaných nebo regionálně významných problémů. Jejím cílem je širší ekonomické a společenské zapojení vysoké školy. Tuto spolupráci je nutno prohlubovat, neboť znamená bezprostřední působení vysoké školy na společenskou dynamiku*“ (část VI, odst. 3 koncepce).

Nový vysokoškolský zákon (Zákon č. 111/1998 Sb.; o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů), který nahradil dřívější zákon (č. 172/1990 Sb.) je již modernějším legislativním dokumentem pro oblast vysokých škol, který mimo jiné umožnil také zakládání vysokých škol soukromých. Vnější vztahy jsou zde řešeny v obecném kontextu spolupráce a regionálního rozvoje. V úvodním ustanovení (§1, odst. d) je například uvedeno, že vysoké školy „přispívají k rozvoji na národní a regionální úrovni a spolupracují s různými stupni státní správy a samosprávy, s podnikovou a kulturní sférou.“

Rozvoj českého vysokého školství byl řešen rovněž v rámci *Národního programu rozvoje vzdělávání* (tzv. Bílá kniha MŠMT 2000). Bílá kniha v kapitole týkající se terciárního vzdělávání klade důraz i na *spolupráci vysoké školy s regionem*, kterou charakterizuje jako *nezbytnou pro rozvoj obou zúčastněných partnerů – škol i samosprávných institucí v regionu*. Jako dlouhodobý cíl terciárního vzdělávání je uvedeno *sladování výstupů sektoru terciárního vzdělávání s potřebami a požadavky zaměstnavatelů, je zdůrazněn význam kontaktů se zaměstnavateli i s absolventy*.

Bílá kniha terciárního vzdělávání (2009) deklarovala cíl stanovit strategické směry dalšího rozvoje českého vysokého školství na dalších deset až dvacet let. Autoři uvádějí Bílou

knihu jako expertní materiál věnovaný reformě českého terciárního vzdělávání. Vnější vztahy vysoké školy, nejčastěji v podobě různých forem spolupráce a partnerství s vnějšími aktéry, rozvoje regionální struktury terciárního vzdělávání (k němuž patří též vysoké školy) a vztahu vysoké školy k regionálnímu rozvoji, zde vystupují v řadě souvislostí jako průřezový kontext navrhovaných záměrů a cílů. Hned v kapitole první je řešeno terciární vzdělávání z hlediska jeho rolí, problémů a cílového stavu. Je konstatováno, že důležitost všech tří hlavních rolí terciárního vzdělávání se rozšiřuje a prohlubuje. To se týká vzdělávací činnosti, která čelí novým výzvám (celoživotní vzdělávání a mnoho dalších), propojení vzdělávání a výzkumu a vývoje i společenské role univerzit (v dokumentu se hovoří o „třetí roli“), která má dopad nejen na péči o kulturní dědictví země, ale i na ekonomický rozvoj v regionální i celosvětové úrovni. V těchto souvislostech je konstatován *vzrůstající počet a význam externích aktérů, kteří se dožadují neustále změn v systému* (flexibilita, otevřenost, inovativnost). K hlavním problémům, které Bílá kniha identifikuje, jsou *nastavení a dlouhodobé udržování vztahů mezi zaměstnavateli a celým systémem terciárního vzdělávání* (kvalita a počet absolventů, otázky celoživotního vzdělávání); přičemž předpokladem je výrazná diverzifikace celého systému. Cílem reformy terciárního vzdělávání je jednoznačně požadavek *obstát v regionu i v konkurenčním globálním prostředí*. Dokument formuluje záměry, jejichž prostřednictvím lze cílů dosáhnout; opakovaně zaznívá požadavek diverzifikace celého systému terciárního vzdělávání. Autonomie institucí by měla vést k formulaci jejich poslání v rámci systému s požadavkem excelence ve všech segmentech činnosti. Kontext vnějších vztahů se týká poměrně různorodé oblasti činností institucí terciárního vzdělávání: *spolupráce s komerčními partnery (oblast celoživotního vzdělávání), provázanosti subjektů terciárního vzdělávání (vysoké školy – střední školy), spolupráce s aplikační sférou, zapojení soukromých zdrojů do systému vícezdrojového financování, zapojení vnějších aktérů do řízení a činnosti jednotlivých vysokých škol, rozvoj vývojové činnosti ve spolupráci s vnějšími partnery, otevření celého systému poptávce* (lépe definovat a rozšířit segment kratších profesně orientovaných studijních programů). Z cílů a záměrů k jejich dosažení je odvozena diverzifikovaná struktura systému. *Je evidentní, že přeměna systému terciárního vzdělávání i jednotlivých subjektů včetně vysokých škol nebude možná bez – rovněž velmi diverzifikovaných – vnějších vztahů k okolí.*

Celá jedna kapitola Bílé knihy, kapitola čtvrtá, je zaměřena na oblast vnějších vztahů ve smyslu *spolupráce s aplikační sférou*. O této spolupráci je v Bílé knize pojednáno jako o

tzv. *třetí roli*. Třetí rolí se v tomto pojetí chápe taková role vysoké školy, kdy se *vysoké školy postupně přetváří také v instituce hrající klíčovou roli v produkci znalostí a tvorbě inovačního potenciálu společnosti, stávají se centry inovačního procesu, mění se i přímé ekonomické a sociální dopady jejich činnosti v regionální, národní i nadnárodní rovině* (Bílá kniha, str. 31). Vedle vzdělávání a výzkumu jde podle uvedeného dokumentu o další zásadní komplex činností. Bílá kniha uvádí příklady, které, byť v zatím nekoordinované a roztržité podobě dokládají různé formy spolupráce vysokých škol s aplikační sférou. Jde o nově vzniklé struktury, jako jsou např. *kontaktní centra, centra pro transfer technologií, strategické aliance společností a univerzit, sítě akademických, soukromých a vládních výzkumných institucí, podnikatelské inkubátory apod.* Současně je upozorňováno na složitost této spolupráce, na její provázanost i překrývání mezi státní správou a národní i regionální politikou, sektory průmyslu a služeb a samotnými školami (tamtéž). Nastavení efektivního systému spolupráce závisí na vytvoření mnoha podmínek legislativních, koncepčních, organizačních, finančních a dalších. Bílá kniha uvádí některé příklady ze zahraniční praxe, které se již osvědčily a mohou být inspirací i pro české prostředí.

Role externích aktérů má být posílena v oblasti *řízení a samosprávy* institucí terciárního vzdělávání; současně je poukázáno na různé typy institucí, odborné zaměření, právní formy apod. z čehož vyplývají příležitosti řídicí struktury vymezit v souladu s posláním autonomní instituce, regionálními specifiky apod. Klíčovými bude i nadále role správních rad, vědeckých rad a akademických senátů, která, včetně jejich kompetencí, by měla být nově upravena v zákoně. *Růst vlivu externích aktérů, zástupců státní správy, podnikatelských subjektů, neziskových organizací, absolventů školy a dalších, je předpokládán.*

Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2011 – 2015 (včetně každoročních aktualizací) byl vytvořen Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR v návaznosti na předcházející dlouhodobý záměr a z vyhodnocení jeho plnění a na klíčové české i evropské dokumenty v oblasti vzdělávací a vědní politiky. V řadě zde formulovaných priorit, cílů a doporučení pro vysoké školy zdůrazňuje i aspekt otevřenosti školy vůči okolí, tedy vnější vztahy. Tato rovina je v dokumentu obsažena v různých podobách (*transfer znalostí, spolupráce s podniky, podpora regionu, propojování vysokoškolského*

*vzdělání s praxí, upevňování vazeb na potenciální zaměstnavatele absolventů, apod.). Jde o různé projevy realizace vnějších vztahů, které mají vztah k naplňování základních funkcí (vzdělávání, výzkum, další funkce), které se prolínají s funkcemi regionálními. Hlavním cílem, který je v dlouhodobém záměru deklarován, je „zásadní změna orientace rozvoje vysokých škol směrem od kvantity ke kvalitě, která se má projevit v naplňování všech hlavních funkcí a rolí vysokých škol“. Východisky pro formulaci priorit, jak je v dokumentu rovněž uvedeno, jsou: počty studentů a předpokládaný demografický vývoj, vývoj vzdělanostních potřeb trhu práce a institucionální vývoj vysokých škol v minulém období. V dokumentu nalezneme pasáže týkající se oblasti vnějších vztahů v textu první a druhé priority dlouhodobého záměru. Dlouhodobý záměr prostřednictvím priority „kvalita a relevance“ předpokládá další diverzifikaci vysokého školství jako procesu, kdy kvantitativní rozvoj institucí vysokoškolského vzdělávání, k němuž v minulých letech došlo, musí být doprovázen důrazem na kvalitu a relevanci. Cílem je optimalizace počtu a struktury vysokých škol tak, aby byly respektovány různé možné podoby excelence (výzkum, výuka, mezinárodní spolupráce, regionální funkce). Je třeba vytvořit takové prostředí, aby zde své místo vedle škol orientovaných na špičkový výzkum a náročné vzdělávací programy na magisterské a doktorské úrovni musí dostatečný prostor pro svůj rozvoj získat také školy, které se zaměří například na bakalářské programy, vzdělávání dospělých, transfer znalostí, spolupráci s podniky nebo podporu svého regionu. Doporučení pro vysoké školy se týká oblasti *strategického řízení*: jasně definovat své poslání a obecné cíle a zohlednit je při vytváření dlouhodobých strategií svého rozvoje, které budou podporovat profilaci vysoké školy z hlediska jejího poslání a cílů a dosahování excelence při naplňování těchto činností. Důraz je kladen na kvalitu vysokých škol a na její multikriteriálně pojaté hodnocení, o které bude ministerstvo usilovat s tím, že je doporučeno vysokým školám rozvíjet systémy vnitřního hodnocení kvality, tento systém provázat se strategickým plánováním a v tomto procesu zajistit roli různých skupin aktérů, včetně aktérů vnějších.*

Další část textu této priority je orientována na formy a metody vzdělávání a jejich *propojení s praxí*, školy mají rozvíjet systém podpory *studentských praxí* a mají rovněž vytvářet a upevňovat *vazby na potenciální zaměstnavatele absolventů* (odpovědnost za zaměstnatelnost a uplatnitelnost absolventů).

Druhá priorita – „otevřenost“ – se týká spolupráce na úrovni mezinárodní i na úrovni místní. *Internacionalizace ve vzdělávání* je zaměřena na *rozvoj spolupráce* v souvislostech implementace Boloňského procesu, školy mají zejména rozvíjet mobilitu akademických pracovníků i studentů. Podobně si ministerstvo klade za cíl vytvářet podmínky pro vysoké školy směřující k intenzivnímu zapojení do mezinárodní spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích. Doporučení pro školy je i v tomto případě formulováno jako podpora obousměrné mezinárodní mobility výzkumných pracovníků vysokých škol.

Na místní úrovni je klíčová *spolupráce s praxí*, kdy cílem je dosáhnout co největší otevřenosti škol vůči praxi. *Vnější aktéři se mají podílet na řízení jednotlivých vysokých škol* včetně hodnocení vzdělávací činnosti. Školám je doporučena celá řada kroků: *vstup do vědeckotechnických parků, budovat centra transferu technologií a podnikatelských inkubátorů, vytvářet studijní programy/obory s ohledem na požadavky zaměstnavatelů, zapojit odborníky z praxe do výuky, tvorby studijních programů, orgánů vysokých škol, do přípravy strategických záměrů vysokých škol (též do výzkumu a vývoje), podporovat stáže/praxe studentů a pracovníků vysokých škol v podnicích, budovat kariérové poradenství, spolupracovat s podniky v oblasti zaměstnávání absolventů, vytvářet podmínky pro spin-off z akademické obce.*

Další pasáže se týkají oblasti *celoživotního vzdělávání*, které se týká kurzů celoživotního vzdělávání (i v návaznosti na studijní programy) *ve spolupráci s regionálními zaměstnavateli a úřady práce v souladu s požadavky praxe* a také s ohledem na zajištění podmínek pro studium osob se specifickými potřebami a v tomto smyslu vytvořit vhodné marketingové nástroje směrem k *cílovým skupinám* (uchazeči o další vzdělávání, zaměstnavatelé).

Vysokoškolské vzdělávání by mělo být dostupné. Pro vysokou školu z tohoto záměru vyplývá možnost vytvářet přípravné *kurzy pro zájemce o studium, spolupracovat se základními a středními školami při rozvoji motivace žáků a jejich přípravě pro studium na vysoké škole, zajišťovat popř. zprostředkovávat poradenské služby pro zájemce o studium) a další cílové skupiny.*

Průřezovým cílem je zlepšovat *prezentaci vysokých škol navenek i dovnitř*; školám je doporučeno vytvořit *strategii marketingových a propagačních aktivit* včetně jednotných vizuálních stylů s cílem posílit *identifikaci a prezentaci vysoké školy navenek i směrem*

dovnitř, zaměřit se na propagační aktivity určené potencionálním *zájemcům o spolupráci, studium, celoživotní vzdělávání*

2.3 Vnější vztahy vysokých škol v kontextu změn vysokoškolských systémů

Východiskem pro osvětlení vnějších vztahů vysokých škol je celková proměna vysokých škol a systémů vysokoškolského vzdělávání, k nimž došlo v uplynulých desetiletích.

Podstatné změny systému terciárního (vysokoškolského) vzdělávání ve vyspělých zemích, zejména v USA po druhé světové válce, popsal americký autor Martin Throw. Závěry, k nimž dospěl, vystihují i situaci v Evropě (i když zde změny nastaly později). Throw zkoumal vývoj vysokoškolského vzdělávání a identifikoval tři odlišné vývojové fáze (fáze elitní, masová, fáze univerzálního terciárního vzdělávání), z nichž každá má své specifické znaky, které podrobně popsal a vyložil. Důležitým hlediskem je přitom počet studentů, tzv. masifikace terciárního vzdělávání (rychlý nárůst počtu studujících), který má dopad i všechny ostatní oblasti terciárního vzdělávání. K těmto oblastem Throw řadí:

1. Vnímání přístupu k terciárnímu vzdělávání
2. Funkce vysokého školství
3. Kurikulum a formy výuky
4. Studentská kariéra
5. Institucionální diverzita a charakteristiky institucí
6. Rozhodovací mechanismy
7. Standardy výuky
8. Kritéria pro vstup do terciárního vzdělávání
9. Akademická práva
10. Vládnutí v rámci institucí

Jednotlivé uvedené fáze (elitní, masová, univerzální) se liší podle podílu studujících z příslušné věkové skupiny – kohorty; v elitní fázi jde o minimální procento studentů

do 15%, ve fázi masové 30 – 50%, ve fázi univerzální je tato hranice překročena. Přejich z jedné fáze do druhé vždy znamená zásadní systémovou transformaci ve všech výše uvedených deseti oblastech.

Také v Evropě je obdobím rozsáhlých reforem vzdělávacích systémů období po druhé světové válce. I zde se uskutečnil proces rozsáhlých institucionálních změn. Dochází k nebyvalému nárůstu počtu studentů, současně se mění i jejich struktura, očekávání, cíle a studijní předpoklady. Vznikají nové studijní obory a formy studia. Podle Ladislava Čerycha (Čerych, 1990 - 1991) lze v rámci *evropských trendů v oblasti vysokoškolských systémů* odlišit dvě etapy:

První etapa, která se vyznačuje výrazným kvantitativním rozvojem vysokého školství, zahrnuje období prvních poválečných desetiletí (mezi rokem 1950 - 1975), kdy vzrůstá zájem o vysokoškolské studium. V tomto období se zvyšuje počet vysokoškolských studentů, vysokoškolských učitelů i institucí, rozvíjí se nové formy studia, apod. a vznikají i zcela nové typy vysokých škol. Výrazným trendem je, jak Čerych rovněž upozorňuje, regionalizace vysokého školství (tamtéž, s. 13). V masovém měřítku vznikají nové instituce s orientací na prakticky zaměřené studenty, vůči nimž je vytvářena odpovídající nabídka studijních programů v kontextu regionálních potřeb.

Druhá etapa navazuje na uvedené trendy a směry rozvoje (označované jako masifikace vysokoškolského vzdělávání). Čerych ji charakterizuje celkem devíti stěžejními rysy (tamtéž, s. 13):

1. Diverzifikace vysokoškolských systémů
2. Přizpůsobování obsahu vysokoškolského studia potřebám praxe
3. Zavádění tržních prvků do vnitřních i vnějších vztahů vysokoškolského systému
4. Diverzifikace financování vysokého školství
5. Zesílení spolupráce mezi vysokými školami a průmyslovými podniky
6. Zvyšující se důraz na kvalitu
7. Zavádění „managementu“ do řízení vysokoškolských institucí
8. Zapojování vysokých škol do systému celoživotního vzdělávání
9. Internacionalizace vysokoškolských systémů

L. Čerych hlavní pozornost věnuje dvěma klíčovými procesům a to diverzifikaci vysokoškolských systémů a jejich internacionalizaci. Jak uvádí „*velmi zjednodušeně lze diverzifikaci definovat jako existenci různých typů institucí, různých podmínek přístupu k vysokoškolskému vzdělávání, různé délky studia, rozdílné úrovně, orientace a obsahu*“ (tamtéž, s. 15).

Čerych v této souvislosti upozorňuje na dvě hlavní roviny diverzifikace, k nimž patří:

1. diverzifikace na úrovni systému, mezi různými typy vysokoškolských institucí („diversification between institutions“);
2. diverzifikace na úrovni institucí, uvnitř jednotlivých vysokých škol („diversification within institutions“).

Výsledkem procesu diverzifikace na úrovni systému v uplynulých desetiletích jsou různé podoby současných moderních vysokoškolských systémů. K formám diverzifikace například patří vznik technicky orientovaných univerzit, vznik neuniverzitního sektoru vysokoškolského vzdělávání, nových oborů, „krátkých“ forem studia, apod., které v různých zemích nabývají různých podob.

Jak dále Čerych uvádí, dalším podstatným rysem a trendem vývoje je *proces internacionalizace*. Tento trend se projevuje v rozvoji mezinárodní spolupráce mezi zeměmi, zahrnuje studium v zahraničí, účast zahraničních vysokoškolských učitelů, společné mezinárodní výzkumné a vzdělávací projekty, semináře, různá setkání a ostatní spolupráce tohoto typu, mezinárodní vysokoškolské informační a komunikační sítě, harmonizace obsahů studia, mezinárodní uznávání vysokoškolských kvalifikací, diplomů, apod.

Uvádíme-li mezinárodní spolupráci jako trend a determinantu rozvoje vnějších vztahů vysokých škol, pak je tato spolupráce v Evropě spojována s významným procesem, který je znám jako proces *Boloňský*.

Boloňský proces zahrnuje společné úsilí evropských států o vytvoření Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání, který má být tvořen prostupnými systémy národními. Prvním krokem se stalo setkání ministrů čtyř zemí (Francie, Itálie, Německo a Velké Británie) v Paříži u příležitosti oslav 750 let od založení pařížské Sorbonny (1998). Výstupem

setkání bylo přijetí deklarace, která je známá pod názvem „*Sorbonnská deklarace o harmonizaci výstavby Evropského systému*“. Deklarace předznamenala další společný postup zúčastněných zemí. Deklarace byla současně i výzvou pro ostatní státy, aby se k záměru harmonizace připojily. K tomu došlo na dalším setkání o rok později, v červnu 1999 v Bologni, jehož se zúčastnilo a další deklaraci s konkrétní záměry a cíli společného postupu, *Boloňskou deklaraci*, podepsalo 31 ministrů z 29 evropských zemí. Proces pokračoval v následujících letech pravidelnými setkáními, konferencemi ministrů a dalších osobností ze zúčastněných zemí na různých místech (2001 – Praha, 2003 – Berlín, 2005 – Bergen, 2007 – Londýn, 2009 – Lovaň, 2010 – Budapešť, Vídeň). Zatím posledním se stalo setkání v Budapešti a ve Vídni, na kterém byl slavnostně vyhlášen *Evropský prostor vysokoškolského vzdělávání*. Společnou deklaraci přijalo 47 zemí. Současně bylo dohodnuto, že proces bude pokračovat i v dalším období, zástupci zúčastněných zemí stanovili další setkání v Bukurešti (rok 2012). Boloňský proces svým průběhem a výsledky přinesl systémové změny, které, byť byly realizovány různými zeměmi v různé míře, znamenaly v oblasti vysokého školství výrazný pokrok směrem k harmonizaci dosud izolovaných systémů národních. K nejvýznamnějším výstupům patří zavedení strukturovaného studia ve třech stupních, bakalářském, magisterském a doktorském. Byl vytvořen zastřešující rámec kvalifikací, byly vytvořeny společné standardy a postupy pro zabezpečení kvality. Na vysokých školách je postupně implementován kreditový systém (vymezuje studijní zátěž konkrétního předmětu), nabídka studia je modularizována (jsou vymezeny výukové jednotky, které se vztahují k určitému problému či tématu). Absolventi vysokých škol získávají dodatek k diplomu – Diploma Supplement (potvrzuje obsah a rozsah učiva, je důležitý z hlediska mezinárodní mobility studentů). Boloňský proces, kromě uvedených výstupů znamenal nebyvalý rozvoj vnějších vztahů zapojených zemí na různých úrovních.

Situace v České republice, pokud jde o proměny systému vysokých škol, byla děním v Evropě a ve světě ovlivněna s tím, že kromě uvedených mezinárodních vlivů a souvislostí se české vysoké školství v posledních desetiletích vyrovnávalo s obdobím před rokem 1989 a usilovalo o přeměnu v moderní vzdělávací systém.

V devadesátých letech je pozornost zaměřena na vzdělávací politiku a transformaci vysokoškolského systému, včetně jeho evaluace a tvorby nového vysokoškolského zákona.

Vznikají významné dokumenty a expertní studie – například OECD 1992 (Vašutová, 2002). Klíčový byl v té době nový zákon o vysokých školách (zákon č. 172/1990 Sb.), k jehož přínosům patří obnovení všech akademických svobod, uplatnění principu rovných šancí, autonomie vysokoškolských institucí a volbě samosprávných orgánů akademickou obcí, změna vztahu vysoké školy a státu, zavádění bakalářského, magisterského a doktorského studia, uplatnění principu celoživotního vzdělávání, *zakládání regionálních univerzit* (Vašutová, 2002, s. 50).

Proměny vysokoškolského systému a vysokých škol měly dopad na všechny funkce a činnosti vysoké školy (vzdělávání, věda a výzkum, spolupráce s praxí aj.) včetně vnějších vztahů vysokých škol, na to, jak byly vytvářeny, vnímány a řízeny. Rozšířil se okruh subjektů, s nimiž bylo komunikováno a spolupracováno, měnily se důvody této spolupráce i její reálný obsah a charakter. Kromě evidentního trendu internacionalizace (tedy i vnější vztahy na mezinárodní úrovni, které zahrnovaly komunikaci a spolupráci se zahraničními vysokými školami a dalšími institucemi) uvedená institucionální diverzifikace, vznik nových typů vysokých škol i důraz na spolupráci s praxí, stejně jako nárůst konkurence, nutně znamenaly posun v pohledu na řízení vysokých škol a řízení vnějších vztahů nevyjímaje. Vnější vztahy vystupují jako nedílná součást života vysoké školy.

Regionální vysoké školy se po roce 1989 staly novou součástí vzdělávacího systému v České republice. Role těchto škol v rámci regionální komunity je spojována nejen s tradiční rolí vysoké školy (poskytovat vzdělání), ale i s rolí školy jako nositele inovací, propojení s potřebami praxe či rolí školy jako kulturního a společenského centra. Tyto regionální vysoké školy postupně vymezují své vnější vztahy vůči ostatním vzdělávacím institucím, zaměstnavatelům, státní správě a veřejnosti. Postupně vyžívá jejich nová role v regionální komunitě jako institucí vzdělávacích i kulturně společenských. V mnoha případech (ne však vždy) o nich lze hovořit jako o vysokých školách komunitních, které postupně vytvářejí systém a mechanismy svého vlastního fungování. Mají plnit své poslání v novém kontextu rychle se měnícího prostředí, vytvářet spolupráci a partnerství, současně však obstát v konkurenci, zachovat tradiční kompetence vysoké školy, rozvíjet nové a nalézat cesty svého rozvoje směrem k moderní vysoké škole.

2.4 Třetí role vysokých škol

Ucelený pohled na vnější vztahy regionálních vysokých škol nebyl dosud zpracován. Vnější vztahy k vnějším subjektům jsou řadou autorů spojovány s těmi funkcemi vysoké školy, které jsou uskutečňovány vedle tradičních a hlavních funkcí vysoké školy - vzdělávací a výzkumné. Jde o roli vysoké školy, která bývá označována jako tzv. *třetí role vysokých škol*. Například Ladislav Čerych¹ v tomto smyslu shrnuje, že „*koncept a výraz „třetí role univerzit“ je v českém kontextu nový. V podstatě se jedná o pojem běžný v anglo-americkém světě, většinou pod názvem „public service function of universities“, a možná lépe řečeno „community service function“. Jinými slovy, zatímco tradičně, zvláště od humboldtovských reforem z počátku 19. století, byly za dvě hlavní, ne-li jediné funkce vysokého školství považovány výzkum a vzdělávání (teaching and research), ta tzv. „třetí role“ de facto znamená další, také důležitou funkci univerzit, která se v podstatě rovná rozšíření zodpovědnosti a úkolů vysokého školství na úkoly a poslání nesouvisející přímo s vědeckým výzkumem nebo vzděláváním na terciární (více než středoškolské) rovině“.*

Čerych do třetí role řadí nejen spolupráci mezi vysokými školami a průmyslem (v nejrůznějších formách této spolupráce), která je považovaná za nejdůležitější nebo dokonce za jediný aspekt třetí role, ale současně k ní řadí také:

- a) Spolupráci mezi vysokými školami a průmyslem, a sice v nejrůznějších formách této spolupráce - podpora univerzitního výzkumu ze strany průmyslu, společné výzkumné projekty, speciální nebo všeobecné vzdělávací programy odpovídající potřebám průmyslu a poskytované vysokou školou, nové univerzitní katedry odpovídající zájmům průmyslu a poskytované vysokou školou, nové univerzitní katedry odpovídající zájmům průmyslu a vznikající za jeho podpory, společné výstavy a PR akce, apod. Často je spolupráce s průmyslem považována za nejdůležitější, ne-li jediný aspekt třetí role univerzit, což není oprávněné. Beze sporu jde o roli velmi důležitou, ale zdaleka ne jedinou. Do této role či funkce spadá také:
- b) Podpora regionálního a místního (ekonomického, sociálního a kulturního) rozvoje

¹ Dostupné na [www: http://www.nros.cz/programy-nros/fond-cerych/novinky/treti-role-vysokych-skol-a-neziskovy-sektor/](http://www.nros.cz/programy-nros/fond-cerych/novinky/treti-role-vysokych-skol-a-neziskovy-sektor/) ze dne 20.4.2010

- c) Podpora školství na předškolní, základní, střední a odborné rovině, v nejrůznějších formách této podpory - další vzdělávání učitelů, pedagogický výzkum, tvorba a sponzoring pilotních škol, apod.;
- d) Podpora zdravotnictví a zdravotnických zařízení, často ve spojitosti s regionálním nebo místním vývojem a jeho potřebami.

Skutečností je také to, že v řadě klíčových dokumentů vzdělávací politiky se s termínem „třetí role“ vlastně nesetkáme; hovoří se zde o dalších či *nových rolích* vysokoškolských institucí – na to upozorňuje například Krčmářová (2010) a současně analyzuje rozdíly v pojetí třetí role ze strany dvou významných institucí, OECD a UNESCO. Výsledná komparace obou přístupů dle této autorky přináší závěry v podobě shod i rozdílů: Obě instituce v rámci naplňování třetí role vliv vysokých škol na rozvoj regionů a místních komunit uznávají, avšak z rozdílných hledisek. OECD vnímá třetí roli vysokých škol především v jejich zapojení do regionálního rozvoje (průmyslové a obchodní inovace, inovace i v dalších oblastech atp.), v tomto pojetí *„vysokoškolské instituce fungují jako klíčová součást regionálního inovačního systému a základ jeho konkurenceschopnosti v globální ekonomice.“* Koncepce UNESCO hlavní přínos vysokých škol v přenosu technických vynálezů do praxe ve jménu ekonomického rozvoje nespatřuje a důraz klade spíše na paradigma udržitelného rozvoje. Význam má vzdělávání ke globálnímu občanství vedoucí k přijetí globální sociální a environmentální odpovědnosti.

Z klíčových dokumentů české vzdělávací politiky se též autorka zaměřuje na srovnání dokumentů, *Bílá kniha (Bílá kniha terciárního vzdělávání, dokument pod vedením P. Matějů a kol. z roku 2009)* a *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2011 - 2015*. V prvním případě je třetí role ztotožňována s komplexem činností věnovaných spolupráci vysokoškolské instituce s aplikační sférou, která je po bližší analýze ztotožnitelná se sférou průmyslu a obchodu. Dlouhodobý záměr ministerstva pak toto pojetí víceméně přejímá. (tamtéž, s. 27).

Přínosem k diskusi pojmu a obsahu „třetí role“ se stala též iniciativa Nadace pro rozvoj občanské společnosti, která v letech 2008-2008 realizovala projekt *Třetí role vysokých škol a občanská společnost*. Jedním z výstupů projektu byl i sborník prací, v němž se k tématu

třetí role vyslovila řada osobností, bylo ukázáno na šíři přístupů k této funkci vysoké školy a na příkladech ze zahraničních i českých vysokých škol i na její praktické naplňování. Přestože zahraniční vysoké školy k této roli přistupují dlouhodobě a systémově, bylo konstatováno, že i „*české vysoké školy si jsou třetí role vědomy a lze oprávněně předpokládat, že ji budou dále rozvíjet.*“

2.5 Další aspekty vnějších vztahů regionálních vysokých škol

Jiné pohledy na vnější vztahy vysokých škol nacházíme v některých pracích z posledních let, které zdůrazňují roli stakeholderů, spolupráci vysokých škol s aplikační sférou, systém vnějších vztahů i jejich zakotvení do organizačního uspořádání vysoké školy.

Příkladem je stať „*Otázky a odpovědi k Bílé knize terciárního vzdělávání*“ (dostupná na www.msmt.cz), kde je mj. poukázáno na *roli stakeholderů a na roli bývalých studentů*:

a) Ve vysokém školství byl koncept „stakeholder“ používán především z toho důvodu, aby se zdůraznila skutečnost, že vysoké školy neexistují ve vakuu. Školy jsou stále více za realizaci svých aktivit odpovědné vnějšímu prostředí – *společnosti jako celku, státu, daňovým poplatníkům, studentům, rodičům, zaměstnavatelům*, atd. Příkladem definice „stakeholdera“ ve vysokém školství je například „*speciální skupina, která má přímý či nepřímý zájem na vysokém školství, ale současně nemůže být nahlížena obchodním modelem typu poskytovatel versus zákazník.*“ Každý, kdo přímo či nepřímo na chod vysokých škol přispívá (což je v České republice každý daňový poplatník), či výstupy vysokých škol odebírá (především zaměstnavatelé jako odběratelé absolventů, firmy jako odběratelé výzkumné a vývojové činnosti, studenti jako odběratelé vzdělávání, atd.) má nezadatelné právo (někteří téměř povinnost) se k problematice vysokých škol vyjadřovat a požadovat, aby vysoké školy uspokojovaly efektivně požadavky, která na ně společnost a různé její části kladou. Důležité je, že *různé typy škol mají různé typy externích „stakeholders“*. Nemusí jít jen o podnikatele a představitele regionální politiky, ale často např. o představitele výzkumných a kulturních institucí. Možná je načase zavést pro tuto skupinu český ekvivalent „externí“ aktéři či hráči. V České republice po roce 1990 nebyla na rozdíl od ostatních vyspělých zemí role externích aktérů silná. Vysoké školy jako celek stejně jako celá vysokoškolská politika nebyly dostatečně otevřeny svému okolí.

V budoucnosti je tedy žádoucí v České republice najít takový model, aby externí aktéři měli prostor se vyjadřovat.

b) Role studentů, zejména bývalých: „Význam studentů a studentských reprezentací se rozhodně nezmenší, ale může být jinak orientovaný. Navíc – a to jistě chápou i současní studenti – perspektivně by měla vzrůst role „bývalých“ studentů, tj. absolventů vysokých škol. Ti v sobě spojují jak přímou vazbu k vysoké škole a tomu, co poskytuje, tak i ověření toho, co získali v praxi. Vytváření *absolventských sítí* a zvyšování role jejich reprezentace v institucionálních strukturách je jedním z nejvýraznějších trendů špičkového univerzitního partnerství a participace.

Podobným způsobem rozpracovává náměty k organizaci vysokých škol v budoucnosti Roth (2004). Akcent klade na nutnost permanentní adaptace na trhu, který mají školy současně i ovlivňovat a spoluvytvářet. Ve formování pozice vysoké školy v konkurenci poukazuje zejména na význam nabídky školy vůči partnerům z oblasti hospodářství, státní správy, kultury, apod. Vysoká škola má formovat vazby ke svému okolí v dimenzích:

- a) konkurence s jinými vysokými školami,
- b) zákazníci – tedy studenti, účastníci dalšího vzdělávání,
- c) odběratelé – tedy partneři z oblasti hospodářství.

Speciální organizační útvary na vysokých školách by do budoucna měly cíleně komunikovat a organizovat spolupráci s jinými vysokými školami, být kontaktním místem pro podniky a ostatní partnery z praxe (hospodářské komory a svazy, státní správa, justice, apod.), koordinovat společné aktivity, organizovat praxi studentů, popř. učitelů.

Také Čerych (1998), který ve své stati rozpracovává různé procesy diverzifikace, upozorňuje na situaci nových regionálních vysokých škol, které mají mít specifickou roli v regionu (nositelé inovací, nových vzdělávacích programů, uspokojování specifických potřeb měst a regionů).

Na měnící se role vysoké školy ve světě upozorňuje například i P. Holec; shrnuje trendy ve světě i v Evropě. Podle něj spojení vysokých škol s komunitou a rozvojem regionů se

v poválečném období uplatňovalo v USA, jejichž zkušenosti se později dostaly i do Západní Evropy. Od konce osmdesátých let se i v Evropě datuje zjevné úsilí přiblížit vysoké školy potřebám praxe. Ve Velké Británii pracuje Association for University Research and Industry Links (AURIL), Asociace pro vztahy univerzitního výzkumu a průmyslu, založená s cílem urychlit komerční využití výsledků výzkumu. Evropská asociace vzdělávacích institucí EAEI (European Association of Education Institutions) zřídila trvalou zájmovou sekci RILO (Research and Industry Liaison Officers) pro výměnu zkušeností ze spolupráce VŠ s průmyslem. Je vydávám časopis *Industry & Higher Education*, systematicky se zabývající touto problematikou (Holec, 2000, s. 11).

Holec upozorňuje na další souvislost vnějších vztahů vysoké školy, na to, že celospolečenská očekávání se váží k roli regionálních škol i ve smyslu jejich *aktivního podílu na místním a regionálním rozvoji*. Školy by aktivně měly přispívat k životu v regionu a to v souvislostech členství České republiky v EU, kde je region základní správní a makroekonomickou jednotkou v systému EU.

Holec upozorňuje na zahraniční zkušenosti, kdy taková spolupráce je založena na vhodně vytvořených organizačních formách pro zabezpečení spolupráce mezi VŠ a podniky (Holec, 2000, s. 32 – 33):

- kancelář pro vnější kontakty (Liaison Office): bývá založena při univerzitách a velkých podnicích, aby zabezpečila dostatečně velké programy spolupráce;
- Konsorcia zástupců průmyslu a univerzit;
- Profesionální asociace, asociace absolventů;

Kontakty mezi vysokou školou a průmyslem jsou organizačně ošetřeny různě: oddělení při rektorátu, samostatná rozpočtová jednotka university, dceřiná firma aj.

Vnější vztahy vysokých škol se staly předmětem řady výzkumů, které realizovalo Centrum pro studium vysokého školství Praha. Výzkumy byly zaměřeny například na spolupráci vysokých škol s podniky v několika krajích České republiky, na spolupráci vysokých škol a vyšších odborných škol se zaměstnavateli a na uplatnění absolventů těchto škol na trhu práce ve vybraných regionech. Šetření bylo provedeno v regionech Most, Jihočeský kraj, Zlínský kraj, Kraj Vysočina a Liberecký kraj.

V této kapitole jsme uvedli základní pojmy a koncepty, analyzovali jsme zakotvení vnějších vztahů vysokých škol v klíčových dokumentech vzdělávací politiky a zabývali jsme se vnějšími vztahy vysokých škol v kontextu změn vysokoškolských systémů. Kapitulu uzavírá téma třetí role vysokých škol i prezentace některých dalších aspektů vnějších vztahů regionálních vysokých škol.

Uvedený kontext vytváří teoretická východiska pro zkoumání rolí současných regionálních vysokých škol v místní a regionální komunitě.

Vysoké školy upevňují svou roli v regionu, jejich působení znamená vytváření vztahů k okolí. Místní a regionální komunita je prostředím konkrétních aktérů, subjektů nejrůznějšího typu, které vysokou školu ovlivňují a které ovlivňuje vysoká škola. Lze proto o nich hovořit jako o *stakeholderech vysoké školy*.

Tito stakeholdeři představují nejen velmi různorodou množinu subjektů, ale jejich podstatným rysem, na který se v této práci rovněž zaměřujeme, je i odlišná „blízkost“ škole. Všímáme si proto především *hlavních stakeholderů*, kterými jsou subjekty přímo spjaté s komunitou a regionem (například místní instituce, obyvatelé města, v němž vysoká škola sídlí, střední školy v regionu apod.) a jsme si vědomi i toho, že pro školu jsou významné i další vztahy – se stakeholdery, které jsme nazvali *vedlejšími*, tedy subjekty mimo region, k nimž patří například ministerstvo školství či zahraniční vysoké školy.

Samotný souhrn různých typů stakeholderů však ještě nevypovídá o povaze vytvářených vztahů a sociálních interakcí. Ty se mohou uplatňovat například v různých formách partnerství a spolupráce, mohou být vytvářeny s různým cílem, v různých oblastech a realizovány s různým efektem.

Vztahová síť regionální vysoké školy má v tomto kontextu dvě dimenze, které považujeme za nosné:

- struktura stakeholderů,
- sociální interakce s rozmanitostí forem a konkrétních projevů.

Pokud vysoká škola své vnější vztahy rozvíjí, vzniká potřeba jejich řízení.

Uvedený kontext, shrnutí a závěry jsou předpokladem k provedení empirického výzkumu ve smyslu cílů disertace.

3 Metodologická východiska, příprava a realizace výzkumu

3.1 Kvalitativní metodologie, případová studie

V této kapitole uvádíme metodologická východiska, přípravu a realizaci výzkumu vnějších vztahů regionálních škol (dle cílů disertace jde o školy na úrovních ISCED 0 – 6).

Výzkumný problém se stal východiskem pro zvažování výzkumné strategie. Bylo zřejmé, že půjde o kvalitativní typ výzkumu: Problematika vnějších vztahů, typy interakcí i způsob řízení vnějších vztahů v podmínkách školy, hledání odpovědí na otázky typu „jak“ (jaká je vztahová síť, jaké vztahy a interakce školy vytvářejí, jak je tato oblast řízena) v podstatě vylučovaly jiný přístup.

Zvolenou výzkumnou strategií se stala *případová studie, hlavními dílčími metodami obsahová analýza dokumentů a hloubkový rozhovor* (doplněné o další metody: *focus group s žáky, rozhovory s rodiči*).

Celková doba včetně přípravy výzkumu, jeho realizace, zpracování dat a formulace závěrů z výzkumu trvala přibližně 2,5 roku (v období let 2010 – 2012).

K realizaci výzkumu jsme přistupovali s vědomím, že pro provedení vlastního výzkumu je volba základní metodologie nezbytným předpokladem.

Ve společenských vědách (a rovněž v pedagogice) jsou hlavním nástrojem poznávání sociální reality různé typy výzkumu a různé typy výzkumných strategií - všeobecně je přijímáno jejich dělení na kvalitativní a kvantitativní výzkumné strategie. Kvalitativní výzkum, který zůstával poměrně dlouhou dobu v pozadí výzkumu kvantitativního, je v posledních desetiletích vnímán jako rovnocenný vzhledem k jiným formám výzkumu a ve společenských vědách zaujímá pevnou pozici. Přesto přetrvává nejednotnost ohledně vymezení kvalitativního výzkumu a způsobu jeho realizace, na což upozorňuje řada autorů. Hendl (2005) například cituje významného metodologa Creswela, podle něhož je kvalitativní výzkum definován následovně: „*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“ Diskuse zaměřená na posuzování obou výzkumných strategií (kvantitativní,

kvalitativní) nezřídka hodnotí klady a zápory obou. Kvalitativnímu výzkumu je někdy vytýkán subjektivismus, obtíže se zobecňováním výzkumných závěrů i určitá netransparentnost. Jak však také upozorňuje Hendl (2005, s. 49 - 50), to, co je nevýhodou, může být i předností: Kvalitativní výzkum umožňuje hloubkový popis případů, nezůstává na povrchu, zohledňuje kontext a podmínky. Můžeme provádět podrobnou komparaci případů, sledovat jejich vývoj, zkoumat související procesy.

Současný kvalitativní výzkum má svůj původ v řadě významných teoretických směrů (symbolický interakcionismus, fenomenologie, konstruktivismus, realismus, pragmatismus). V řadě odborných pramenů jsou popsány základní přístupy, které jsou v současné době k dispozici: případové studie, etnografický přístup, zakotvená teorie, fenomenologický výzkum, narativní výzkum.

Našemu výzkumnému záměru nejvíce vyhovovala *případová studie*, která má nejobecnější charakter a v ní lze kombinovat různé přístupy a metody.

Autoři Švaříček a Šed'ová (2007) upozorňují na klíčovou charakteristiku případové studie, kdy základem případového šetření musí být sběr skutečných dat vztahujících se k objektu výzkumu (případu). Současně poukazují i na další charakteristiky případové studie (podle Yin), kterými jsou:

- případ jako předmět výzkumu případové studie je integrovaný systém s vymezenými hranicemi (prostorové i časové);
- zkoumání sociálního jevu se děje vždy v reálném kontextu, za co možná nejpřirozenějších podmínek výskytu jevu;
- pro získání relevantních údajů jsou využívány veškeré dostupné zdroje i metody sběru dat.

Historie případové studie zaznamenává různá období jejího využívání a obliby, ale i odmítání. V současné době se k případové studii jako k důležité výzkumné strategii vyslovuje řada teoretiků. Často citovanými autoritami v této oblasti jsou Stake (Stake 2006) a Yin (Yin 1994), jejichž práce zabývající se právě případovými studii jsou všeobecně uznávány.

Různí autoři se zabývají klasifikací případových studií. Podle Hendla (2008) lze rozlišit několik typů různě zaměřených případových studií:

- osobní případová studie
- studie komunity
- studium sociálních skupin
- studium organizací a institucí
- zkoumání událostí, rolí a vztahů

Jiný pohled uvádí Yin (1994); rozlišuje případové studie podle výstupů na studie:

- deskriptivní (poskytující narativní zprávy)
- exploratorní (cílem je průzkum neznámého případu a jeho struktury)
- explanatorní (podávají komplexní vysvětlení případu tím, že rozkrývají příčinné řetězce a důležité kontextové podmínky)
- evaluační (hodnotící analýza samotného případu nebo určité intervence, která je do podmínek případu implementována)

Strategie případové (vícepřípadové) studie není v domácích podmínkách častá. Využil ji ve své práci např. kolektiv autorů ÚVRV Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze (Dvořák, Starý, Urbánek, Chvál, Walterová, 2010), kteří ji aplikovali na výzkum českých základních škol a shrnuli též příklady obdobných domácích i zahraničních výzkumů. Cenným výstupem jsou výzkumná zjištění, k nimž autoři dospěli, proces výzkumu sám o sobě i shrnutí a diskuse související terminologie i celé výzkumné strategie.

3.2 Příprava a realizace výzkumu

Byl připraven a realizován výzkum, který si kladl dva cíle:

1. Prostřednictvím případových studií analyzovat a interpretovat empirická data, osvětlit vnější vztahy *mateřské, základní a střední školy* a jejich řízení.

2. Prostřednictvím obsahové analýzy dokumentů a případových studií analyzovat a interpretovat empirická data, osvětlit vnější vztahy *regionálních vysokých škol* v ČR a jejich řízení.

Pro naplnění prvního cíle jsme zkoumali vnější vztahy tří škol v realitě konkrétní municipality, města, okolí školy (mikroprostředí). Případy jsme volili *záměrně* jako *příklady dobré praxe* škol vytvářejících síť vnějších vztahů, z jejichž potenciálu čerpají pro rozvoj své školy a současně působí ku prospěchu svého města, regionu a stakeholderů. Takovými příklady byly mateřská a základní škola realizující projekt Světové zdravotnické organizace (WHO) „škola podporující zdraví“ a střední škola s výraznou komunitní orientací, všechny působící ve městě střední velikosti (čtyřicet tisíc obyvatel).

Předpokladem zpracování případových studií byl vždy souhlas ředitele nebo ředitelky příslušné školy.

Základem pro zpracování případových studií se staly postupy a metody:

- hloubkový rozhovor s řediteli škol a studium dokumentů, které poskytli;
- obsahová analýza internetových stránek škol a zde dostupných dokumentů;
- rozhovor s rodiči dětí (v případě mateřské školy);
- focus group se žáky a studenty (v případě základní a střední školy).

První verze případových studií byly řediteli škol pročteny, připomínky byly zapracovány do konečné verze. Ředitelé všech škol souhlasili s využitím informací o škole pro účely zpracování disertační práce.

Oficiální názvy škol nejsou uvedeny, je respektována anonymita. Školy jsou prezentovány pod fiktivními názvy, které vyjadřují specifický rys zkoumaných škol: Zdravá mateřská škola, Zdravá základní škola, Komunitní střední škola.

Pro naplnění druhého cíle byl nejprve proveden *výběr škol*: Byl vytvořen seznam regionálních vysokých škol a to s využitím informací na internetovém portále Ministerstva školství a mládeže ČR (Výroční zpráva o činnosti vysokých škol za rok 2010). Zahrnuty

byly všechny vysoké školy se sídlem mimo velká centra – Prahu a Brno. Dalším kritériem výběru byla dostupnost základních dokumentů těchto vysokých škol (dlouhodobé záměry a výroční zprávy na internetových stránkách jednotlivých vysokých škol). Konečný výběr obsahoval *dvacet čtyři regionálních vysokých škol* (třináct veřejných a jedenáct soukromých vysokých škol).

Ambicí výzkumu byl souhrnný popis vnějších vztahů a jejich řízení regionálních vysokých škol, na který by navazovala hlubší analýza jednotlivých případů (dvě soukromé, dvě veřejné vysoké školy – celkem čtyři případy). Předpokládaným výstupem byl detailní pohled na povahu vnějších vztahů, jejich řízení, sociální interakce se stakeholdery v podmínkách konkrétních vysokých škol. Analýza měla rovněž přispět k objasnění souvislostí i příčin, v jejichž rámci jsou tyto vnější vztahy vytvářeny a rozvíjeny.

Zvolený postup zahrnoval dvě fáze:

1. Obsahovou analýzu základních, veřejně dostupných oficiálních dokumentů regionálních vysokých škol:
 - Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti (v aktualizovaném znění) a
 - Výroční zpráva o činnosti za rok 2010.
2. Výzkum prostřednictvím případových studií.

V obou fázích bylo respektováno rozdělení vysokých škol na *vysoké školy veřejné a vysoké školy soukromé*.

Výzkumný plán zahrnoval několik na sebe navazujících kroků, které byly v průběhu celého výzkumu postupně zpřesňovány (což je v souladu s výzkumnou strategií případových studií).

V úvodu výzkumu byly shromážděny uvedené dokumenty jednotlivých regionálních vysokých škol; celkem čtyřicet osm dokumentů. Dokumenty každé vysoké školy byly nejprve prostudovány jako celek. To umožnilo získání předběžných poznatků jak o jednotlivých vysokých školách, tak i o jejich deklarované regionální roli, záměrech a konkrétních činnostech v municipalitě – městě a regionu, v nichž vysoká škola sídlí a působí. Z toho se také postupně rozkrývaly sociální vztahy a interakce, které jsou zde

vytvářeny vůči jiným institucím, veřejnosti, partnerům apod. i význam, který jim jednotlivé vysoké školy přiřkládají.

Byly stanoveny základní indikátory pro dvě hlavní zkoumané oblasti:

1. Řízení vnějších vztahů, konkrétně:

- vnější vztahy – obsah formulovaného poslání, vize a strategických cílů vysoké školy;
- pracovní pozice v organizační struktuře vysoké školy se zaměřením na vnější vztahy (zejména ve vrcholovém vedení školy).

2. Vnější vztahy regionálních vysokých škol; vztahová síť vysoké školy, konkrétně:

- struktura hlavních a vedlejších kategorií stakeholderů vysoké školy;
- obsah a charakter vytvářených vztahů.

Při vlastní *obsahové analýze dokumentů* byla pozornost zaměřena již pouze na oblast vnějších vztahů, přesněji na způsob jejich řízení a na vztahovou síť regionálních vysokých škol, které se staly hlavními významovými kategoriemi.

Byly využity poznatky z oblasti otevřeného a axiálního kódování podle zakotvené teorie (Straus a Corbinová 1999). Veškeré dokumenty byly podrobně studovány a analyzovány, značné množství dat bylo uspořádáno do dílčích výstupů podle jednotlivých vysokých škol s jednotnou strukturou. Na tuto analytickou část navazovala část syntézy, kdy bylo pracováno s výstupy za jednotlivé vysoké školy.

Stakeholdery jsme rozdělovali na *hlavní a vedlejší*. Hlavní stakeholdeři patřili do mikroprostředí školy (město, region) a byli pro školu nejdůležitější, ostatní skupiny byly označeny jako vedlejší stakeholdeři. *Kritéria identifikace hlavních stakeholderů* tedy zahrnovala vlastnosti: *blízkost, vliv a dopad na činnost školy*.

Výstupem této fáze výzkumu je deskripce vztahové sítě regionálních vysokých škol a pohled na způsob řízení vnějších vztahů v podmínkách regionálních vysokých škol.

Tato fáze současně ukázala na další souvislosti, aspekty a charakteristiky vnějších vztahů vysokých škol; postupně se – již v průběhu zpracování – vynořovaly další související

otázky. Zpracovaná deskripce byla tedy nejen uceleným výstupem, ale současně i přípravou zpracování případových studií, v jejichž rámci bylo možné zkoumání vnějších vztahů regionálních vysokých škol dále prohloubit.

Výzkum prostřednictvím případových studií byl zahájen rozesláním informací o výzkumu regionálním vysokým školám s cílem vyvolat zájem o téma vnějších vztahů, motivovat vysoké školy ke spolupráci v rámci případových studií. Na základě odezvy – zájmu o téma o zapojení se do výzkumu – bylo poté dohodnuto zařazení čtyř vysokých škol do další fáze výzkumu prostřednictvím případových studií.

Případové studie navazovaly na již získané výstupy (analýza dlouhodobých záměrů, výročních zpráv) a dále je rozpracovaly. Další zvolenou metodou se staly hloubkové rozhovory s představiteli zapojených vysokých škol.

Případová studie byla každou vysokou školou připomínkována a byl vysloven souhlas s jejím využitím pro účely disertační práce.

Empirická část kapitoly je zakončena *SWOT analýzou*, která hodnotí silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení ve sledované oblasti vnějších vztahů regionálních soukromých i veřejných vysokých škol a *modelem spolupráce regionálních vysokých škol v komunitě*.

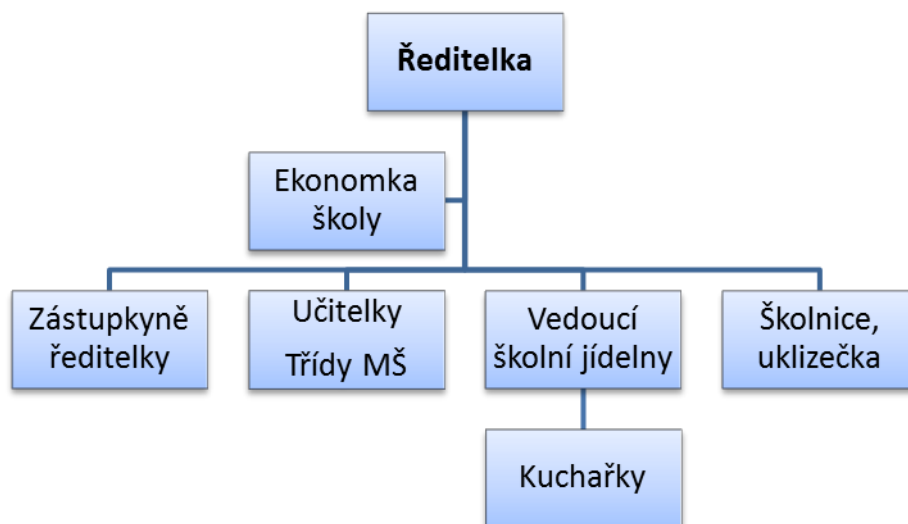
4 Případové studie (ISCED 0 – 4)

4.1 Případová studie č. 1: Zdravá mateřská škola

Mateřská škola se nachází ve čtyřicetitisícovém městě. Je sídlištní školou, situována na kraji města, v klidné části. V blízkosti školy jsou louky, rybník i les. Mateřská škola je v provozu od roku 1983, od ledna 2002 má právní subjektivitu, je příspěvkovou organizací zřízenou městem. Kromě vybavených učeben a jídelny má škola k dispozici též velkou zahradu. Mateřská škola má čtyři třídy, navštěvuje ji sto dětí ve věku tři až sedm let. Třídy jsou věkově smíšené.

Organizační struktura mateřské školy

Zdroj: Kurikulum školy



Škola uskutečňuje projekt Světové zdravotní organizace (WHO) „škola podporující zdraví“, do celostátní sítě „škol podporujících zdraví“ byla přijata v roce 2001. Iniciátorem realizace projektu byla ředitelka školy, která pro tento projekt postupně získala i ostatní učitelky a další zaměstnance školy. Projekt „škola podporující zdraví“ je pravděpodobně hlavním faktorem poměrně intenzivního rozvoje vztahů s řadou partnerů na místní úrovni.

Základem školního kurikula je filozofie spočívající v holisticko-interakčním pojetí zdraví (zdraví tělesné, duševní a sociální jako výsledek interakce jednotlivce a prostředí). Škola se hlásí ke dvěma hodnotám:

1. Respekt k přirozeným lidským potřebám jednotlivce v celku společnosti a světa
2. Rozvíjení komunikace a spolupráce

Kurikulum je rozpracováno do ročního plánu činnosti školy, organizačního a provozního řádu, školního řádu. Na jeho realizaci se podílejí všichni zaměstnanci školy. Kurikulum škola naplňuje prostřednictvím stěžejních principů:

1. Pohoda prostředí
2. Podmínky pro zdravé učení
3. *Otevřené partnerství*

Partnerské vztahy škola vytváří především s rodiči dětí, s blízkou základní školou, s obcí (zřizovatelem) a s řadou institucí ve městě (hlavní kategorie stakeholderů školy). Spolupráce se rozvíjí i na úrovni krajské, regionální a celostátní (vedlejší kategorie stakeholderů). Osobou, která nejčastěji komunikuje se stakeholdery školy, je ředitelka školy (rodiče, zřizovatel školy, partnerská základní škola, střední zdravotnická škola, pedagogicko-psychologická poradna, městské kulturní středisko, krajský úřad, krajská hygienická stanice, ostatní zdravé mateřské školy, státní zdravotní ústav), dále pak učitelky (rodiče, základní škola, pedagogicko-psychologická poradna, městská knihovna), zástupkyně ředitelky (rodiče, zřizovatel, základní škola, pedagogicko-psychologická poradna). Ekonomka školy komunikuje převážně se zřizovatelem mateřské školy.

Mateřská škola je velmi otevřená, na některé její akce mohou přijít i děti z místního sídliště (Den dětí a další).

Vztahovou síť mateřské školy tvoří:

Hlavní kategorie stakeholderů:

1. rodiče dětí
2. blízká základní škola
3. obec a další partnerské instituce ve městě (další dvě zdravé mateřské školy ve městě, knihovna, pedagogicko-psychologická poradna, střední zdravotnická škola, městské kulturní středisko a další instituce)

Vedlejší kategorie stakeholderů:

4. Krajská hygienická stanice (koordinace projektu na úrovni kraje)
5. Státní zdravotní ústav (koordinace projektu na národní úrovni)

Spolupráce mateřské školy s rodinou

Školní kurikulum obsahuje zásady spolupráce s rodiči, které se škola snaží aktivně uplatňovat. Rodiče se zapojují do všech etap spojených s realizací projektu „škola podporující zdraví“, podílejí se i na evaluaci projektu a na aktualizaci Kurikula podpory

zdraví. Kurikulum škola chápe jako otevřený dokument, který se bude vyvíjet dle potřeb školy a nových podmínek, v nichž škola bude působit. Rodiče se podílejí i na aktivitách souvisejících s realizací projektu zdravá škola, které spočívají v pořádání mnoha akcí v oblasti podpory zdraví v průběhu školního roku (akce Dny zdraví, Den Země, Národní dny bez úrazů, Den otevřených dveří v mateřské škole, výchovné, vzdělávací, osvětové aktivity a informační kampaně v oblasti zdravého životního stylu – Den dětí, Pohádkové odpoledne).

V mateřské školce vzniklo občanské sdružení rodičů, Unie rodičů, které je partnerem vedení mateřské školy. Unie pořádá ve spolupráci se školou akce pro děti, samostatně hospodaří, je také platformou pro připomínkování chodu školy ze strany rodičů, jednání učitelek a podobně. Přesto je aktivní spolupráce s rodiči vedením školy vnímána jako stálý problém a výzva – k tomu paní ředitelka uvádí: *„Oni (rodiče) jsou spíš připraveni na ten konzum, abychom všechno připravili, nachystali, to oni pak přijdou, ale když děláme brigádu na zahradě, tak jich přijde tak patnáct. Někteří rodiče budou radši mít připomínky v šatně nebo venku, tak my jim říkáme, přijďte, řekněte, co chcete, my to nevíme, vysvětlíme, co a jak děláme, protože vy zas nevíte, proč my to tak děláme. Taky jim říkáme, vymyslete něco sami, mohli bychom se třeba podívat někam do práce, aby děti viděly, co rodiče zajímavého dělají, ale to se nám zatím nepodařilo.“*

Škola pořádá dvakrát ročně konzultační odpoledne pro rodiče, jehož se účastní přibližně polovina rodičů. Rodiče na konzultaci přicházejí bez dítěte, řeší a diskutují výchovné a jiné problémy dítěte, informují se navzájem. Akce je podle vedení školy úspěšná a bude pořádána častěji.

Rodičům mateřská škola vychází maximálně vstříc, i pokud jde o provoz školy; rodiče například mohou dítě přivádět a odvádět (po dohodě s učitelkami neboť vchody se zamykají) kdykoli v průběhu dne, nejsou omezeni konkrétním časovým limitem. Rodiče se mohou účastnit bez omezení programu školy, jsou zváni k návštěvě a pobytu ve škole, čehož využívají hlavně odpoledne, mnozí zde zůstávají ještě společně s dítětem a dítě tak nemusí předčasně ukončovat hru nebo právě probíhající činnost.

Zvláštní pozornost je věnována adaptačnímu období nových dětí, kdy je rodičům umožněno trávit ve škole i několik prvních týdnů a postupně svou přítomnost omezovat. Toho využívají podle paní ředitelky téměř všichni rodiče, některé maminky jsou s dětmi ve školce celé dny. Nadstandardní aktivitou je tzv. „miniškolka“, což je aktivita pro nově

přijaté děti, které budou nastupovat do mateřské školy v září: už v jarních měsících, květen – červen, mohou docházet 1x týdně do školky v odpoledních hodinách. Jak ředitelka školy uvádí, adaptační období je náročné: *Někdy ty děti mají s adaptací problém, i ty co si už zvykly, protože jim dojde, že už to mají napořád, do týdne je krize a někdy i onemocní.*

Pro rodiče nových dětí jsou pořádány samostatné schůzky. O jiné nabízené akce naopak rodiče překvapivě zájem nejeví, například o přednášku s besedou s psychologem.

Užití participačních metod, efekt spolupráce

Převládajícími metodami jsou: setkání, besedy s rodiči, konzultační dny, individuální konzultace a rozhovory, podávání informací (nástěnky: informace o akcích, odborné články, informace o akcích pro děti jiných organizací, www školy), odborné přednášky, zapojování rodičů formou přímé účasti na akcích školy, dotazníky pro rodiče, spoluúčast rodičů při plánování a vyhodnocování činnosti mateřské školy a jejího kurikula, práce Unie rodičů.

Spolupráce s rodinou je nedílnou součástí realizace kurikula „škola podporující zdraví“. Přínos této spolupráce lze spatřovat v řadě konkrétních aktivit, jimiž rodiče participují na činnostech školy. Přesto si je škola vědoma nutnosti tuto oblast rozvíjet a rodiče pro aktivní spolupráci neustále získávat.

Spolupráce mateřské školy a základní školy

V průběhu školního roku dochází k poměrně intenzivní spolupráci mezi mateřskou a blízkou základní školou, rovněž realizující projekt „škola podporující zdraví“, v rámci které se pedagogové obou typů škol vzájemně seznamují se svým vzdělávacím programem, připravovanými i probíhajícími aktivitami. Navštěvují se i děti. Mateřská škola využívá dopravní hřiště základní školy. Obě školy společně sdílí zkušenosti a konzultují svůj postup v oblasti realizace projektu „škola podporující zdraví“ a rozšiřují jej o nové prvky. Tato komunikace a spolupráce je poměrně častá a uskutečňuje se v průběhu celého školního roku. Hned v podzimních měsících navštíví základní školu učitelky mateřské školy a seznamují se s pokroky svých „absolventů“ v prvních třídách. V lednu navštíví základní školu učitelky společně s dětmi, které se v době před zápisem do školy

seznámí s prostředím školy. V lednu naopak ředitel základní školy navštíví mateřskou školu a podává informace rodičům příštích prvňáčků. U samotného zápisu do školy jsou pak přítomny i učitelky mateřské školy (s hlasem poradním). V červnu se pak koná další návštěva dětí mateřské školy s učitelkami, děti navštíví první třídu, podívají se na výuku, řeší zde i různé úkoly, dostávají malé dárky. A konečně v září žáci první třídy základní školy navštíví svou bývalou mateřskou školu, pohrají si zde a zavzpomínají.

Užití participačních metod, efekt spolupráce

K hlavním metodám participace patří setkání, návštěvy, vzájemné využívání prostor, konzultace pedagogů.

Provázanost projektu „škola podporující zdraví“ v obou typech škol - mateřské a základní - se jeví jako nesporná výhoda; usnadňuje přechod dítěte z mateřské do základní školy a následnou adaptaci v prostředí, s nímž již mělo příležitost se seznámit. Prospěch z činnosti mateřské školy postupující dle kurikula „zdravé školy“ pro dítě je v tomto případě dlouhodobý a není přerušen přechodem dítěte na jiný typ základní školy s odlišným zaměřením.

Spolupráce mateřské školy, obce a místní komunity

Mateřská škola spolupracuje s městem jako partnerská organizace jiného projektu Světové zdravotní organizace, projektu „zdravé město“. Zástupci vedení školy se podíleli na vytváření Plánu zdraví a kvality života města (dokument, jehož prostřednictvím je projekt Zdravé město realizován); škola se pravidelně účastní i konkrétních aktivit spojených s realizací tohoto projektu - dílčími akcemi se podílí na realizaci celoměstských kampaní – například Dny zdraví, Den Země, Den bez aut, Národní dny bez úrazů a další. Toto partnerství škola vnímá jako významné, dlouhodobé.

Škola v rámci svých aktivit dále spolupracuje s řadou místních organizací – Střední zdravotnickou školou, knihovnou, pedagogicko-psychologickou poradnou, sponzory.

Škola aktivně komunikuje i s ostatními školami realizujícími projekt „škola podporující zdraví“, například formou společných setkání, odborných seminářů.

Užití participačních metod, efekt spolupráce

K využívaným metodám patří osobní jednání se zřizovatelem, účast zástupců školy na kulatých stolech a besedách spojených s realizací projektu „zdravé město“ (tvorba Plánu zdraví a kvality života města, evaluace projektu), přímá účast na akcích „zdravého města“, využití nástrojů mediální komunikace k propagaci společných akcí. Škola využívá poměrně širokou škálu nástrojů, které napomáhají informovanosti klíčových partnerů a celé veřejnosti: www stránky, besedy, setkání, semináře, konzultace, pracovní porady, události, akce, místní tisk, nástěnky v prostorách školy, propagační tiskoviny spojené s realizací konkrétních akcí (plakáty, letáky), osobní komunikaci (face to face), telefon, email, listovní pošta (pozvánky, dopisy aj. sdělení).

Oba komunitní projekty podpory zdraví – „zdravé město“, „škola podporující zdraví“ – vycházejí ze stejných principů a cílů (zakotvených v koncepci WHO Zdraví 21). Vzájemná spolupráce přináší synergický efekt. Zřizovatel podporuje školu prostřednictvím svého grantového systému, škola napomáhá realizaci projektu „zdravé město“ svými akcemi. Partneři jsou ke spolupráci motivováni zejména tehdy, jsou-li cíle spolupráce shodné nebo blízké. Je-li cílem projektu „zdravé město“ (realizátor obec) „zdraví a kvalita života obyvatel města“, pak jsou zdravé školy logicky blízkým partnerem. Spolupráce je vzájemně výhodná, aktivity obou projektů se vhodně doplňují a mají synergický efekt. Podobný závěr lze učinit i v případě spolupráce školy s jinými zdravými školami a organizacemi, vždy jde o oblast, k níž se vztahují nějaké společné cíle a shodná očekávání.

Spolupráce na regionální a národní úrovni

Zástupci mateřské školy se aktivně zapojují do regionálního dění – projekt „škola podporující zdraví“ v současné době koordinuje krajská hygienická stanice a tím se zintenzivnila komunikace s ostatními školami v rámci kraje (společné konference). Sdílení zkušeností, přenos příkladů dobré praxe i společná setkání probíhají i na národní úrovni, podmínky vytváří Státní zdravotní ústav Praha. Mezinárodní spolupráce zatím chybí, dílčí informace škola získává na setkáních pořádaných státním zdravotním ústavem, případně na webových stránkách ministerstva školství.

Závěr

Naplňování principu partnerství a participace je podmínkou úspěšné realizace projektu „škola podporující zdraví“. Mateřská škola postupující dle tohoto principu opětovně získala oficiální certifikát Státního zdravotního ústavu Praha s právem používat název a logo „škola podporující zdraví“.

Klíčovými partnery školy jsou rodiče, zřizovatel (město), ostatní „zdravé školy“ a partneři z řad místních neziskových organizací. S řadou z nich již byly vytvořeny dlouhodobé vazby spolupráce; což přispívá k realizaci záměrů kurikula školy; ale i záměrů partnerů.

Struktura partnerů (stakeholders) a vazby spolupráce je ukázána v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Struktura partnerů a vazby spolupráce mateřské školy

Partner	Obsah spolupráce	Formy spolupráce	Charakteristika vztahů	Efekt
Město	Realizace projektu Zdravé město, zdravá škola obecně	Společné celoměstské akce, setkání, granty města, společenské ocenění	Dlouhodobé, systémové	Je vyhodnocován oběma partnery
Ostatní zdravé školy	Sdílení zkušeností	Besedy, setkání, odborné semináře	Dlouhodobé, systémové	Je vyhodnocován všemi školami
Partnerská zdravá škola – základní	Adaptace dětí, návaznost projektu zdravá škola	Návštěvy dětí	Dlouhodobé, systémové	Je vyhodnocován oběma partnery
Knihovna	Vzdělávání dětí, motivace – vztah ke knize, celkový kulturní rozvoj dětí	Akce pro děti	Příležitostné akce	MŠ vyhodnocuje jako součást hodnocení vztahů s partnery
Pedagogicko-psychologická poradna	Řešení specifických problémů, poradenství	Konzultace, služby poradny dle potřeb dětí a rodičů	Příležitostné	MŠ vyhodnocuje jako součást hodnocení vztahů s partnery
Městské kulturní středisko	Kulturní rozvoj dítěte	Kulturní akce	Příležitostné	MŠ vyhodnocuje jako součást hodnocení vztahů s partnery
Střední zdravotnická škola	Podpora zdraví, výchova ke zdraví, prevence	Besedy, ukázky	Příležitostné	MŠ vyhodnocuje jako součást hodnocení vztahů s partnery

Muzeum	Kulturní rozvoj dítěte	Akce, návštěvy	Příležitostné	MŠ vyhodnocuje jako součást hodnocení vztahů s partnery
Sponzoři	Finanční podpora aktivit školy	Sponzorský dar	Příležitostné	MŠ vyhodnocuje jako součást hodnocení vztahů s partnery

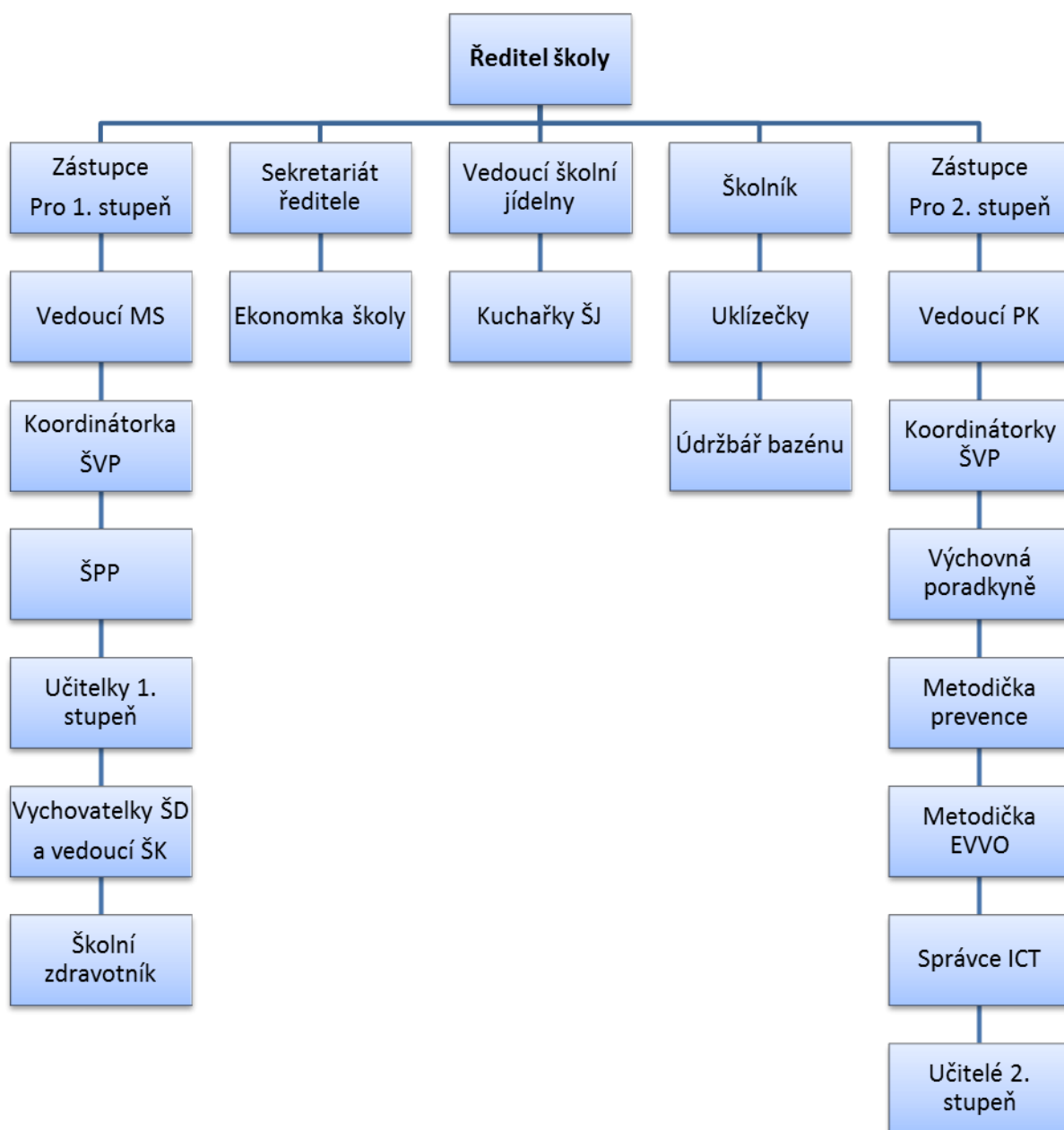
4.2 Případová studie č. 2: Zdravá základní škola

Základní škola sídlí ve městě střední velikosti, je školou sídlištní. Navštěvuje ji 427 žáků. (první a druhý stupeň). Škola realizuje školní vzdělávací program „Škola pro všechny, škola pro život“. Součástí školy jsou specializované třídy se zaměřením na sport, dále specializované třídy pro děti s poruchami učení, školní poradenské pracoviště, které tvoří pracoviště speciálního pedagoga, výchovného poradce a metodika prevence. Škola klade důraz na výuku jazyků (nepovinně již od první třídy), dětem nabízí bohatou zájmovou činnost ve více než dvaceti zájmových kroužcích.

Škola uskutečňuje projekt Světové zdravotní organizace (WHO) „škola podporující zdraví“. Poslání a základní cíle projektu jsou obsaženy ve školním kurikulu. Kurikulum je zapracováno do školního vzdělávacího programu školy. Na jeho realizaci se podílejí všichni zaměstnanci školy. Podílejí se též na vyhodnocení realizace projektu.

Základní škola vstoupila do sítě „škol podporujících zdraví“ v souvislosti s organizační změnou v roce 2003, kdy došlo ke sloučení dvou základních škol v místní části města. Škola je velmi otevřená, řadu svých aktivit nabízí rodičům dětí, řadě partnerských organizací i obyvatelům města. Ve škole pracuje Sdružení rodičů a přátel školy (SRPŠ) a Rada školy, která se schází minimálně dvakrát do roka. Složení rady školy je: vždy dva zástupci z řad pedagogických pracovníků, dva zástupci z řad rodičů a dva zástupci z řad zřizovatele školy. Spolupráce se SRPŠ i s Radou školy je podle ředitele školy velice dobrá a funkční.

Organizační struktura základní školy (zdroj: dokumentace školy)



Vztahovou síť základní školy tvoří:

Hlavní kategorie stakeholderů:

1. rodiče žáků
2. blízká mateřská škola
3. obec a další partnerské instituce ve městě (ostatní „zdravé školy“ ve městě, pedagogicko-psychologická poradna, středisko ekologické výchovy, městské kulturní středisko, policie a další instituce)

Vedlejší kategorie stakeholderů:

4. Krajská hygienická stanice (koordinace projektu na úrovni kraje)
5. Státní zdravotní ústav (koordinace projektu na národní úrovni)

Spolupráce základní školy s rodinou

Také v případě základní školy je projekt „zdravá škola,“ evidentně platformou pro spolupráci s rodiči. Vedení školy se snaží rodiče do dění „zdravé školy“ stále zapojovat, avšak není to snadné – jak uvádí ředitel školy: *Rodiče jsou informováni o projektu „zdravá škola“, ale vlastní obsah projektu je třeba ze strany školy neustále znovu připomínat. Dobré zkušenosti jsou hlavně s rodiči žáků prvního stupně.*

Rodiče se ochotně zapojují hlavně do některých akcí školy (vánoční dílničky, velikonoční dílničky) a také do aktivit školní družiny. Rovněž se podílejí i na aktivitách přímo souvisejících s realizací projektu „zdravá škola“, které spočívají v pořádání mnoha akcí v oblasti podpory zdraví v průběhu školního roku (akce Dny zdraví, Den Země, Národní dny bez úrazů, Školní veletrh zdraví). Na dobrou informovanost rodičů klade škola značný důraz, pravidelně vyhodnocuje připomínky rodičů. Tento princip je formulován velmi důrazně vedením školy: *důsledně dbát na průběžnou informovanost rodičů všemi dostupnými prostředky, a to klidným, slušným, ale zároveň důsledným způsobem – zodpovídají všichni vyučující (Prováděcí plán na školní rok 2011/2012 k Rámcovému projektu podpory zdraví).*

Užití participačních metod, efekt spolupráce

I když je zapojování rodičů obtížné, škola již vytvořila metody, kterými se tato participace uskutečňuje. Jde o individuální rozhovory, vyhledávání a podávání informací rodičům, zapojování rodičů formou přímé účasti na akcích školy, příprava různých materiálů pro rodiče, spolupráce rodičů na velkých ročníkových projektech. Vedení školy vidí hlavní efekt jednoznačně ve větším zájmu o dění ve škole ze strany rodičů.

Spolupráce základní školy a mateřské školy

Účelem spolupráce je adaptace dětí z mateřské školy na základní školu a návaznost obou projektů „zdravá škola“, k nimž se obě školy, mateřská základní, přihlásily.

Provázanost projektu „škola podporující zdraví“ v obou typech škol - mateřské a základní škola vnímá jako vhodnou formu, která usnadňuje přechod dítěte z mateřské do základní školy. Dítě má i v době základní školní docházky prospěch z aktivit zdravé školy (výchova ke zdraví, podpora zdraví, prevence), tedy dlouhodobě a systémově.

Užití participačních metod, efekt spolupráce

Metody jsou shodné jako u mateřské školy: osobní setkání, návštěvy a konzultace pedagogů, vzájemné návštěvy žáků prvních ročníků základní školy a dětí posledních ročníků mateřské školy. Spolupráce probíhá i na úrovni učitelů a vedení obou škol.

Spolupráce základní školy, obce a místní komunity

Škola spolupracuje s městem, které je zřizovatelem školy. Město považuje škola za svého nejvýznamnějšího partnera, s nímž spolupracuje dlouhodobě, zejména v rámci projektu „zdravé město“. Spolupracuje i s mnoha dalšími partnery ve městě: Policie ČR, BESIP, KHS, tepelná společnost, čistírna odpadních vod, úpravna vod, středisko ekologické výchovy, městská knihovna, střední zdravotnická škola a další. Škola napomáhá realizaci projektu „zdravé město“ svou účastí na aktualizaci dokumentu Plán zdraví a kvality života města, jehož prostřednictvím je projekt uskutečňován, i spoluprací v rámci celoměstských kampaní: Dny zdraví, Den Země a zapojováním se do celoměstských projektů: Bezpečná

cesta do školy, Zdravá záda, Zdravé zuby. S řadou dalších partnerů realizuje další aktivity, např. Ajaxův zápisník. Město projekt „zdravá škola“ v minulosti několikrát podpořilo prostřednictvím grantu (nad rámec rozpočtu školy), pomáhá s propagací projektu. Oba komunitní projekty podpory zdraví – „zdravé město“, „škola podporující zdraví“ – vycházejí ze stejných cílů (zakotvených v koncepci WHO Zdraví 21). Vzájemná spolupráce přináší synergický efekt. Nejvýznamnější akcí pro veřejnost je Školní veletrh zdraví, celodenní akce, v rámci které jsou nejširší veřejnosti nabízeny různorodé preventivní aktivity pro zdravý životní styl, konzultace s odborníky, poradenství, vyšetření základních fyziologických funkcí apod. Odbornou spoluprací zajišťují spolupracující lékaři, střední zdravotnická škola a další partneři. Akci navštíví přibližně sedmdesát osob. V rámci projektu zdravá škola je zaměstnancům školy, jejich rodinám, ostatním školám ve městě i obyvatelům města nabízeno k využití dopravní hřiště, tělocvična i bazén. Pro veřejnost jsou připravována i různá kulturní vystoupení, stejně jako pro zařízení sociálních služeb (domov pro seniory)

Užití participačních metod, efekt spolupráce

Osobní jednání se zástupci města a s ostatními partnery. Zástupci školy se účastní kulatých stolů a besed spojených s realizací projektu „zdravé město“ (tvorba Plánu zdraví a kvality života města, evaluace projektu), účastní se akcí „zdravého města“. Zástupci města navštěvují akce zdravé školy. Škola pořádá exkurze, které doplňují výuku a jsou součástí realizace projektu „škola podporující zdraví“.

Škola využívá řadu nástrojů mediální komunikace – www stránky, místní tisk, pořádá besedy, setkání, semináře, konzultace, pracovní porady, události, akce. Informovanost je zajištěna i nástěnkami v prostorách školy a celkovým prostředím školy, na kterém je patrné, že škola je zdravou školou (informační plochy, výzdoba školy). Škola vydává informační a propagační tiskoviny spojené s realizací konkrétních akcí (plakáty, letáky). Škola komunikuje osobně, i dalšími formami: telefon, email, listovní pošta (pozvánky, dopisy aj. sdělení). Veřejnosti je určena informační vitrína v blízkosti městského úřadu na centrálním náměstí. Informace o aktivitách školy jsou pravidelně předávány médiím. Ve vestibulu školy jsou pravidelné výstavky žákovských prací; tyto jsou prezentovány a vystavovány i na některých výstavních prostorách města.

Společné nebo blízké cíle na obecné úrovni obou projektů („zdravá škola“ a „zdravé město“) se stávají východiskem konkrétních forem partnerství a spolupráce. Spolupráce je i v tomto případě vzájemně výhodná, aktivity obou projektů se vhodně doplňují a mají synergický efekt.

Spolupráce na regionální, národní a mezinárodní úrovni

Zástupci základní školy se aktivně zapojují do regionálního dění, zintenzivnila se komunikace s ostatními školami v rámci kraje. Sdílení zkušeností, přenos příkladů dobré praxe i společná setkání probíhají i v tomto případě na národní úrovni, podmínky vytváří Státní zdravotní ústav. Mezinárodní spolupráce zatím chybí.

Závěr

V případě základní školy je naplňování principu partnerství a participace jednou z podmínek úspěšné realizace projektu „škola podporující zdraví“. Základní škola je nositelem oficiálního certifikátu Státního zdravotního ústavu Praha s právem používat název a logo „škola podporující zdraví“. Partnerství a participace má v tomto případě řadu forem, bylo vytvořeno značné množství vazeb s mnoha místními organizacemi. Spadá sem i spolupráce rodiči. Mezinárodní spolupráci a výměnu zkušeností škola zatím nerealizuje.

Tabulka č. 2: Struktura partnerů a vazby spolupráce základní školy

Partner	Obsah spolupráce	Formy spolupráce	Charakteristika vztahů	Efekt
Město	Realizace projektu zdravé město, zdravá škola obecně	Společné celoměstské akce, setkání, granty města, společenské ocenění	Dlouhodobé, systémové	Je vyhodnocován oběma partnery
Partnerská MŠ	Adaptace dětí, návaznost projektu zdravá škola	Návštěvy dětí, vzájemné konzultace pedagogů	Dlouhodobé, systémové	Je vyhodnocován oběma partnery
Policie ČR	Prevence kriminality a dalších nežádoucích jevů	Besedy, ukázky práce policie	Dlouhodobé	Je vyhodnocován ze strany ZŠ

BESIP	Dopravní výchova	Akce na dopravním hřišti, besedy s BESIP	Dlouhodobé	Je vyhodnocován ze strany ZŠ
KHS	Podpora, projektů, koordinace projektu zdravá škola	Jednání se zástupci školy	Střednědobé (cca 3 roky)	Je vyhodnocován ze strany ZŠ
SZŠ	Podpora zdraví, výchova ke zdraví	Ukázky první pomoci, besedy	Dlouhodobé	Je vyhodnocován ze strany ZŠ
tepelná společnost	Ekologická výchova	Exkurze	Dlouhodobé	Je vyhodnocován ze strany ZŠ
Čistírna odpadních vod	Ekologická výchova	Exkurze	Dlouhodobé	Je vyhodnocován ze strany ZŠ
Úpravna vody	Ekologická výchova	Exkurze	Dlouhodobé	Je vyhodnocován ze strany ZŠ
Středisko pro ekologickou výchovu	Ekologická výchova	Exkurze	Dlouhodobé	Je vyhodnocován ze strany ZŠ
Městská knihovna	Všeobecný rozhled dětí, čtenářská gramotnost	Návštěva, beseda	Dlouhodobé	Je vyhodnocován ze strany ZŠ

4.3 Případová studie č. 3: Komunitní střední škola

Škola působí ve městě střední velikosti, vznikla v roce 2000 sloučením dvou dříve vzniklých subjektů – soukromého středního odborného učiliště a soukromé střední odborné školy. Střední škola je soukromou střední školou (právní forma: společnost s ručením omezeným), jejím zřizovatelem je soukromá firma.

Škola v současné době nabízí několik *studijních a učebních oborů*: veřejnosprávní činnost (denní a dálkové studium zakončené maturitní zkouškou), truhlář (denní studium zakončené závěrečnou zkouškou), podnikání (nástavbové studium denní i dálkové zakončené maturitní zkouškou), pedagogika pro asistenty ve školství (dálkové studium zakončené závěrečnou zkouškou), pečovatelské služby (denní i dálkové studium

zakončené závěrečnou zkouškou), čalouník (zkrácené denní studium zakončené závěrečnou zkouškou). Školu navštěvuje 271 studentů (školní rok 2011/12).

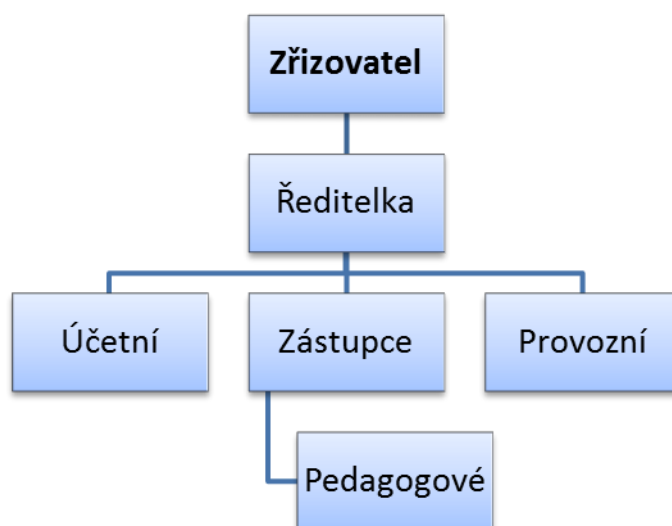
Škola si pro svou činnost stanovila *politiku kvality* opírající se o stěžejní principy:

1. spokojenost klienta
2. odpovědnost
3. efektivita a vzájemnost
4. neustálé zlepšování

Nástrojem kontroly kvality je tzv. vnitřní audit - evaluace vzdělávání a provozu školy (podle výroční zprávy školy jde cílevědomý, systematický proces shromažďování, analýzy a hodnocení informací). Nosná linie činnosti školy se týká její orientace na celoživotní vzdělávání a komunitní spolupráci, kdy škola nadstandardním způsobem naplňuje myšlenky komunitního vzdělávání a komunitní spolupráce - přestože se oficiálně nehlásí k žádnému komunitně zaměřenému vzdělávacímu programu.

Organizační struktura střední školy

Zdroj: interní dokumentace školy



Součástí organizační struktury školy není žádná pracovní pozice výhradně zaměřená na oblast vnějších vztahů. Klíčovou osobností školy je ředitelka školy, ve funkci od roku 2009. Již před svým nástupem na pozici ředitelky, v roli zástupkyně ředitele školy,

prosazovala filozofii otevřené školy s výraznou orientací školy navenek - organizací kurzů celoživotního vzdělávání, koordinací celoměstského dětského a studentského parlamentu, pořádáním akcí pro studenty středních škol i veřejnost ve městě, úzkou spoluprací s městským úřadem. Tato filozofie vedení školy je i v současné době promítána do poslání a profilace školy. Dílčí činnosti související s vnějšími vztahy školy jsou delegovány na další pracovníky (například koordinace činnosti celoměstského parlamentu). Můžeme je v různých souvislostech nalézt v dlouhodobém záměru rozvoje školy i ve výročních zprávách o činnosti školy.

Vize školy: Svou vizí „Centrum celoživotního vzdělávání – škola třetího tisíciletí“ škola deklaruje význam celoživotního vzdělávání. Od této vize se odvíjejí všechny linie činnosti školy.

Koncepce školy – celoživotní vzdělávání: Základem koncepce školy je vize „udržovat vzdělávací instituci, která má za úkol vytvořit základy pro celoživotní vzdělávání, vychovávat učícího se jedince a podněcovat jeho snahu využít každé příležitosti ke vzdělávání.“

Škola chce obstát v konkurenčním prostředí. Srovnává svou činnost (obsah výuky a její kvalitu, vybavenost školy) s ostatními školami. Škola svůj vzdělávací program ztraktivňuje realizací řady projektů a komunitních aktivit podpořených granty a dotacemi města, kraje i finančními prostředky ze strukturálních fondů EU. Cílovou skupinou, pro kterou jsou tyto aktivity určeny, jsou nejen studenti školy, ale i jejich rodiče, děti a mládež ve městě z ostatních základních a středních škol, organizace ve městě a obyvatelé města.

Hlavními oblastmi, v nichž se škola angažuje v komunitě, jsou:

1. vzdělávací programy školy;
2. celoživotní vzdělávání;
3. mimoškolní a volnočasové komunitní aktivity (studentský parlament, projekt „zdravé město“, časopis Rozhraní, dílčí komunitní projekty).

Vztahová síť školy:

1. zřizovatel školy;

2. krajský úřad;
3. městský úřad;
4. rodiče studentů;
5. účastníci kurzů celoživotního vzdělávání;
6. studenti základních a středních škol;
7. instituce ve městě.

Zřizovatel (soukromá firma)

Zřizovatel má pozici a kompetence vrcholového managementu; z tohoto faktu vyplývají i řešené problémy a oblasti, o nichž se komunikuje:

- koncepční záležitosti školy;
- operativní záležitosti školy: vytváření smluv, podpis smluv, chod školy, prostory, finance, ekonomika školy, hygienické požadavky, technické vybavení školy, další operativní problémy spadající do kompetencí zřizovatele.

Komunikace probíhá mezi ředitelkou školy a zřizovatelem. Jde o každodenní osobní jednání, telefonický kontakt. Jedenkrát měsíčně se koná setkání zaměřené na dlouhodobější, koncepční záležitosti školy. Každodenní jednání umožňuje rychlé, operativní řešení všech problémových situací. Koncepční jednání jedenkrát za měsíc je vyhovující pro jednání o naplňování dlouhodobějších cílů a úkolů.

Krajský úřad

Vztahy mezi školou a krajským úřadem jsou formální, odpovídají zákonným povinnostem školy: jde o organizační a ekonomické záležitosti školy jako je například návrhy předsedů maturitních komisí, podklady pro zpracování výroční zprávy za kraj, kontrola čerpání dotací, statistika, žádosti o dotace, aj. Jednáno je většinou osobně, listovní poštou, e-mailem.

Městský úřad

Spolupráce mezi školou a městským úřadem je velmi úzká; je dána mimo jiné, členstvím ředitelky školy ve dvou komisích rady města (komise pro projekt „zdravé město“, komise pro prevenci kriminality a drogové problematiky). Hlavní oblastí spolupráce je podpora studentského parlamentu, který se podílí na akcích komunitního projektu „zdravé město“, který právě město zastřešuje. Město poskytuje prostory pro jednání parlamentu, místní politikové navštěvují jeho jednání. Úzká spolupráce probíhá s koordinátorkou projektu „zdravé město“, která nabízí účast parlamentu na celoměstských kampaních: Dny zdraví, Den Země, Den bez aut a další. Škola spolupracuje i s některými odbory městského úřadu (odbor komunálních služeb, sociálních věcí, životního prostředí) a s městskou policií. Město propaguje aktivity školy (například poskytuje prostor ve svém radničním zpravodaji i na nástěnkách v prostorách městského úřadu, umožněna je účast na tiskových besedách pořádaných městem). Město také několikrát aktivity školy veřejně ocenilo na každoročním slavnostním jednání, kdy se vyhodnocují nejlepší projekty partnerských organizací „zdravého města“ za uplynulý rok.

Město je důležité i pro poskytování grantů na projekty, které škola realizuje. Město má vlastní grantový systém, v jehož rámci se škola opakovaně úspěšně ucházela o finanční podporu v oblastech prevence kriminality a drogové problematiky, sociálních služeb, volnočasových aktivit.

Další oblastí spolupráce je vzdělávání pro úředníky, které škola zajišťuje.

Rodiče studentů

Spolupráce s rodiči vedení školy hodnotí jako problematickou. Pokud komunikace probíhá, týká se prospěchu studentů. Probíhají schůzky rodičů (jedenkrát za pololetí), den otevřených dveří, individuální jednání. Spolupráce je však velmi obtížná a k tomu ředitelka školy konstatuje: *S rodiči je to těžký, nechodí, jen když jsou problémy, nemoci a tak.*

Veřejnost, účastníci kurzů celoživotního vzdělávání

Škola pořádá pro širokou veřejnost celou řadu různých typů kurzů (rekvalifikační kurzy, zájmové kurzy). Škola realizuje akreditované vzdělávací programy (akreditace MV ČR,

MŠMT ČR, MPSV - celkem čtrnáct) a ostatní neakreditované kurzy v rámci dalšího vzdělávání (celkem 5 typů kurzů). Celkové počty účastníků se pohybují kolem sto padesáti osob ročně.

Žáci základních škol, studenti středních škol

Škole se podařilo vytvořit celoměstský studentský parlament, který již šestým rokem sdružuje žáky a studenty většiny základních a středních škol ve městě. Studentský parlament má kolem padesáti členů (žáci a studenti ve věku 12 až 18 let), pravidelně se schází v prostorách městského úřadu a velmi aktivně pořádá nejrůznější akce pro mládež i celou veřejnost. Parlament dobře komunikuje s městským úřadem, podílí se na jeho akcích v rámci projektu „zdravé město“, spolupracuje s městskou policií. Propojením škol prostřednictvím spolupráce žáků a studentů s odbory městského úřadu vznikají zajímavé aktivity celoměstského charakteru – Bezpečná cesta do školy (podstatou je označení bezpečných cest ve městě, riziková místa, která žáci identifikují, město řeší), Škatule škatule hejhejte se (výměny dětí ve výuce v rámci škol), Ať se město zelená (velká akce dětí, studentů, radnice a veřejnosti) aj.

Žáky a studenty komunikačně propojuje společný časopis Rozhraní, který si samostatně řídí studentská redakční rada (registrován na Ministerstvu kultury ČR). Parlament dvakrát velmi úspěšně uspořádal i celostátní setkání dětských a studentských parlamentů. Parlament své členy vede ke vztahu k městu a jeho problémům, v němž žijí, k překonávání lhostejnosti, podporuje spolupráci všech zapojených škol ve městě.

Na práci studentského parlamentu se podílí 40 „poslanců“, celkově má činnost studentského parlamentu dopad na přibližně 700 – 800 osob, žáků a studentů všech základních a středních škol. Činnost parlamentu je výchovou k aktivnímu občanství, podporuje vztah k městu, v němž žáci a studenti žijí, vede k zájmu o věci veřejné. Podporován je dialog mezi městem a mladou generací. Jsou využity všechny výhody síťové spolupráce, která je vytvářena neformálním a nebyrokratickým způsobem, zcela na principu dobrovolnosti – zapojí se ty školy a ti žáci a studenti, kteří chtějí na základě osobního zájmu.

K dalším mimoškolním aktivitám školy patří příměstský tábor, zájmové vzdělávací semináře (jazykové vzdělávání, počítačové vzdělávání, společenskovední vzdělávání, ekonomické vzdělávání, pobytové akce, rukodělné a výtvarné semináře).

Instituce ve městě

Škola spolupracuje s řadou institucí ve městě, k nimž patří: Úřad práce, Katastrální úřad, Hospodářská komora, Česká spořitelna, Česká pojišťovna, obce regionu, Dřevozpracující družstvo, Městské kulturní středisko, Asociace školních sportovních klubů, neziskové organizace ve městě.

Obsah a formy spolupráce se týkají praxe studentů, odborného výcviku, exkurzí, besed, prezentací pro budoucí zaměstnavatele, sportovních aktivit školy a preventivních programů. Spektrum aktivit doplňuje dále účast školy ve sbírce Šance (pro děti ulice), v aktivitách vyhlašovaných Asociací školních sportovních klubů, účast na Běhu naděje (pořadatel: Oblastní charita), Soutěž O nejlepší školní časopis, Soutěže v psaní na klávesnici PC, kurz Mediální komunikace a další.

Spolupráce, partnerství a participace školy se stakeholdery jsou vymezeny vztahy, uvedenými v tabulce 3.

Tabulka 3: Stakeholders střední školy

Partner	Obsah spolupráce	Formy spolupráce	Charakteristika vztahů	Efekt
Zřizovatel	chod školy, koncepce rozvoje	společná setkání, kontrola činnosti školy	dlouhodobé, systémové	není vyhodnocován
Krajský úřad	škola jako součást vzdělávacího systému	formální komunikace	dlouhodobé, systémové	není vyhodnocován
Městský úřad	projekt Zdravé město, prevence kriminality a dalších nežádoucích jevů	akce, koordinace stud. Parlamentu, projekty	dlouhodobé	je vyhodnocován ze strany ZŠ

Rodiče	prospěch, chování studentů	osobní jednání	spíše nahodilé, nesystémové	dopad na studijní úspěšnost studentů
Účastníci kurzů celoživotního vzdělávání	vzdělávání	kurzy	krátkodobé	je vyhodnocován ze strany SŠ
Studenti ZŠ a SŠ	volný čas	Studentský parlament, časopis Rozhraní, celoměstské akce a projekty	systémové vztahy	je vyhodnocován ze strany SS
Instituce ve městě	praxe studentů, preventivní programy	exkurze, praxe, besedy, akce	dlouhodobé	je vyhodnocován školou

5 Výzkum vnějších vztahů regionálních vysokých škol

5.1 Veřejné vysoké školy

Do výzkumu bylo zařazeno třináct regionálních veřejných vysokých škol. Kromě dvou jsou všechny vysoké školy vysokými školami univerzitními.

5.1.1 Poslání, vize a strategické cíle vysokých škol

U regionálních veřejných vysokých škol byla pozornost nejdříve věnována poslání, vizi a strategickým cílům – tomu, zda vysoká škola:

1. své poslání, vizi, misi a cíle stanovila;
2. zda a jakým způsobem je v nich obsažena *role vysoké školy v komunitě a vztah k regionu, v němž vysoká škola sídlí a zakotveny vazby ke stakeholderům.*

Všechny vysoké školy ve svém dlouhodobém záměru zdůrazňují svou roli v regionu. Tato role je východiskem pro formulaci poslání, vizí, cílů a priorit vysoké školy (často bez zřetelného rozdílu mezi nimi). Jejich obsah lze shrnout do několika okruhů, v nichž je pozice vysoké školy vnímána jako důležitá a nezastupitelná:

a) *Vysoká škola jako faktor regionálního rozvoje:* Hlavní nositel inovačního potenciálu v regionu, faktor jeho prosperity, ekonomického rozvoje a konkurenceschopnosti, podpora potenciálu regionu, řešení jeho potřeb s dopadem na kvalitu života obyvatel.

b) *Vysoká škola jako nezastupitelná vzdělávací instituce v regionu:* Vysoká škola je podstatou součástí terciárního vzdělávání v kraji, vzdělanost v regionu rozvíjí, je těžištěm vzdělanosti pro kraj a rozvoj lidských zdrojů v kraji, přispívá k řešení problému podprůměrné vzdělanostní úrovně v kraji a nezaměstnanosti.

c) *Vysoká škola v prioritních oblastech spolupráce:* Posílení úlohy vědy, výzkumu, spolupráci s průmyslem (uživatelskou praxí, podnikatelskými subjekty), aplikovaný výzkum, zavádění inovačních technologií, transfer výsledků výzkumné, vývojové a tvůrčí činnosti do praxe. Budování technologických parků. Spolupráce s různými stupni státní správy a samosprávy, kulturní sférou, se středními školami a neziskovými organizacemi.

d) *Vysoká škola ve vztazích partnerství:* Rozvoj partnerství jako cíl sám o sobě, vytváření sítě strategických partnerů a strategií vůči nim. Partnerství jako nástroj integrace vysoké školy v regionálním společenství.

e) *Vysoká škola a její třetí role:* Vysoká škola ji vnímá jako svou dlouhodobou prioritu a zamýšlí ji naplňovat.

5.1.2 Vnější vztahy v organizační struktuře vysokých škol

Organizační struktura vysokých škol je poměrně členitá (fakulty, ústavy a další pracoviště) a oblast vnějších vztahů je v ní zakotvena v různých variantách. Ve struktuře vrcholových pracovních pozic lze, pokud jde o řízení oblasti vnějších vztahů, identifikovat tři modely:

1. První model spočívá ve vytvoření *pracovní pozice prorektora* pro oblast vnějších vztahů. Podle zaměření vysoké školy jde o pozice s různou pracovní náplní, kompetencemi a zodpovědností za činnost dalších organizačních útvarů. (například úsek mezinárodních vztahů, podnikatelský inkubátor, úsek transferu technologií).

2. V případě druhého modelu je kromě pozice *prorektora* vytvořena i pozice *proděkana* (proděkanů) fakult vysoké školy. Pracovní *pozice proděkanů zodpovědných za oblast vnějších vztahů* mají různé formální názvy a liší se i svým zaměřením na vztahy k domácím či zahraničním subjektům (například: *proděkan pro vnější vztahy*, *proděkan pro vědu a vnější vztahy*, *proděkan pro vědu a zahraniční vztahy aj.*).
3. Ve třetím případě je součástí organizační struktury *pouze pozice proděkana* (proděkanů) s kompetencemi v oblasti vnějších vztahů. Na úrovni fakult jde o různé pracovní pozice, například *proděkan pro vnější vztahy*, *proděkan pro organizaci a vnější vztahy*, *proděkan pro vědeckovýzkumnou činnost a zahraniční vztahy*, *proděkan pro rozvoj a kooperaci s průmyslem aj.*

Ve struktuře vysokých škol dále existují nejrůznější organizační útvary (oddělení a úseky) či jednotlivé pracovní pozice štábního typu, které jsou zpravidla začleněny do rektorátních pracovišť či děkanátů. Nejčastěji jde o pozici *tiskového mluvčího*, *oddělení styku s veřejností*, *oddělení pro vnější vztahy*, *oddělení vnějších vztahů a komunikace*, *manažer pro vnější vztahy*, *oddělení komunikace*.

V případě *neuniverzitních veřejných vysokých škol* buď pozice *prorektora pro vnější vztahy* nevznikla a v rámci organizační struktury vysoké školy existuje úsek s jedním pracovním místem (odpovídá pozici *manažera pro public relations*) nebo bylo vytvořeno několik pracovních pozic *prorektorů*, k nimž patří pracovní pozice *prorektora pro praxi a vnější vztahy*, součástí jehož útvaru je *marketingové oddělení*.

5.1.3 Vztahová síť vysokých škol

Regionální veřejné vysoké školy vytváří vztahovou síť, která je tvořena kategoriemi stakeholderů a oboustrannými vztahy mezi školou a stakeholdery.

Absolventi vysoké školy

Většina vysokých škol se svými absolventy aktivně komunikuje; tuto oblast vnímá jako trend českých vysokých škol často podle inspirací ze zahraničí. Vysoké školy očekávají

posílení vztahů absolventů ke škole, různé formy spolupráce i získávání zpětné vazby na hlavní aktivity vysoké školy. Některé vysoké školy si přejí systém spolupráce více zprofesionalizovat a postupně vytvořit účinný systém práce s absolventy.

Spolupráce a další komunikace s absolventy vysoké školy je znázorněna v tabulce č. 1:

Tabulka. č. 1: Spolupráce veřejných vysokých škol s absolventy

Zdroj: vlastní zpracování

Oblast spolupráce	Vztahy, interakce
<p>Uplatnitelnost absolventů na trhu práce</p>	<ul style="list-style-type: none"> - monitoring uplatnitelnosti – sběr dat - sledování míry nezaměstnanosti absolventů - další uplatnění absolventů jako východisko pro rozhodování fakult: Inovace studijních programů dle potřeb praxe, struktura přijímaných uchazečů, koncipování nových oborů, reakreditace stávajících apod. - poradenství pro absolventy – vyhledávání zaměstnání, profesní aj. poradenství - akce typu „veletrh pracovních příležitostí“ - odborná konference k tématu zaměstnatelnosti
<p>Vzdělávací a další odborná činnost školy</p>	<ul style="list-style-type: none"> - účast na vědeckých konferencích - oponenti kvalifikačních prací - externí pedagogové - členové komisí pro státní závěrečné zkoušky - odborní konzultanti - partneři různých projektů – dle specifických podmínek na jednotlivých součástech univerzit - odborné semináře a konference: spolupráce absolventů při společné přípravě - praxe a stáže studentů: zajišťování, zprostředkování, vedení ze strany absolventů - spolupráce při realizaci projektů - zkušební komise: účast v komisích (významní odborníci – absolventi)
<p>Podpora vzájemné komunikace a spolupráce</p>	<ul style="list-style-type: none"> - vytváření databáze absolventů - budování sítě aktivně spolupracujících absolventů - získávání zpětné vazby od absolventů i zaměstnavatelů, dotazníkové šetření - portál absolventů na www školy, diskusní fórum - klub absolventů - absolventská setkání

Potencionální studenti

Komunikace s cílovou skupinou je uskutečňována na úrovni institucí (smluvní vztahy), na úrovni zaměstnanců (odborné akce pro učitele středních škol a výchovné poradce) a na úrovni komunikace se studenty středních škol (různé formy). Cílem je propagace možností studia, motivace studentů k dalšímu studiu na vysoké škole, získání nových studentů.

S cílovou skupinou potencionálních studentů vysoká škola spolupracuje a komunikuje různými formami. Nejčastěji jde o přímou osobní komunikaci, nepřímou komunikaci prostřednictvím konkrétní střední školy, prostřednictvím médií, pořádáním různých typů událostí (například Den otevřených dveří), zapojováním studentů středních škol do vybraných odborných aktivit a formou prezentací na výstavách se zaměřením na vzdělávání (veletrh Gaudeamus). Důležitou formou se stává i rozvoj poradenství pro zájemce o studium a přípravné kurzy. Vysoké školy se snaží vyhovět i potřebám znevýhodněných skupin potencionálních studentů (studenti se zdravotním postižením).

Občanská veřejnost

Vysokým školám záleží na *vytváření svého dobrého jména* (image), mají zájem veřejnost o své činnosti *informovat*. To se děje prostřednictvím mediální komunikace (tisk, internetové stránky vysokých škol). Veřejnosti je ve většině vysokých škol určena nabídka *dalšího vzdělávání* prostřednictvím kurzů celoživotního vzdělávání (orientované na výkon povolání, zájmové vzdělávací programy akreditované i neakreditované, zájmu se těší Univerzita třetího věku aj.) v souladu se zaměřením jednotlivých fakult. Vysoká škola zve na své *akce* (kulturní, společenské) i veřejnost. Veřejnosti jsou rovněž na některých vysokých školách otevřené různé formy *poradenství*.

Instituce v municipalitě

Vysoké školy ve svých regionech rozvíjejí široké spektrum spolupráce s organizacemi a institucemi různého typu, často jde o desítky subjektů. Analýza jejich struktury ukazuje na šest dílčích kategorií stakeholderů. Záměrem je naplňovat roli regionální vysoké školy; oblast vzdělávání a tvůrčí činnost propojit s praxí. Spolupráce se rozvíjí ve formách oboustranně výhodných: vysoká škola pro své stakeholdery, stakeholderi pro vysokou školu. Spolupráce se rozvíjí ve všech oblastech života vysoké školy: ve vzdělávání, v oblasti výzkumu, v řešení praktických problémů města a regionu.

Tabulka č. 2: **Instituce - kategorie stakeholderů**

Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí kategorie	Hlavní oblasti a formy spolupráce
Kraj, města a obce v regionu, instituce státní správy	<ul style="list-style-type: none"> - účast zástupců vysoké školy v poradních a pracovních orgánech, komisích apod. - rozvojové plány kraje – podíl na tvorbě - poradenství - dílčí oblasti rozvoje města – např. spolupráce v oblasti zemědělství, ochrany přírody aj. - projekty – společné řešení, spolupráce - studijní obory – koncepce oborů, rozvoj oborů, profil absolventa - celoživotní vzdělávání zaměstnanců státní správy - vědeckotechnický park - spolupráce při vzniku parku - členství zástupců institucí v orgánech vysoké školy
Hospodářská komora, firmy, podnikatelé, ostatní organizace	<ul style="list-style-type: none"> - tvorba a uskutečňování studijních programů (např. praxe, exkurze, stáže studentů, podíl externích odborníků na výuce, vedení studentských prací, soutěže pro studenty aj.) - celoživotní vzdělávání - centra transferu technologií, centrum aplikovaného výzkumu - podnikatelský inkubátor - spolupráce v rámci průmyslových klastrů - projekty: výzkumné, pilotní - odborná, společenská setkání - vědeckotechnický park
Školy: mateřské, základní, střední, vyšší odborné školy	<ul style="list-style-type: none"> - partnerské školy – praxe studentů - vzdělávání učitelů - spolupráce v rámci studentských olympiád - poradenství pro studenty: k možnostem studia na vysoké škole, motivace ke studiu

	- společný studijní program s VOŠ
Zdravotnická zařízení, poskytovatelé sociálních služeb	- praxe studentů - spolupráce s odborníky z praxe - celoživotní vzdělávání pro pracovníky spolupracujících organizací
Kulturní instituce	- výuka studentů, přednášky odborníků z kulturní oblasti
Nestátní neziskové organizace	- celoživotní vzdělávání pracovníků neziskových organizací - odborné praxe studentů v neziskových organizacích

Vedlejší kategorie

Veřejné vysoké školy navazují značné množství vztahů spolupráce s *jinými vysokými školami a odbornými institucemi*, jsou členy *reprezentací českých vysokých škol, profesních organizací, vědeckých a akademických rad a dalších odborných uskupení a institucí*. Tato skupina subjektů je řazena do vedlejší kategorie stakeholderů, neboť většinou nedochází ke spolupráci na úrovni místní a regionální komunity, ale na úrovni obecně odborné a spíše národní. Sem patří i vztahy k *Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy České republiky a Akreditační komisi*, což jsou instituce pro každou vysokou školou významné. Do spektra institucí, s nimiž regionální veřejné vysoké školy komunikují a spolupracují, patří rovněž *zahraniční vysoké školy a zahraniční partnerské i jiné organizace*, kdy jde o různé formy odborné spolupráce, mobilitu studentů i pedagogů. K výčtu dalších subjektů, které tvoří širší vztahovou síť, patří například i média a další stakeholdeři.

5.1.4 Případová studie č.4: Vysoká škola na Vysočině

Základní informace

Vysoká škola vznikla zákonem v roce 2004 a je první veřejnou neuniverzitní vysokou školou v České republice. Nečlení se na fakulty; organizační struktura je, kromě dalších útvarů, tvořena katedrami (katedra ekonomických studií, katedra cestovního ruchu, katedra elektrotechniky a informatiky, katedra matematiky, katedra zdravotnických studií, katedra veřejné správy a regionálního rozvoje, katedra jazyků, katedra sportů).

Vysoká škola uskutečňuje bakalářské studijní programy v oborech: Finance a řízení, Cestovní ruch, Počítačové systémy, Aplikovaná informatika, Porodní asistentka, Všeobecná sestra. Studium je realizováno ve formě prezenční a kombinované.

Vysoká škola se v prvních letech se rozvíjela velmi rychle. V roce 2010 počet studentů přesáhl tři tisíce. Škola v minulých letech řešila především otázky základního interního chodu, podařilo se stabilizovat všechny úseky provozu vysoké školy a stanovit náplně organizačních útvarů. Vysoká škola je jedinou veřejnou vysokou školou v kraji a plně se ztotožňuje s rolí přirozeného *duchovního, kulturního a společenského centra regionu*.

Řízení vnějších vztahů vysoké školy

Pozici prorektora pro vnější vztahy vysoká škola nevytvořila. Zdůrazňuje sepětí vnějších vztahů s působením a činnostmi *všech prorektorů* působících na vysoké škole:

- *prorektor pro studium* prostřednictvím studijní agendy je v kontaktu se středními školami v regionu, s uchazeči o studium, se studenty prezenčního i kombinovaného studia;
- *prorektor pro tvůrčí činnost* je v kontaktu s regionálními partnery v oblasti tvůrčí činnosti školy a spolupráce s aplikační sférou a s dalšími vysokými školami a výzkumnými institucemi;
- *prorektor pro rozvoj* spolupracuje s regionem a regionálními subjekty v oblasti nabídky a poskytování celoživotního vzdělávání a v oblasti zahraničních kontaktů často zprostředkovaných přes kraj.

Místem, které odpovídá za jednotnou prezentaci vysoké školy navenek, koordinuje komunikaci a kontakty s veřejností a médii a koordinuje marketingová opatření školy, je *kancelář rektora* pod jeho přímým řízením.

Klíčovým strategickým dokumentem školy je každoročně aktualizovaný *Dlouhodobý záměr* (dokument s názvem Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti na období 2010-2015), v němž vysoká škola deklaruje důraz na *spolupráci s aplikační sférou*. Svůj rozvoj považuje za důležitý *faktor*

prosperity regionu a svůj podíl na něm vnímá jako své *poslání*. Ke kontextu role školy v regionu patří i to, že kraj, v němž vysoká škola sídlí, se potýká s řadou problémů - nižší vzdělanostní úroveň obyvatel v kraji, odchod mladých lidí z kraje, nízký výzkumný potenciál kraje.

V Dlouhodobém záměru 2011 – 2015 a jeho aktualizacích je mezi hlavními tématy *rozvoj a další stabilizace* mladé vysoké školy. S tím souvisí i důraz na oblast na řízení lidských zdrojů. Vedení školy podporuje odborný růst svých pracovníků ve snaze zajistit, aby perspektivní akademičtí pracovníci z vlastních řad mohli rychle dospět k habilitaci a aby tak vysoká škola nebyla závislá pouze na docentech a profesorech přicházejících z jiných vysokých škol.

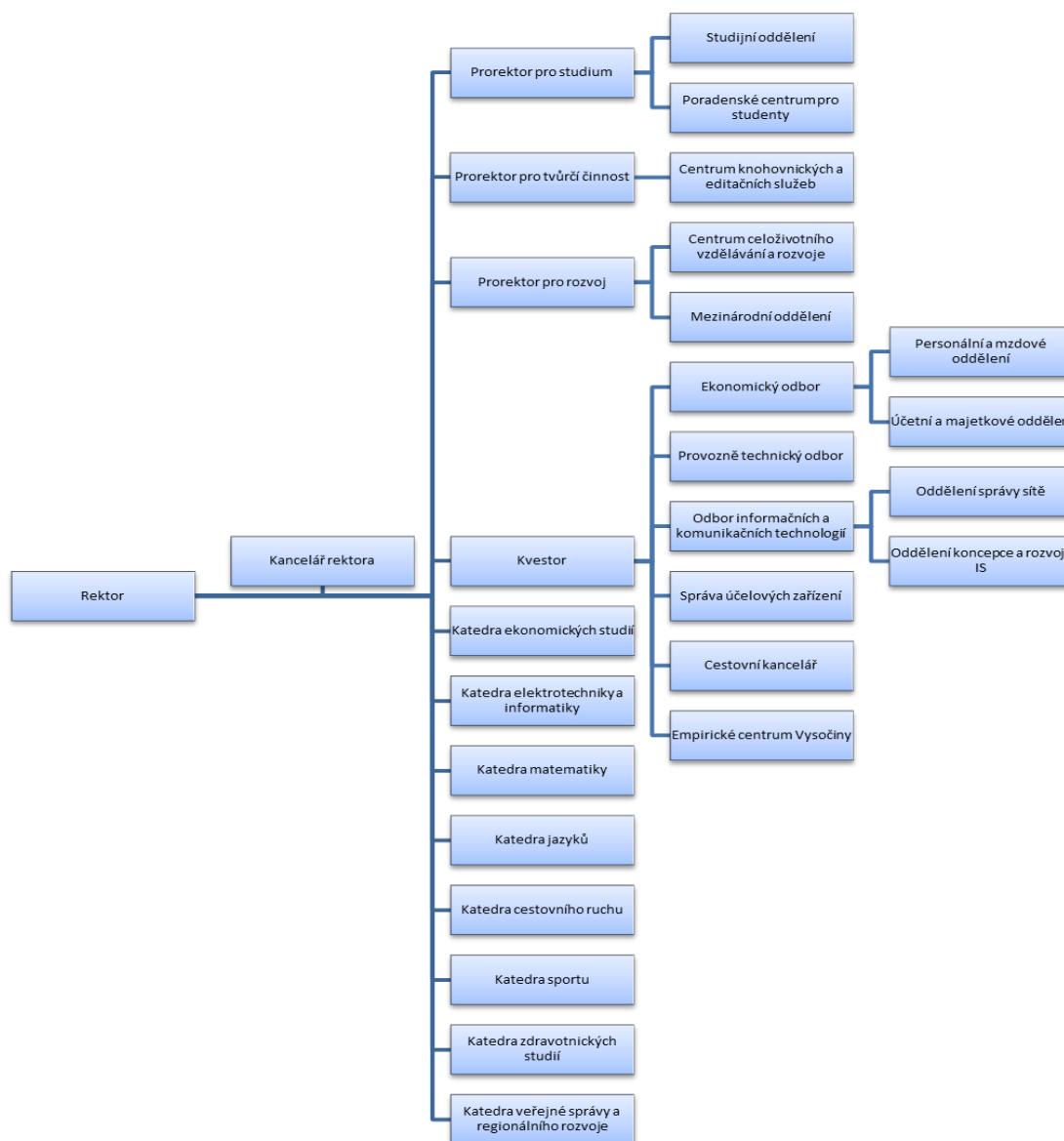
K *rozvojovým záměrům*, poté, co se podařilo školu jako novou vysokoškolskou instituci stabilizovat, patří i *oblast vnějších vztahů*. Tato oblast je chápána jako jedna ze současných *rozvojových priorit* vysoké školy, které chce vysoká škola, v souladu se svou regionální rolí, věnovat patřičnou pozornost a řešit ji koncepčně prostřednictvím *marketingové strategie*. Ta by ve střednědobém výhledu měla navrhnout marketingové aktivity školy ke stěžejním cílovým skupinám na místní a regionální úrovni. K tomuto účelu vznikl v rámci organizační struktury vysoké školy úsek s jedním pracovním místem. V tomto smyslu vysoká škola své záměry rozpracovává i ve svém aktualizovaném Dlouhodobém záměru pro rok 2012: Pojmenovává hlavní i dílčí cíle, analyzuje výchozí stav a očekávané výstupy. Patří k nim například řešení vizuálního stylu vysoké školy, propagačních aktivit, otázky systémové spolupráce s různými externími partnery i absolventy, kroky při zavádění marketingového plánu včetně stanovení zodpovědností jednotlivých úseků vysoké školy. Současně si vedení vysoké školy uvědomuje i další souvislosti působení školy navenek; k tomu se výstižně vyjádřila jedna z členek vedení:

Škola připravuje marketingovou strategii, je doba médií a virtuální reality, propagaci aktivit vysoké školy je třeba dělat systematicky. Zatím se oblastí marketingu a public relations zabývá vedoucí kanceláře rektora, ale už je to málo. Je nezbytné, aby vysoká škola navenek působila jednotně a PR aktivity byly provázané. Chceme, aby působení navenek všech úseků školy, kateder bylo jednotné, řízené a koordinované. Působení jednotlivých akademických pracovníků při výuce je ale nejzásadnější. Projevuje se to především při výuce studentů kombinovaného studia. Děláme průzkumy studijní neúspěšnosti, šetření a víme o našich slabých stránkách, hledáme způsoby jejich řešení.

Podíl externích aktérů na řízení vysoké školy: Správní rada (je tvořena externími členy), Akademická rada (je tvořena interními a externími členy). Ve Správní radě vysoké školy jsou zastoupeny politické osobnosti pocházející z regionu a zástupci významných regionálních institucí a firem. Spolupráce s nimi je hodnocena jako velmi dobrá a účinná.

Organizační struktura vysoké školy

Zdroj: interní dokumentace vysoké školy



Vztahová síť regionální vysoké školy

Hlavní kategorie stakeholderů vysoké školy:

Absolventi školy

Vysoká škola se zabývá otázkou zaměstnatelnosti i dalším studiem absolventů; s tímto záměrem je uskutečňována reakreditace studijních programů (ohled na potřeby trhu práce, aktualizace profilu absolventa, stanovení výstupů z učení pro profilové předměty). Je zaveden systém hodnocení uplatnitelnosti absolventů v praxi a dalším studiu. Sledovány jsou oficiální zdroje dat o nezaměstnanosti absolventů vysokých škol, využívána jsou i data místně příslušného úřadu práce. To je východiskem i pro konkrétní formy spolupráce a komunikace s potenciálními zaměstnavateli a samotnými studenty a absolventy.

Vedení školy k práci s absolventy uvádí: Vedoucí kateder na konci studia žádají absolventy o další kontakt. Jedenkrát ročně se realizuje monitoring uplatnění absolventů, kterým se rozesílá dotazník. To je ale málo, je třeba vytvořit strategii kontaktu s absolventy a prostřednictvím informačního systému školy jim něco nabídnout, například informace o možnosti zaměstnání.

Interakce	<ul style="list-style-type: none">- spolupráce se zaměstnavateli a jinými vysokými školami- poradenství pro absolventy- aktivní kontakty s absolventy - informační systém školy- dotazníkové šetření pro absolventy
------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Uchazeči o studium

S touto skupinou zajišťuje komunikaci studijní oddělení, kancelář rektora, studijní poradce, popřípadě oborové katedry. Vysoká škola spolupracuje se středními školami v regionu, s uchazeči o studium, se studenty prezenční i kombinované formy studia. Zdrojem informací pro uchazeče o studium jsou nejen tištěné informační materiály, dny otevřených dveří, účast vysoké školy na veletrzích vzdělávání, ale především webové stránky školy, facebook a přímá komunikace s pracovníky studijního oddělení, kanceláře rektora a s odborníky z kateder, které zajišťují realizaci akreditovaných studijních programů.

Krajské město, kraj – sídlo vysoké školy

Město a kraj jsou vnímáni jako hlavní partneři vysoké školy. Spolupráce s krajem a statutárním městem je ze strany vysoké školy hodnocena jako nadstandardní. S krajem má

vysoká škola uzavřenou dlouhodobou smlouvu o spolupráci, která rámcově postihuje možné oblasti spolupráce. Pro potřeby kraje či krajského města zpracovává vysoká škola celou řadu analýz, studií a průzkumů. Zástupci vysoké školy zasedají v některých poradních orgánech města a kraje jako je např. Rada pro rozvoj lidských zdrojů kraje, Řídící výbor Integrovaného plánu rozvoje krajského města. Vysoká škola se vždy vyjadřuje ke strategickým dokumentům rozvoje regionu, například k Programu rozvoje kraje, Strategii kraje 2020, Inovační strategii kraje, Dlouhodobému záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy kraje, Strategickému plánu rozvoje statutárního města do roku 2020 a dalším.

Kraj a statutární město je partnery vysoké školy v několika projektech v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (například Most k partnerství – vysoká škola tvoří síť, Inovace a podpora praxí na vysoké škole a jejich monitoringu). Přípravované projekty vysoké školy jsou zařazovány do Integrovaného plánu rozvoje města, jejich cíle jsou v souladu s cíli rozvoje krajského města.

Zástupci města i kraje jsou členy orgánů školy, spolupráce se rozvíjí i v oblastech celoživotního vzdělávání, cestovním ruchu, kulturních aktivit a praxe studentů.

Vedení školy: Ve všech rozvojových strategiích kraj uvádí vysokou školu jako partnera, zve nás k diskusím, je uzavřena smlouva o všech oblastech spolupráce, realizují se společné projekty, konzultují výzkumné záměry. Rada kraje ve svém usnesení stanovila formy spolupráce nejen mezi školou a krajským úřadem, ale dokonce i na úrovni organizačních složek: katedry vysoké školy – odbory krajského úřadu.

Krajská hospodářská komora, úřad práce

Krajská hospodářská komora je partnerem vysoké školy v rámci projektu Most k partnerství – vysoká škola tvoří síť (operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost). Jde o rozsáhlý tříletý celoškolský projekt zahrnující semináře, konference a další aktivity ve spolupráci s krajem, statutárním městem a krajskou hospodářskou komorou, vše se vztahuje k oborům vyučovaným na vysoké škole a k uplatnitelnosti absolventů.

Úřad práce je další spolupracující institucí, jehož prostřednictvím jsou sledovány oficiální zdroje dat o nezaměstnanosti absolventů vysokých škol.

Další subjekty podnikatelského a veřejného sektoru se sídlem na území regionu

Jednotlivé katedry postupně navazují různé formy spolupráce s mnoha organizacemi v kraji. Zvláště významný je nově zaváděný inovovaný systém spolupráce při zajišťování povinné semestrální praxe studentů, což je hlavním výstupem dvou významných projektů – Most k partnerství – vysoká škola tvoří síť (dále jen Most), Podpora a inovace praxí na vysoké škole a jejich monitoringu (dále jen Praxe). Akademičtí pracovníci a studenti v rámci projektu mohli sami absolvovat pilotní pracovní stáže, poté zapracovali své zkušenosti a návrhy do tzv. „Průvodců praxí“, které vznikly právě v průběhu realizace projektu Most. Jde o metodiku pro studenty, akademické pracovníky a pro poskytovatele praxí, která by měla celý průběh praxe studentů zkvalitnit (průvodce shrnuje informace o tom, jaké teoretické znalosti studenti v rámci odborných předmětů získávají a jaké činnosti k procvičení by mohli realizovat na vybraných pracovištích poskytovatelů praxí.). Projekt Praxe je další významný realizovaný projekt školy, který se vztahuje k lepšímu uplatnění absolventů vysoké školy. V rámci tohoto projektu bude vytvořen Společný monitorovací a informační systém, který bude poskytovat účinnou podporu všem oprávněným uživatelům při sledování, kontrole, vyhodnocování a neustálému inovování praxí studentů.

Interakce	<ul style="list-style-type: none">- kurzy celoživotního vzdělávání pro firmy- odborná praxe, témata a vypracování bakalářských prací, konzultace bakalářských prací- získávání zpětné vazby k obsahu vyučovaných předmětů, ověřování profilace absolventa- odborné semináře a konference- spolupráce se středními školami v regionu, především technicky zaměřenými- vznik Empirického centra – průzkumy k tématice různých aspektů regionálního rozvoje v kraji- projekty kateder s různým zaměřením ve spolupráci s regionálními partnery
------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Občanská veřejnost

Škola si klade za cíl působit jako kulturní, společenské a duchovní centrum v kraji. S tímto záměrem se obrací s nabídkou aktivit i k veřejnosti; jde zejména o vzdělávací programy a společenské a kulturní akce. Podmiňujícím vlivem je podle vysoké školy poptávka veřejnosti i existence mnoha dalších subjektů, které například v oblasti celoživotního vzdělávání v kraji působí. Nabídka dalšího vzdělávání pro občanskou veřejnost se neustále

rozšiřuje, zahrnuje semináře, přednášky, konference – vše je veřejnosti otevřené. Oblíbené je Cestovatelské promítání, které pravidelně organizuje Katedra cestovního ruchu.

Také nabídka sportovních aktivit pro veřejnost je velmi rozsáhlá, zajišťuje ji Katedra sportů.

Univerzita třetího věku je oblíbená, ročně navštěvuje desítky kurzů v mnoha tematických oborech na 600 posluchačů. Posluchači Univerzity třetího věku jsou z různých míst kraje. Jde o zájmové vzdělávání pro občany nad padesát let věku, ale leckdy může napomoci získat kompetence využitelné i v zaměstnání.

Vedení školy: Je to nejlepší marketingová strategie – přes takovéto „studenty“. Spokojenost s kurzem, který si sami podle svého uvážení vyberou, s odborností lektorů, s jednáním se zástupci vysoké školy - tak se šíří dobré jméno instituce. Na některé sociální skupiny je dopad opravdu mimořádný. Například víme, že díky našim aktivitám se i domovy pro seniory otevírají, senioři nezůstávají uzavřeni, veřejnost s širokého okolí přichází k nim do jejich domova se vzdělávat.

Interakce	<ul style="list-style-type: none">- Univerzita třetího věku- kurzy celoživotního vzdělávání- přednášky pro veřejnost- sportovní akce- společenské a kulturní akce
------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vedlejší kategorie stakeholderů:

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Akreditační komise, jiné vysoké školy v ČR, odborná veřejnost

Vysoká škola rozvíjí odbornou spolupráci i na národní úrovni. Tato otevřenost má několik hlavních forem a má dopad nejen na kvalitu studia, ale i na odborný rozvoj zaměstnanců.

Jako významný stakeholder zde vystupuje akreditační komise, její rozhodnutí může mít zásadní dopad na další rozvoj vysoké školy. Zatím nejsou ve struktuře sebehodnotící zprávy pro Akreditační komisi například aktivity školy vůči regionu příliš důležité a při hodnocení vysoké školy nejsou dle názoru vedení školy příliš brány v úvahu.

Vysoká škola poměrně intenzívně rozvíjí i spolupráci na mezinárodní úrovni, se zahraničními partnerskými vysokými školami a dalšími institucemi. Jde o projekty

přeshraniční spolupráce, mobilitu studentů a akademických pracovníků i členství v mezinárodních organizacích.

Interakce	<ul style="list-style-type: none"> - členství v profesních organizacích - členství v reprezentaci českých vysokých škol - podpora dalšího studia pro nadané studenty - komunikace s vysokými školami - mobilita studentů a zaměstnanců
------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vedení vysoké školy celkově hodnotí *přínos stakeholderů* pro další rozvoj vysoké školy jako *dosti zásadní*, neboť *vysoká škola vznikla jako škola zaměřená na spolupráci s regionem* a aplikační sférou. Musí proto reflektovat vnější prostředí, sledovat potřeby dalšího rozvoje regionu, regionálního trhu práce a ve své tvůrčí činnosti se zaměřovat především na potřeby aplikační sféry.

Vedení vysoké školy si rovněž uvědomuje i některé *bariéry v rozvoji oboustranných vztahů* mezi školou a vnějším prostředím, k nimž patří někdy rozdílný přístup k cílům vysokoškolského vzdělávání vysoké školy a spolupracujících institucí. Představitelé vysoké školy jsou přesvědčeni, že vysoká škola poskytuje vzdělání teoretického základu, které má vybavit absolventy takovými kompetencemi, aby byli zaměstnatelní na trhu práce a aby byli motivováni k celoživotnímu učení, neboť během svého života budou často měnit nejen pracoviště, ale mnohdy i profesi. Naopak konkrétní zaměstnavatel většinou požaduje absolventa dobře připraveného na určitou pracovní pozici ve firmě či instituci veřejné správy. O těchto postojích a vzájemných očekáváních zástupci vysoké školy a zaměstnavatelů často diskutují.

Rovněž rytmus akademického roku, rozdělení na semestry a další zvláštnosti akademické sféry jsou mnohdy překážkou udržování navázaných partnerských kontaktů s aplikační sférou.

Vedení školy: Nechceme být „výzkumnou univerzitou“, jsme regionálně zaměřenou vysokou školou, naše vysoká škola má opodstatnění svého vzniku, je prospěšná pro další rozvoj regionu. Chceme spolupracovat s aplikační sférou, s veřejným i podnikatelským sektorem. Někdy se spolupráce se stakeholdery zcela nedaří podle představ, přece jen může být rozpor v očekáváních jednotlivých stran a partnerů. Také současný vysokoškolský zákon a kritéria Akreditační komise nerozlišují vysoké školy podle jejich zaměření a

možností jejich působení jako například významného faktoru rozvoje regionu. Takže naše vysoká škola je hodnocena ve své vzdělávací a tvůrčí činnosti podle stejných kritérií jako například Univerzita Karlova.

5.1.5 Případová studie č. 5: Severočeská vysoká škola

Veřejná univerzitní vysoká škola vznikla v krajském městě v roce 1991 jako nástupnická organizace původní Pedagogické fakulty (působící v kraji již od šedesátých let dvacátého století), která byla do nové univerzity začleněna společně s novými fakultami – Fakultou sociálně ekonomickou a Fakultou životního prostředí. Rozvoj univerzity v následujících dvaceti letech byl provázen postupným vznikem dalších fakult až do současné podoby struktury sedmi fakult a jednoho ústavu: Fakulta sociálně – ekonomická, Fakulta umění a designu, Fakulta výrobních technologií a managementu, Fakulta životního prostředí, Filozofická fakulta, Pedagogická fakulta, Přírodovědecká fakulta, Ústav zdravotnických studií.

Univerzita realizuje bakalářské, magisterské a doktorské studijní programy v rámci prezenční i kombinované formy studia.

Přínos stakeholderů pro naplňování dlouhodobého záměru univerzity je vedením univerzity vnímán jako významný: V řadě oborů a oblastí se podařilo navázat úzkou neformální spolupráci s podniky a institucemi kraje, která se rok od roku prohlubuje. Stále více podniků si také uvědomuje nutnost spolupráce s fakultami univerzity a různými způsoby podporuje (v rámci každoročně uzavíraných smluv) jak vybrané studenty, tak instituci jako takovou. Roste povědomí o univerzitě jako o nejvýznamnější veřejnoprávní vědeckopedagogické a umělecké instituci v regionu.

Vedení: Bariéry ve vzájemné spolupráci jsou vždycky a i univerzita jako mladá instituce (20 let činnosti) se je musí učit překonávat. Neumíme dosud plně nabízet výrobnímu sektoru své možnosti, je to postupné, i podniky si pomalu zvykají na některé nové fakulty. Odbourává se více než padesátiletá představa, že univerzita je především pedagogická fakulta (jde to těžko, protože i po několika transformacích je PedF stále největší v rámci univerzity).

Řízení vnějších vztahů

Za oblast vnějších vztahů univerzity jako celku zodpovídá *prorektor pro vnější vztahy*. Pracovní *pozice proděkanů zodpovědných za oblast vnějších vztahů* vznikly i na úrovni některých fakult, v ostatních případech zůstal resort spojen s vědou pod označením zahraniční vztahy/zahraničí: Fakulta sociálně ekonomická: *proděkan pro vnější vztahy*, Fakulta umění a designu: *proděkan pro zahraničí a vědu*, Fakulta výrobních technologií a managementu: *proděkan pro vědu a vnější vztahy*, Fakulta životního prostředí: *proděkan pro vnější vztahy*, Filozofická fakulta: *proděkan pro vědu a zahraniční vztahy*, Pedagogická fakulta: *proděkan pro vědu a zahraniční vztahy*, Přírodovědecká fakulta: *proděkan pro vědu a zahraniční vztahy*, Fakulta (od 1. 3. 2012) zdravotnických studií: *proděkan pro vědu a vnější vztahy*.

K významným orgánům vysoké školy, v nichž jsou zastoupeni externí členové, patří Správní rada a Vědecká rada univerzity.

Základním strategickým dokumentem univerzity je dokument *Strategie univerzity na léta 2010 – 2020*, který vymezuje současnou situaci na univerzitě pomocí analýzy SWOT a analýzy okolí univerzity, vymezuje poslání univerzity, její vize a strategické cíle včetně jejich základní specifikace.

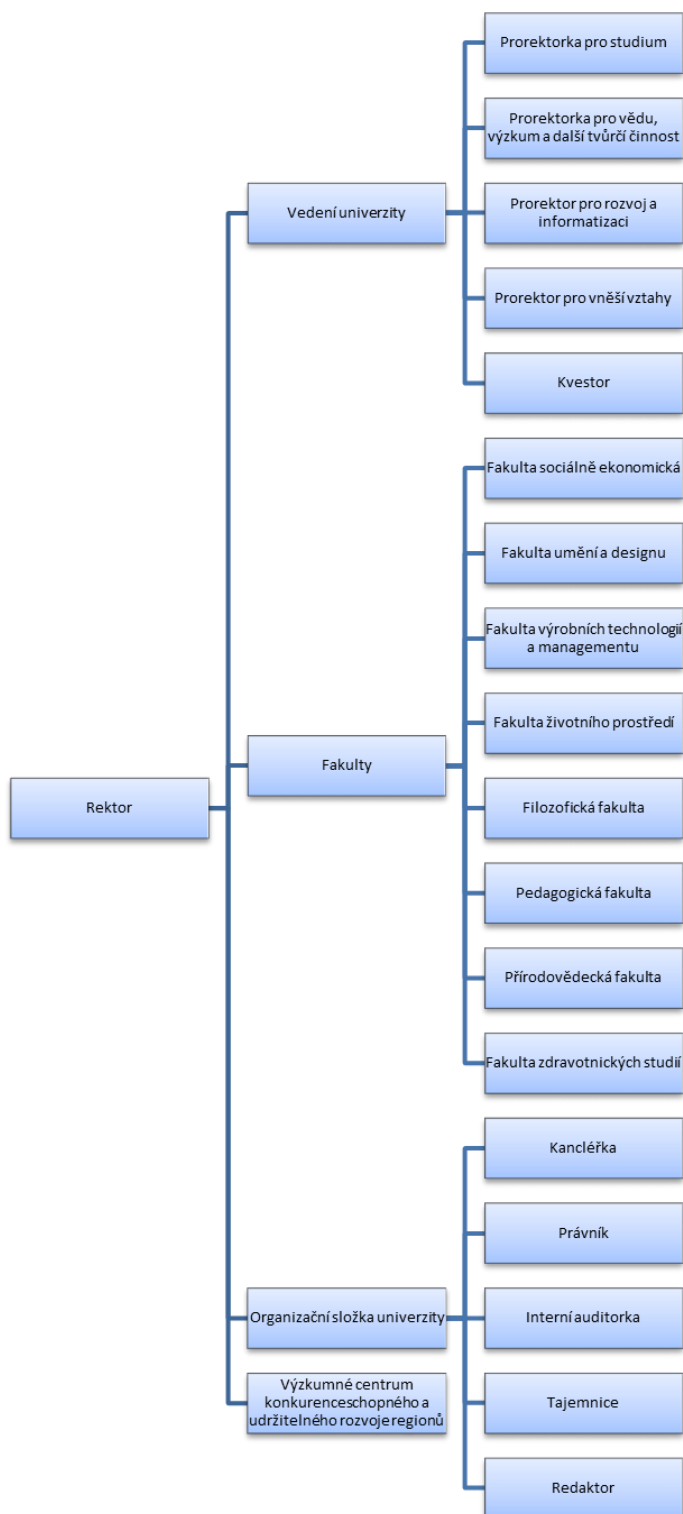
Poslání univerzity a její strategické cíle jsou konkrétněji rozpracovány prostřednictvím *dlouhodobého záměru* v každoročně aktualizovaných verzích, který dokládá roli této vysoké školy v regionu i vztahy s řadou externích stakeholderů. Zatím v pracovní verzi je posuzován materiál *Návrh rozvoje oddělení vnějších vztahů na léta 2012 – 2015*.

Univerzita v rámci definovaného *poslání* ke svým základním cílům řadí naplňování role *nejvýznamnější a nezastupitelné vědecko-výzkumné, umělecké a vzdělávací instituce kraje a roli významného aktéra a partnera v sociálně - ekonomických vztazích na regionální, národní a mezinárodní úrovni*. Zdůrazňuje nezastupitelnou roli univerzity při překonávání podprůměrné vysokoškolské vzdělanostní úrovně kraje, snižování migrace vysokoškolsky vzdělaných obyvatel stejně jako výzkumného potenciálu regionu, která přispívá ke zvýšení ekonomického rozvoje kraje a regionálně orientovaného výzkumu (dlouhodobý záměr univerzity).

Spolupráce s praxí je důležitou součástí dlouhodobého záměru univerzity.

Organizační struktura školy

Zdroj: interní dokumentace vysoké školy



Vztahová síť regionální vysoké školy

Hlavní kategorie stakeholderů:

Žáci základních a středních škol

Vysoká škola se obrací nejen k cílové skupině studentů středních škol, ale i k žákům základních škol, na které pohlíží jako na své možné budoucí studenty. Cílem hlavních aktivit je popularizace vědy, informace o vysoké škole a motivace k dalšímu vzdělávání. Tento záměr je uskutečňován například prostřednictvím akce „*Teen Age Univerzity: projekt To je věda, seznamte se*“ pro žáky a studenty základních a středních škol.

Absolventi

Vysoká škola vztahy k absolventům vytváří různými formami ve třech oblastech: zaměstnanost absolventů, vzájemná komunikace škola – absolvent, budování sítě absolventů.

Interakce	<ul style="list-style-type: none">- Spolek absolventů a přátel univerzity- informovanost- Zpravodaj vysoké školy- reklamní předměty- Budování sítě aktivně spolupracujících absolventů (zapojení do tvůrčích a výukových akcí univerzity)- Ples univerzity- Zaměstnatelnost absolventů
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Region, partneři v kraji

Univerzita velmi úzce spolupracuje s orgány kraje i krajského města. Mezi krajem, univerzitou a dalším významným partnerem byla uzavřena „Deklarace o spolupráci při vytváření lepších vyhlídek pro kraj“, jejímž cílem je dlouhodobá podpora vzdělanosti v kraji.

Kraj a krajské město na univerzitu převedli pozemky a budovy bývalé krajské nemocnice a nyní se finančně podílejí na rekonstrukci těchto prostor pro potřeby univerzitního kampusu.

Záměrem vysoké školy je oblast vzdělávání a tvůrčí činnosti úzce provázat s praxí. Z tohoto důvodu jsou postupně vytvářeny vazby na potencionální zaměstnavatele. Vysoká škola chce systematicky vytvářet příležitosti ke vzájemné spolupráci a to v různých

oblastech: vzdělávání, výzkumu, zaměstnanosti absolventů na trhu práce a dalších. Výsledky spolupráce s praxí chce vyhodnocovat a poskytovat zpětnou vazbu vně i dovnitř univerzity. Dalším cílem je postupná inovace studijních programů tak, aby reagovaly na měnící se podmínky společnosti a podporovaly uplatnitelnost absolventů.

Dílčí kategorie	Formy spolupráce
<ul style="list-style-type: none"> - zdravotnická a sociální zařízení - umělecké instituce, agentury, galerie - reklamní agentury - instituce státní správy - výrobní podniky - náboženské instituce - finanční instituce - vzdělávací instituce - archivy, muzea, památkové ústavy - ostatní 	<p><i>V rámci výuky:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - vedení studentských praxí - vypisování témat závěrečných prací - řešení společných projektů aj. <p><i>V rámci evropských projektů:</i> regionální spolupráce s mnoha organizacemi – s vysokými školami, územně správními celky, s firmami a spolupráce s krajem a s Krajskou hospodářskou komorou.</p> <p><i>V rámci rozvoje spolupráce s regionem</i> zorganizovala univerzita druhý ročník akce Dny kariéry univerzity (účast dvaceti společností a institucí – zaměstnavatelů v regionu).</p> <p>Sponzoring ze strany firem</p>

Občanská veřejnost

Univerzitě jde o budování dobrého jména, prezentace univerzity jako významného zaměstnavatele v kraji a ve městě s důrazem na kvalitní přípravu absolventů.

Směrem k občanské veřejnosti je hlavní strategií školy nabízet různé formy vzdělávacích programů: jde o Univerzitu třetího věku a kurzy orientované na výkon povolání.

Vedlejší kategorie stakeholderů

K vedlejšími skupinám stakeholderů patří *reprezentace českých vysokých škol* (aktivní účast nejen v ČR, RVŠ, ale např. i v Asociacích děkanů jednotlivých fakult), různé formy

partnerství s pracovišti Akademie věd ČR (zejména pražské ústavy Akademie věd) a dalšími institucemi. Významnou institucí je pro vysokou školu též *ministerstvo školství jako základní správní orgán* (univerzita udržuje dobré a korektní vztahy s jednotlivými odděleními MŠMT). Také vztahy s *akreditační komisí* jsou dobré (univerzita byla jednou z prvních veřejnoprávních vysokých škol, které prošly institucionální akreditací). Poslední skupinou jsou *zahraniční partneři* (vysoké školy a jiné instituce), s nimiž vysoká škola rozvíjí přímou spolupráci na základě meziuniverzitních smluv (mobilita studentů a pedagogů). Důraz je kladen na dlouhodobou spolupráci na úrovni konkrétních pracovníků, kateder, fakult v oblasti odborného výzkumu, výměny pedagogů a studentů; všechny formy mobility univerzita podporuje.

5.1.6 Veřejné vysoké školy v systému vnějších vztahů: SWOT analýza

<p><i>Silné stránky</i> <i>(Strengths)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - u vysokých škol s dlouhou tradicí značné zkušenosti s různými formami spolupráce se stakeholdery - odborný potenciál - vnější vztahy jako priorita vysokých škol - faktický přínos k rozvoji regionu, kterého již bylo dosaženo - dle výroční zprávy mají vztahy pozitivní dopad na vysokou školu - lze předpokládat pozitivní dopad i pro stakeholdery
<p><i>Slabé stránky</i> <i>(Weaknesses)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - někdy netransparentní rozdělení kompetencí v oblasti vnějších vztahů v řídicích strukturách vysokých škol - u velkých univerzit obtížnější koordinace aktivit navenek - z toho vyplývající riziko duplicit - slabší oblast interních PR – důraz na formování vnějších vztahů všemi pracovníky a útvary vysoké školy
<p><i>Příležitosti</i> <i>(Opportunities)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - plné využití nových forem spolupráce s odběratelskou sférou (podnikatelské inkubátory, vědeckotechnické parky, klastry apod.) - možnosti spolupráce s velkými firmami - již existující vztahy v místní a regionální komunitě - spolupráce s ostatními školami vytváří prostor pro komunikaci, sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe i v oblasti vnějších vztahů - možnost zahraničních inspirací - konkurence - nedoceňování významu spolupráce s vysokou školou - zakotvení naplňování regionálních funkcí do kritérií hodnocení vysoké školy (MŠMT, AK)
<p><i>Ohrožení</i> <i>(Threats)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - demografický vývoj - legislativní změny, podmínky pro činnost veřejných i soukromých regionálních vysokých škol - konkurence

5.2 Soukromé vysoké školy

5.2.1 Poslání, vize a strategické cíle vysokých škol

Vysoké školy zařazené do výzkumu (celkem jedenáct soukromých vysokých škol) jsou neuniverzitními vysokými školami, které vznikly v roce 2000 nebo později, působí tedy velmi krátce. Byly zřízeny jako neziskové organizace (obecně prospěšná společnost) nebo jako obchodní společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost). Převládají bakalářské studijní programy v prezenční a kombinované formě studia.

Stejně jako u regionálních veřejných vysokých škol byla i v tomto případě pozornost věnována poslání, vizi a strategickým cílům – tomu, zda vysoká škola:

3. své poslání, vizi, misi a cíle stanovila;
4. zda a jakým způsobem je v nich obsažena *role vysoké školy v komunitě a vztah k regionu, v němž vysoká škola sídlí a zakotveny vazby ke stakeholderům.*

Kromě jedné vysoké školy mají všechny vysoké školy své poslání, vize a strategické cíle stanoveny, jde o formulace na různé úrovni obecnosti, obsahově totožné se způsobem, jak jsou poslání, vize a cíle obvykle uváděny. Nejčastěji jsou v oficiálních dokumentech prezentovány jako klíčové cíle, záměry či profil vysoké školy.

Většina vysokých škol deklaruje propojení své činnosti s regionem. Zdůrazňován je *rozvoj regionu* a předpokládaný *přínos vysoké školy pro tento rozvoj*. Vysoké školy uvádí svou roli v podpoře *dlohodobého rozvoje* regionu stejně jako v řešení jeho *aktuálních problémů a potřeb*. Vysoká škola by měla být - podle obsahu poslání, vizi a cílů - spjata s *inovačními procesy* v regionu, jeho *konkurenceschopností*. Jde o zapojení vysoké školy do života regionu a regionu do života školy. Často jde o snahu o *upevňování role školy* v regionu a *vytváření vztahů k regionu*, získání pozice přirozeného *centra terciárního vzdělávání* v regionu.

5.2.2 Vnější vztahy v organizační struktuře vysokých škol

Většina vysokých škol vytvořila pracovní pozice se zaměřením na vnější vztahy. Tyto pozice jsou v různém organizačním uspořádání vždy součástí vrcholového vedení vysoké školy.

Jde o dva modely tohoto uspořádání:

1. pracovní *pozice prorektora* v přímé působnosti rektora vysoké školy

Tyto pozice existují s různými názvy a zaměřením, například prorektor pro vnitřní a vnější vztahy, prorektor pro strategický rozvoj a spolupráci s praxí, prorektor pro zahraniční vztahy, prorektor pro vnější vztahy, prorektor pro zahraniční spolupráci a prorektor pro vnější vztahy a ediční činnost.

2. pracoviště pro oblast vnějších vztahů jako *štábní útvar rektora vysoké školy*.

Ke zjištěným variantám patřila pracoviště a pozice: oddělení zahraničních a vnějších vztahů, PR manažer, oddělení rozvojových projektů (+ činnosti se zahraničím), manažer pro zahraniční vztahy (ale také představenstvo vysoké školy zodpovídající za strategické marketingové řízení).

V jednom případě má vysoká škola pozici *výkonného ředitele s úsekem pro styk s veřejností* a v jednom případě samostatná pozice prorektora ani štábní útvar rektora vysoké školy se zaměřením na oblast vnějších vztahů vytvořeny nejsou.

5.2.3 Vztahová síť vysokých škol

Na základě analýzy byla identifikována struktura vztahové sítě soukromých vysokých škol takto:

Absolventi vysoké školy

Ve vztahu k absolventům vysoké školy usilují o *budování dlouhodobých, dobrých vztahů*. Vysoká škola očekává od rozvoje spolupráce přínosy jako je *šíření dobrého jména* vysoké školy (podpora image) i *konkrétní prospěch* z různých forem spolupráce s absolventy. Přestože spolupráce soukromých vysokých škol s absolventy nemá dlouhou tradici, jsou již její základy vytvořeny. Vysoké školy postupně připravují a rozvíjejí způsoby komunikace a spolupráce s touto skupinou stakeholderů a začínají si uvědomovat její potenciál.

Vysoké školy postupně zavádějí *monitoring uplatnění* svých absolventů. K tomuto účelu je vytvářena *databáze absolventů* a jsou využívány různé metody, například *dotazníková šetření mezi absolventy* (hodnocení studia v souvislosti s uplatněním v praxi), *dotazování zaměstnavatelů*. Monitoring znamená pro vysoké školy cennou zpětnou vazbu, využití při aktualizaci obsahu výuky, přípravu nových forem výuky.

Ve většině vysokých škol vznikl *klub absolventů*, který je především platformou pro komunikaci a spolupráci mezi vysokou školou a absolventy i mezi absolventy navzájem. Prostřednictvím klubu jsou absolventi zváni na akce vysoké školy, jsou pořádána absolventská setkání, odebírají školní časopis, jsou informováni o dění ve škole. Komunikace s absolventy se rozvíjí i prostřednictvím informačního systému vysoké školy a internetového portálu, který provozuje Asociace studentů a absolventů.

Vysoké školy také podporují absolventy v *získávání zaměstnání* (vytvářením a upevňováním vazeb na budoucí zaměstnavatele, zprostředkováním zaměstnání). Jinou formou budování vztahů je *nabídka výhod absolventům*, například formou sníženého poplatku na odborných akcích vysoké školy (odborné konference, semináře). K dalším, méně častým formám spolupráce, patří *participace absolventů na řešení výzkumných úkolů* vysoké školy a spolupráce s absolventy při *prosazování aktivit vysoké školy* v regionu.

Potencionální studenti

Tato skupina zahrnuje převážně studenty posledních ročníků středních škol (popř. vyšších odborných škol) a již pracující zájemce o studium na vysoké škole s různě dlouhou pracovní kariérou, různého věku. Kontextem pozornosti, kterou vysoké školy této kategorii stakeholderů věnují, je předpokládaný *demografický vývoj* (očekávaný pokles absolventů středních škol v období let 2013 – 2016) a z toho pramenící více či méně zřetelně formulovaná obava o dostatečný počet studentů – přesto, že řada vysokých škol uvádí až dosud vzrůstající zájem o studium právě na jejich vysoké škole. Skupina potencionálních studentů je významná u osmi vysokých škol, u třech dalších význam této skupiny z dlouhodobého záměru a výroční zprávy nevyplývá.

Základní strategií vůči této skupině stakeholderů je snaha o podporu motivace ke studiu na vysoké škole a vyvolání zájmu o studium na konkrétní vysoké škole, která by měla být schopna účinně obstát v konkurenční nabídce dalších vysokých škol.

Vysoké školy *komunikují s cílem informovat, motivovat a přesvědčit*. Se zájemci o studium je komunikováno především *prostřednictvím regionálních středních škol*, které zástupci

vysokých škol navštěvují a s nimiž spolupracují. Informovanost zájemců o studium je zajišťována prostřednictvím *internetových portálů* vysokých škol, případně s využitím dalších typů médií. Dalšími častými formami jsou nejrůznější *akce na místní a regionální úrovni* (Dny otevřených dveří a další prezentační akce, soutěže a akce pro středoškolskou mládež, přednášky a semináře) nebo i na úrovni národní (veletrhy studijních příležitostí, například akce Gaudeamus). Oslovení potenciálních zájemců je zajištěno i *na akcích jiných institucí* (kulturní a vzdělávací akce) nebo jsou využity i další akce vysoké školy (výročí vzniku vysoké školy). Zatím jen výjimečně je uváděno *poradenství a kurzy* připravující ke studiu na vysoké škole nebo k maturitní zkoušce a také *pozornost znevýhodněným uchazečům* o studium. Pouze v jednom případě vysoká škola uvádí, že má definované *ukazatele zájmu* o vysokou školu a že sleduje jejich vývoj.

Občanská veřejnost

Tato kategorie stakeholdera zahrnuje obyvatele města a regionu, v němž vysoká škola působí, včetně dílčích skupin s různými sociálně demografickými charakteristikami (pracující, senioři a další). I když je občanská veřejnost v různých souvislostech v dlouhodobých záměrech i výročních zprávách uváděna, nepatří ke kategoriím, které by ve spolupráci a komunikaci vysoké školy s okolím dominovaly. Je také obtížné tuto kategorii jednoznačně odlišit od některých dalších (město, subjekty v regionu). Zdůrazňována je role vysoké školy jako významné regionální instituce, která by svými aktivitami měla mít dopad i na nejširší občanskou veřejnost. Vysoké školy své záměry vůči této skupině formulují většinou velmi obecně jako snahu o *vytváření dobrého jména vysoké školy, podávání informací veřejnosti, být centrem vzdělanosti pro občany*.

K nejčastějším *konkrétním aktivitám a interakcím* pak patří:

- aktivity zahrnující mediální propagaci a komunikaci s veřejností;
- kurzy a další vzdělávací aktivity a odborné akce nejrůznějšího typu a pro různé cílové skupiny (zájmové, profesně orientované, kurzy pro seniory - například Univerzita třetího věku a další);
- kulturní a společenské akce otevřené veřejnosti, které buď vysoká škola sama pořádá nebo zde vystupuje v roli partnera jiné instituce (Dny otevřených dveří, besedy, veřejné diskuse, akce v rámci významných událostí města apod.).

Instituce v municipalitě

Podle odborného zaměření u jednotlivých vysokých škol dominuje spolupráce převážně s institucemi státní správy a samosprávy, jimi zřizovanými institucemi, nebo s podnikatelskými subjekty či organizacemi neziskovými. Spektrum interakcí je široké, dokládá postupné „prorůstání“ vysoké školy s municipalitou, jejíž součástí se stala; přestože míra tohoto propojení je u různých vysokých škol různá: od prvních počátků spolupráce až po formy dlouhodobé a rozvinuté spolupráce s významnými výstupy.

K nejčastějším formám *spolupráce mezi městem, krajem a vysokou školou* patří:

- Participace zástupců samosprávy na činnosti orgánů vysoké školy – například členství v Akademické radě vysoké školy, v Kolegiu rektora vysoké školy.
- Členství představitelů vysoké školy v orgánech města a kraje (například rada města, komise rady města, Sdružení pro rozvoj lidských zdrojů, Sdružení pro cestovní ruch apod.).
- Vysoké školy se zapojují do zpracování stěžejních rozvojových strategií a koncepcí města a regionu (například program rozvoje kraje, regionální inovační strategie) i do zpracování odborných studií.
- Vysoké školy partnersky spolupracují v rámci rozvojových projektů města.
- Zástupci města, kraje podporují akce školy svou účastí, popř. převzetím záštity nad významnými akcemi (záštita hejtmana kraje, primátora města), spolufinancováním.
- Zástupci města a dalších institucí podporují výzkumné akce vysoké školy – aplikovaný výzkum pro potřeby města a regionu.
- Vysoké školy zajišťují odborné vzdělávání pro pracovníky veřejné správy, jejich institucí a organizačních složek; tyto instituce se naopak podílejí na zajišťování odborných studentských praxí.
- Odborníci z praxe se podílejí na výuce (včetně vedení bakalářských a diplomových prací, zajišťování praxe, exkurzí apod.).

Další významnou oblastí je spolupráce vysokých škol s *místními a regionálními firmami a dalšími organizacemi*, k níž patří zejména:

- spolupráce v oblasti výuky a vzdělávání (studentské praxe, vedení bakalářských a diplomových prací, výuka odborníky z praxe, konzultace s odborníky z praxe v záležitostech inovací studijních programů, oblast celoživotního vzdělávání);
- spolupořádání odborných akcí (konference, semináře, workshopy);

- aplikovaný výzkum, řešení projektů;
- aktivity pro rozvoj podnikání (podnikatelský inkubátor, konzultační střediska a interaktivní laboratoře pro rozvoj podnikavosti, centrum inovací, spolupráce v rámci informačně - technologického klastru, poradenství). Kromě jednotlivých podnikatelských subjektů je významným partnerem též Hospodářská komora.

Do této kategorie patří i *vztahy k mnoha dalším institucím* jako jsou soudy, úřady práce, instituce poskytující sociální služby, městská knihovna, neziskové organizace, různé asociace a sdružení, spolupráce se Svazem měst a obcí, i se sousedními kraji (odborná spolupráce, zapojení odborníků do výuky aj.). Vysoké školy bývají i spolupořadateli kulturních akcí města. Významná je *spolupráce se školami*, zejména prostřednictvím projektů podpořených ze SF EU.

Vedlejší kategorie:

Vysoké školy mají své zástupce v oborových, vědeckých či akademických radách jiných vysokých škol. Jsou členy organizací reprezentující vysoké školy (Rada vysokých škol, Asociace soukromých vysokých škol). Vysoké školy podle svého zaměření působí v nejrůznějších profesních organizacích i dalších odborných uskupeních a institucích. Spolupráce s dalšími vysokými školami představuje řadu forem, k nimž lze řadit například odborná setkání, konference, letní školy a další akce pro studenty stejně jako spolupráce v rámci společných projektů, vzdělávacích programů, při rozvoji studijních oborů a společných mezinárodních aktivit. Vzájemná partnerská spolupráce v rámci výuky, společná práce výzkumných týmů v rámci realizace projektů různého typu, odborné akce – konference, semináře, diskusní fóra, přednášky, besedy, apod. publikační a další tvůrčí činnost rozvíjená s jinými vysokými školami.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky je ústředním orgánem státní správy (působnost ministerstva je upraven zákonem č. 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR v aktuálním znění) se zásadním vlivem na činnost a rozvoj vysokých škol. Vysoké školy svou činnost uskutečňují ve smyslu Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2011 – 2015 MŠMT ČR.

Akreditační komise ministerstva je zřízena jako poradní orgán ministerstva, který v rámci své působnosti posuzuje vzdělávací a vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou a další tvůrčí činnost vysokých škol. Vysokými školami je respektována jako instituce, na jejímž hodnocení závisí uskutečňování vzdělávacích programů vysoké školy. Ve vztahu k ní jsou hlavními procesy akreditace a reakreditace studijních programů vysoké školy.

Součástí vnějších vztahů regionálních vysokých škol je rychle se rozvíjející spolupráce se zahraničními vysokými školami a dalšími odbornými partnery (internacionalizace činnosti). Klíčová je oblast oboustranné mobility studentů a pedagogů realizovaná v rámci programu ERASMUS a dalších. K formám spolupráce patří též zajišťování zahraničních odborníků pro výuku, uskutečňování double degree programu, vzájemná odborná spolupráce.

Pro vysoké školy je stále důležitější též komunikace s médií (informace veřejnosti, aktivity v oblasti marketingové komunikace a public relations).

5.2.4 Případová studie č. 6: Jihomoravská vysoká škola

Vysoká škola je soukromou neuniverzitní vysokou školou, která zahájila svou činnost v roce 2005, působí tedy velmi krátce. Sídlí v menším městě. Právní formou je typem obchodní společnosti, společností s ručením omezeným. Vysoká škola nabízí čtyři obory studia v prezenční i kombinované formě bakalářského studia (Účetnictví a finanční řízení podniku, Marketing a management, Mzdové účetnictví, daně a personalistika, Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb).

Vysoká škola v místní a regionální komunitě: řízení vnějších vztahů

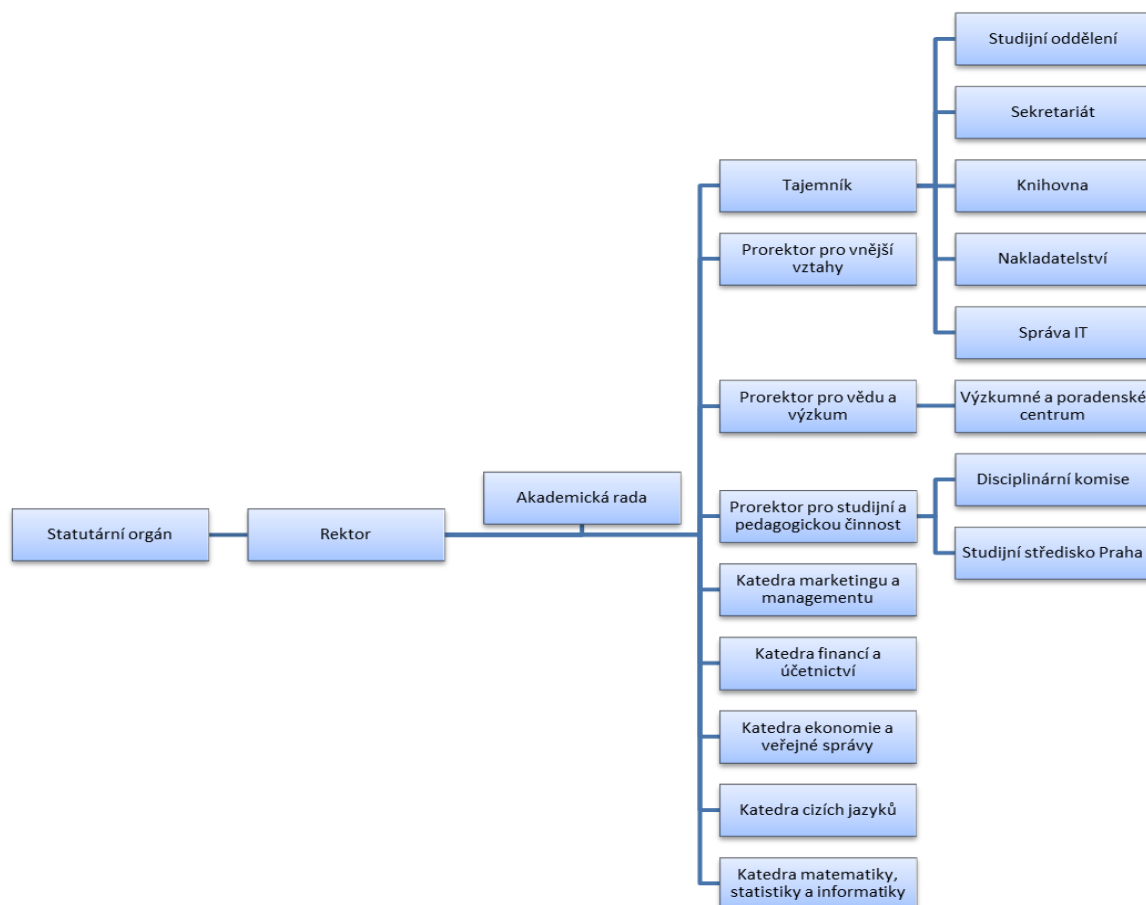
Tato vysoká škola se výrazně profiluje jako škola, která vytváří *vztahy k místu a regionu*, v němž působí. Toto směřování je opakovaně zdůrazňováno v řadě souvislostí v klíčových dokumentech školy (dlouhodobý záměr rozvoje vysoké školy a jeho každoroční aktualizace). V tomto smyslu jsou také formulovány základní *cíle školy* a to následujícím způsobem:

Rozvíjet školu jako vysokoškolské centrum regionální působnosti, využívající ve své činnosti spolupráce s městem i podnikatelskými subjekty při přípravě kvalitních absolventů. Ve spolupráci s uvedenými subjekty se kvalifikovaně podílet na řešení aktuálních otázek regionu. (výroční zpráva školy za rok 2010).

Vysoká škola vytvořila *pracovní pozici prorektora pro vnější vztahy*, která je přímo podřízena rektorovi školy a je tedy součástí vrcholového managementu vysoké školy. Na řízení školy se rovněž podílí *akademická rada*, která je složena z interních a externích členů - zástupců města, jiných vysokých škol, podnikatelských subjektů a dalších externích partnerů školy.

Organizační struktura školy

Zdroj: interní dokumentace vysoké školy



Vysoká škola v místní a regionální komunitě: vztahová síť regionální vysoké školy

Pro školu jsou klíčové vztahy s řadou stakeholderů, které lze rozdělit do několika kategorií. Na *místní a regionální úrovni* jde především o město (městský úřad), v němž škola sídlí, dále pak firmy a instituce, jiné vysoké školy, střední školy, absolventy školy a veřejnost (obyvatelé města a okolí).

Strategie jednání školy vůči stakeholderům *na místní a regionální úrovni* vyjadřuje záměr naplňovat regionální funkce školy, byť je vůči jednotlivým skupinám stakeholderů obsahově odlišná. Této strategii odpovídají poměrně různorodé formy spolupráce a komunikace (interakcí), které škola se stakeholdery za poměrně krátkou dobu své existence postupně vytvořila. Jde o spolupráci evidentně oboustranně výhodnou; příkladem mohou být marketingové výzkumy, které studenti v rámci výuky uskutečnili ve spolupráci s městem, které tak získalo cenná data o některých aspektech života ve městě z pohledu svých obyvatel. Tato role školy v komunitě je prospěšná jak pro školu, která si zde buduje svou pevnou pozici a rozvíjí se jako významná vzdělávací instituce, tak i pro město a ostatní stakeholdery, kteří v místní vysoké škole získávají odborného a dostupného partnera ochotného spolupracovat. Otevřenost školy jako princip je kontextem uvedených vztahů, podmiňujícím vlivem je jeho zakotvení do strategických záměrů rozvoje školy.

Hlavní kategorie stakeholderů:

Město (sídlo školy)

Město jednoznačně vystupuje v roli *klíčového partnera* vysoké školy. Tato spolupráce napomáhá k upevnování pozice školy ve městě a regionu jako významné vzdělávací instituce. Zájem a podpora města, které si je škola evidentně vědoma, stejně jako výstupy činnosti školy využitelné pro město, jsou způsobem, jak vysoká škola naplňuje své regionální funkce.

Jde o strategický cíl školy, prioritu dlouhodobého záměru.

<i>Interakce</i>	<ul style="list-style-type: none">- spolupráce při přípravě absolventů- společné řešení otázek regionu- výzkumná činnost- projekty školy iniciované městem- činnost Výzkumného poradenského centra školy
-------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Firmy a organizace ve městě a regionu

Také v tomto případě chce vysoká škola spoluprací s firmami a organizacemi naplňovat roli školy jako významné regionální vysokoškolské instituce. Úroveň vzájemných vztahů, rozvoj forem spolupráce je hodnocen jako dobrý; vysoká škola jej zakládá na potřebách trhu práce, požadavcích praxe vzhledem k profilu absolventa.

<i>Interakce</i>	<ul style="list-style-type: none">- praxe a stáže studentů- spolupráce při zadávání a zpracování bakalářských prací (vazba na problémy regionu)- pořádání konferencí- přednášky odborníků z praxe- společné řešení otázek rozvoje regionu- vyhledávání kontaktů - spolupráce se zahraničními podniky
-------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Občanská veřejnost

Vysoká škola se ve vztahu k veřejnosti snaží o vytváření dobrého jména školy. Veřejnosti nabízí různé aktivity (vzdělávací, kulturní a společenské), což má dopad na pozici školy ve městě a regionu a vnímání školy veřejností.

<i>Interakce</i>	<ul style="list-style-type: none">- přednášky- besedy s osobnostmi- celoživotní vzdělávání- společensko-kulturní aktivity ve vysokoškolském klubu- periodikum vysoké školy pro studenty a veřejnost
-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Střední školy

Vysoká škola vytvořila základy spolupráce se středními školami a to nejen prostřednictvím nabídky možností dalšího studia absolventům středních škol, ale i dalšími aktivitami, k nimž především patří: pravidelné soutěže v oboru účetnictví, akce pro mládež, prezentace vysoké školy na středních školách.

Absolventi školy

Se svými absolventy chce vysoká škola jednoznačně i nadále budovat dobré vztahy. Rozvoj této spolupráce vede k šíření dobrého jména školy a podpoře jejího image školy.

Vysoká škola pro své absolventy připravuje řadu příležitostí pro další komunikaci a spolupráci.

Interakce	<ul style="list-style-type: none"> - pravidelná setkání - periodikum vysoké školy - akce Den s vysokou školou - klub absolventů - komunikace prostřednictvím informačního systému školy - nabídka výhod pro absolventy (např. snížený poplatek na seminářích)
------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vedlejší kategorie:

K významným (vedlejším) stakeholderům na *národní úrovni* patří ministerstvo školství, akreditační komise ministerstva, jiné vysoké školy, ale i střední školy, jejichž absolventi jsou vnímáni jako potenciální studenti vysoké školy. *Mezinárodní úroveň* zahrnuje spolupráci se zahraničními vysokými školami a se zahraničními firmami a institucemi.

Princip otevřenosti vysoké školy je uplatňován i ve spolupráci s odbornými partnery, formy spolupráce rozvíjí pozici vysoké školy jako významné vysokoškolské instituce regionální působnosti.

Interakce	<ul style="list-style-type: none"> - vědecké konference, semináře, workshopy - mobilita učitelů, studentů - spolupráce při zajišťování výuky v rámci připravovaného magisterského studia - přednášky zahraničních odborníků, příprava společných výukových materiálů - výzkumné projekty - výukové předměty v cizím jazyce - publikační činnost v odborných a vědeckých časopisech - členství v národních a mezinárodních institucích sdružujících vysoké školy
------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Činnost vysoké školy je uskutečňována ve vazbě na Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2011 – 2015 MŠMT ČR a na základě doporučení Akreditační komise. Pravidelné zpracování výroční zprávy, aktualizace dlouhodobého záměru vysoké školy jsou převládajícími způsoby komunikace a interakcí, k nimž přistupuje klíčový proces akreditací a reakreditací v kontextu doporučení Akreditační komise.

5.2.5 Případová studie č. 7: Jihočeská vysoká škola

Vysoká škola je soukromou neuniverzitní vysokou školou (obecně prospěšná společnost). Jde o velmi mladou vysokou školu, činnost zahájila v roce 2003. Škola působí v krajském městě, u jejího vzniku stála jedna z místních rodin, která školu založila prostřednictvím jimi zřízeného nadačního fondu. Jde o rodinu, která se již dříve zabývala oblastí vzdělávání, je zakladatelem i místní střední školy a vstup do oblasti terciárního vzdělávání byl logickým vyústěním jejich aktivit. V současné době má škola kolem šesti set studentů.

Výuka probíhá ve třech bakalářských studijních programech: Mezinárodní teritoriální studia, Bezpečnostně právní činnost, Ekonomika a management v prezenční i kombinované formě studia. Škola se zaměřuje také na celoživotní vzdělávání pracovníků v oblasti státní správy a samosprávy a na regionální rozvoj formou různých akreditovaných vzdělávacích kurzů (akreditace MV ČR, MPSV ČR, MŠMT).

Odborné zaměření vysoké školy podle názoru vedení vysoké školy předpokládá spolupráci s místními a regionálními stakeholdery, zdůrazňována je provázanost teorie s praxí. Postupně se rozvíjí spolupráce s místní i regionální státní správou i samosprávou, s podnikatelskou sférou, s univerzitami českými i zahraničními a tuto spolupráci se vysoká škola neustále snaží rozšiřovat.

Vysoká škola vzhledem ke své regionální působnosti hodnotí spolupráci s vybranými stakeholdery jako *klíčovou*. Určitou bariérou pro rozvoj těchto vztahů jsou časté *personální změny u stakeholderů*.

K tomu se vyjadřuje i vedení vysoké školy: *Vnější vztahy jsou pro nás významná oblast, nemáme sílu univerzit, za kterými stojí tisíce studentů, my se musíme snažit si své místo na slunci vydobýt. To, že jsme regionální vysokou školou a že jsme zde známi, je výsledek naší práce s absolventy. Vysoká škola v loňském roce slavila deset let od svého založení, při této příležitosti škola uspořádala řadu akcí, vydala pamětní medaile, které věnovala nejvýznamnějším osobnostem v regionu, byla také zpracována publikace pro veřejnost. Tuto akci pokládám za jednu z nejdůležitějších, pokud jde o vnější vztahy a formování dobrého jména školy.*

Řízení vnějších vztahů

Vysoká škola není členěna na fakulty, organizační součásti jsou tvořeny úseky rektora, prorektorů, pod které spadají katedry, oddělení a další pracoviště.

V rámci organizační struktury vysoké školy má oblast vnějších vztahů na místní, regionální a národní úrovni na starosti *rektor vysoké školy*. *Prorektor pro zahraniční spolupráci* zodpovídá za rozvoj vnějších vztahů se zahraničím. Vysoká škola rovněž vytvořila pracovní pozici *manažera pro oblast public relations*. Tato pracovní pozice je organizačně začleněna do úseku *prorektora pro vědu, výzkum a rozvoj*. Pracovní náplň manažera pro oblast public relations se týká převážně propagace aktivit školy v oblasti terciárního vzdělávání, celoživotního vzdělávání či různých realizovaných grantů.

Na řízení školy se rovněž podílí Akademická rada, která je složena z interních a externích členů – většinou ze zástupců jiných vysokých škol.

Také v Kolegiu rektora, poradním sboru rektora, jsou zastoupeni představitelé externích organizací, místních a regionálních. To je školou hodnoceno jako efektivní, velmi účinný způsob vzájemné komunikace, kooperace a zefektivnění edukační činnosti mezi školou a regionem.

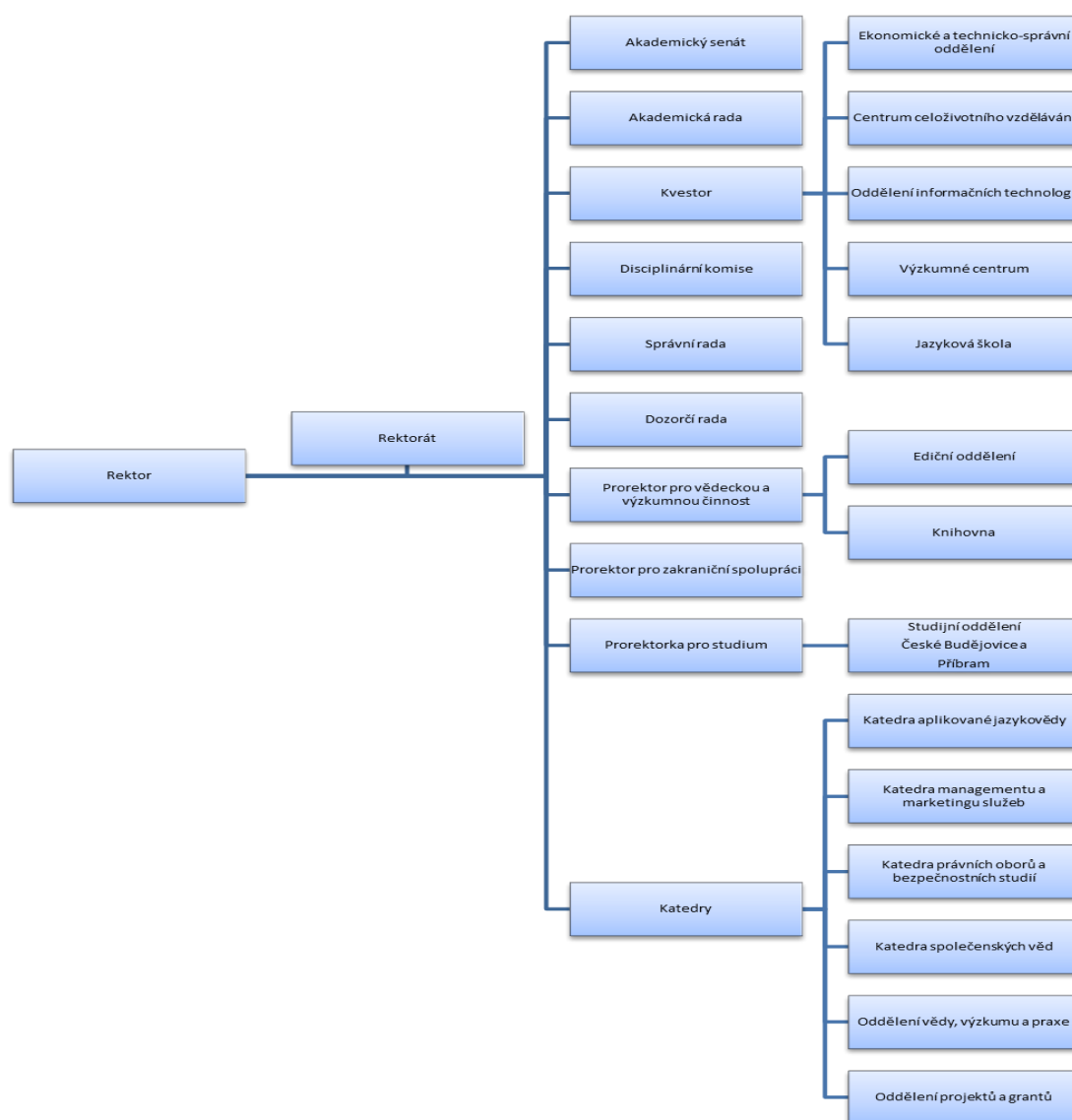
Základním *konceptním dokumentem* vysoké školy je Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti na vysoké škole. V jeho aktualizované verzi pro rok 2012 se vysoká škola hlásí k naplňování *principu partnerství*, zdůrazňuje internacionalizaci studia, prohloubení stávajících smluv spolupráce s partnerskými institucemi a další rozvoj akademických pracovníků. *Prioritním cílem* rozvoje školy zůstává další zvyšování konkurenceschopnosti školy jak v národním, tak mezinárodním měřítku. To současně předpokládá dále zkvalitňovat vědeckovýzkumnou a pedagogickou činnost v základních oblastech evropského a regionálního rozvoje, politologie, bezpečnosti, marketingu a managementu, pružně reagovat na potřeby zájemců o vysokoškolské studium a doplňovat mezery v nabídce studia veřejných vysokých škol tak, aby se činnost školy zaměřovala na takové oblasti, které optimálně přispívají k jejímu rozvoji a kvalitní přípravě studentů.

Vysoká škola má vypracovanou *marketingovou strategii školy* a kromě toho v rámci *každého oboru studia i koncepci vnějších vztahů*.

Značná pozornost je věnována propagaci vysoké školy, která se řídí podle aktuálního střednědobého *plánu publicity* vypracovaného na každý akademický rok. Propagace školy tak zahrnuje www stránky návštěvy středních škol, vydáváním informačního bulletinu, tisk letáků a propagačních předmětů, inzercí v denním tisku, účastí na výstavách a veletrzích, pomocí tiskových zpráv. Vysoká škola vydává vlastní odborný časopis.

Organizační struktura vysoké školy

Zdroj: interní dokumentace vysoké školy



Vztahová síť regionální vysoké školy

Hlavní kategorie stakeholderů:

Střední školy

Vysoká škola komunikuje s většinou středních škol v kraji. Snaží se motivovat studenty ke studiu na vysoké škole. K tomu využívá řadu způsobů, jak střední školy a jejich studenty, oslovit:

- Osobní návštěvy středních škol
- Den otevřených dveří
- Prezentace školy na regionálních akcích pro žáky a studenty
- Výstava Svět knihy - prezentace studijních materiálů školy
- Poradenství pro studenty a zájemce o studium
- Projekty pro střední školy

Absolventi školy

Vysoká škola posiluje svou pozici také prostřednictvím svých absolventů, chápe spolupráci s absolventy jako způsob, jak být jejich prostřednictvím propagována v regionu. S využitím absolventů je posilován sportovně-spoločenský život akademické obce (prostřednictvím klubu absolventů). Absolventi mají příležitost se zapojovat i do velmi atraktivních aktivit školy jako je akademický střelecký klub či akademický golfový klub. Dvakrát ročně je pořádán Střelecký den s účastí absolventů. Absolventi vysoké školy pomáhají i po ukončení studia, například zprostředkováním studentských praxí, jsou jakýmsi mezičlánkem mezi vysokou školou a zaměstnavateli. Vysoká škola si svých absolventů váží, neboť jak jeden z členů vedení uvádí: *Má to význam i pro přijímací řízení, u uchazečů nejvíce funguje „dobré slovo“, ne kampaně v novinách a na internetu, ale informace od někoho, kdo to zde zná.*

<i>Interakce</i>	<ul style="list-style-type: none">- klub absolventů (pozvánky na akce školy, nové knižní přírůstky, odebrání školního časopisu)- dotazníkové šetření mezi absolventy (evaluace školy)- vytvořena databáze absolventů- využívání internetového portálu, který provozuje Asociace studentů a absolventů.
-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> - zapojování do volnočasových aktivit vysoké školy (klubová činnost)
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Občanská veřejnost

S občanskou veřejností chce vysoká škola komunikovat, informovat ji o svých aktivitách, vytvářet dobrou pověst. Využívá k tomu řadu nástrojů: nová média (www stránky, facebook) tištěná média, konference i vzdělávací akce. Významná je činnost Centra celoživotního vzdělávání, které občanům nabízí vzdělávání v rámci Akademie třetího věku.

<i>Interakce</i>	<ul style="list-style-type: none"> - informovanost – www stránky - časopis pro odbornou i laickou veřejnost, zpravodaj školy - pro zájemce a studenty publikace Akademický rok - přítomnost školy na facebooku, reklama na facebooku - celoživotní vzdělávání - Akademie třetího věku - výroční konference - určena i laické veřejnosti
-------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kraj, krajské město, další města v kraji

Vysoká škola vytváří významná partnerství s předními politickými, hospodářskými a kulturními institucemi kraje; tím je škola integrální součástí společenského života kraje v souladu se zaměřením školy.

<i>Interakce</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Zástupci města a kraje jsou v Kolegiu rektora. - V roce 2012 se dle dlouhodobého záměru vysoká škola zapojí do přípravy strategického dokumentu Program rozvoje kraje 2014-2020. - Spolupráce s regionálními samosprávami – např. se statutárním městem i dalšími městy: intenzivní spolupráce v oblasti přípravy a realizace grantů, projektů, studijních programů a odborných praxí. - Projekt dalšího vzdělávání pracovníků vodního hospodářství v kraji, spolupráce se svazem měst a obcí kraje. - Členství zástupců vysoké školy v komisích Rady města (komise kulturní, pro cestovní ruch). - Celoživotní vzdělávání – vzdělávání pracovníků ve veřejné správě ČR, jejich institucí a organizačních složek, vzdělávání
-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>pedagogických pracovníků, vzdělávání strážníků městské policie, vzdělávání pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Záštitu hejtmána a primátora města, podpora při organizování mezinárodních konferencí. - Vysoká škola byla zpracovatelem komunitního plánu sociálních služeb. - Kromě kraje – sídla školy se v rámci některých projektů daří rozvíjet spolupráci i s dalšími kraji: Plzeňský, Ústecký, Karlovarský, Středočeský (navázání odborné spolupráce, propojení teorie a praxe, zapojení odborníků do výuky).
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Jiné vysoké školy, odborné instituce, odborná veřejnost – místní a regionální (pracovníci veřejných institucí, neziskových organizací, ziskový sektor)

Vysoká škola spolupracuje s institucemi v regionu, dle svých možností přispívá k rozvoji regionu.

<i>Interakce</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mediální partnerství. - Odborná konference, panelové diskuse, kulaté stoly, spoluorganizátor konference, besedy a přednášky – s předními regionálními odborníky a politiky, předvolební beseda. - Vědecko-výzkumná činnost, vypracování studií, příprava projektů ze SF EU, nabídka služeb na podporu podnikání. - Realizace výzkumných záměrů, projektů z evropských fondů (z názvů vyplývá spolupráce a efekt pro různé skupiny, např. pro základní a střední školy, municipality, sociální služby s různým obsahem a zaměřením). - Účast odborníků z praxe na výuce aplikačně zaměřených předmětů. - Příprava akreditace studijních oborů – je brán v úvahu názor místních partnerů. - Studijní obor Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě – je propojen s praxí, konference spolupracujících institucí (konference s důrazem na výměnu zkušeností lidí, podpora pomáhajícího prostředí, kdy se aktivují místní zdroje pomoci pro jednotlivce a společenství).
-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vedlejší kategorie stakeholderů:

Reprezentace českých vysokých škol, profesní organizace, vědecké a akademické rady, členství v ostatních odborných uskupeních a institucích (redakční, oborové rady, výzkumné výbory)

Vysoká škola je zastoupena v celonárodních vysokoškolských organizacích, ve vědeckých a akademických radách univerzit a vysokých škol, v řadě profesních tuzemských i zahraničních organizacích, v redakčních radách odborných časopisů aj. České vysoké školy jsou hlavními odbornými partnery vysoké školy. Spolupráce spočívá v partnerském řešení projektů, v podpoře publikační činnosti (publikování v odborných časopisech partnerských škol), spolupráce při pořádání konferencí.

Jiné vysoké školy, odborné instituce, odborná veřejnost – mezinárodní

<i>Interakce</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Zastoupení školy v mezinárodních organizacích - Mobilita studentů a akademických pracovníků (program mobilit EU Lifelong Learning Programme, v jeho rámci ERASMUS) - Uzavírání nových, naplňování starých partnerských smluv - Spolupráce na mezinárodních projektech (Slovensko) - Projekt Letní škola češtiny pro cizince - Vytváření podmínek pro příchod zahraničních studentů - Účast na mezinárodní konferenci – aktivní - Dlouhodobá vědecká spolupráce se zahraničními partnerskými vysokými školami - Mezinárodní hodnocení školy 2006, 2009, 2012 zpracovali odborníci Fakulty politických věd a mezinárodních vztahů Univerzity Mateja Bela v Banské Bystrici - Recenzovaná monografie
-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

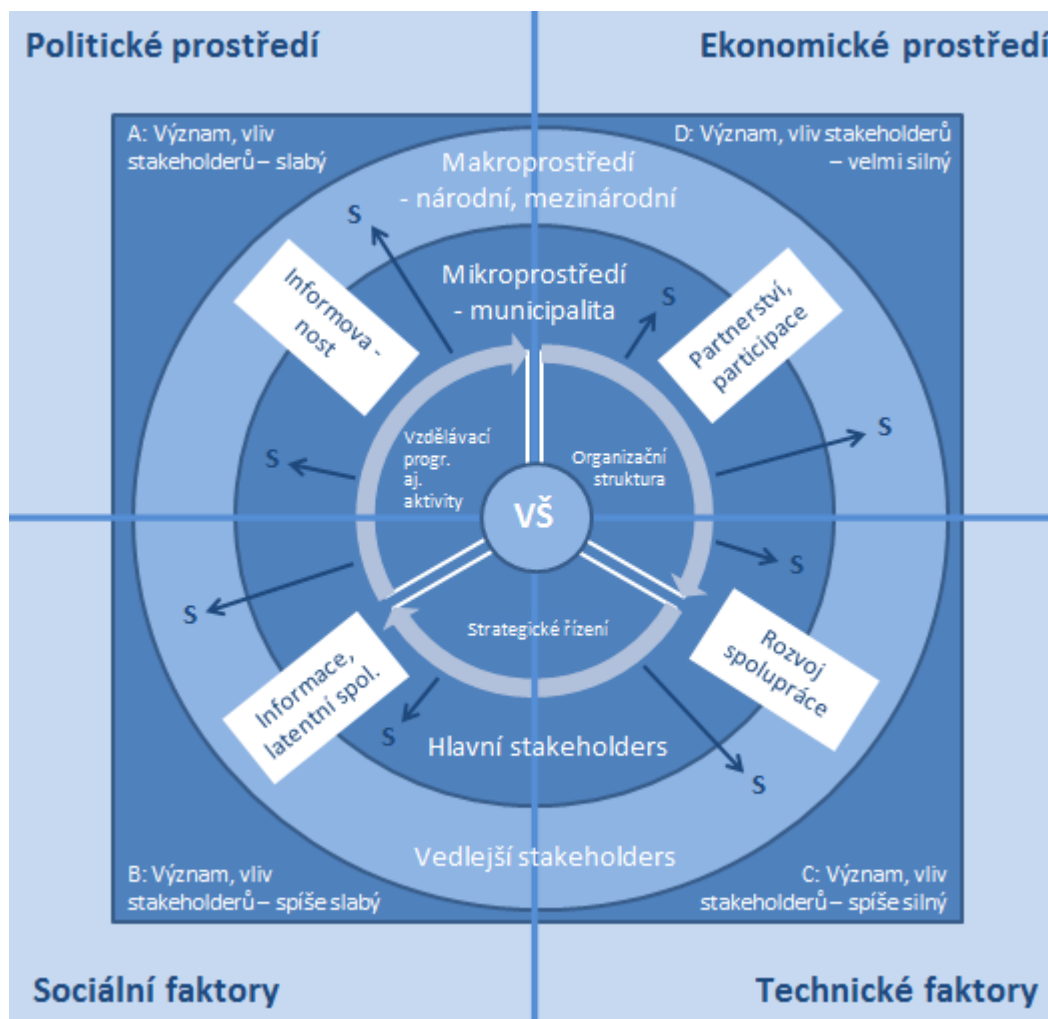
MŠMT, Akreditační komise MŠMT

Význam je dán procesem udělování akreditací, vnějším hodnocením vysoké školy a dalšími povinnostmi, vyplývajícími ze zákona o vysokých školách.

5.2.6 Soukromé vysoké školy v systému vnějších vztahů: SWOT analýza

<p><i>Silné stránky (Strengths)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - vnější vztahy k municipalitě jako priorita vysokých škol, součást strategického řízení vysoké školy - faktický přínos k rozvoji regionu, kterého již bylo dosaženo - dle výroční zprávy přínos spolupráce pro vysokou školu - lze předpokládat pozitivní dopad spolupráce i pro stakeholdery
<p><i>Slabé stránky (Weaknesses)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - krátká doba existence vysoké školy a tím zatím ne plně rozvinuté formy spolupráce se stakeholdery - málo zkušeností s řízením vnějších vztahů - odborný potenciál i pro oblast vnějších vztahů se formuje postupně a dlouhodobě - chybějící interní PR – důraz na participaci všech zaměstnanců na rozvoj vnějších vztahů - hodnocení efektivity
<p><i>Příležitosti (Opportunities)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - již existující vztahy v místní a regionální komunitě - možnost pružně reagovat na potřeby okolí – stakeholderů - spolupráce s ostatními školami vytváří prostor pro komunikaci, sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe i v oblasti vnějších vztahů - možnost zahraničních inspirací - zakotvení naplňování regionálních funkcí do kritérií hodnocení vysoké školy (MŠMT, AK)
<p><i>Ohrožení (Threats)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - demografický vývoj - legislativní změny, podmínky pro činnost soukromých regionálních vysokých škol - přetrvávající nedůvěra k soukromým vysokým školám - konkurence

6 Model: Spolupráce regionální vysoké školy a stakeholders



Model vyjadřuje vzájemné vztahy mezi vysokou školou a stakeholdery v kontextu vnějších faktorů. Jde o faktory politické, ekonomické, sociální a technické.

U vysoké školy (vysoká škola jako organizace specifického typu) rozlišujeme systém strategického řízení, organizační struktury a produktu – vzdělávacího programu a dalších oblastí činnosti.

V modelu jsou rozlišeny čtyři kvadranty (písmena A, B, C, D), které vymezují charakteristiky čtyř typů *vztahových polí*.

Každé vztahové pole zahrnuje:

- stakeholdery (hlavní a vedlejší);
- význam a vliv stakeholderů na vysokou školu;
- úroveň zapojení stakeholderů.

Typ A: informovanost

Význam a vliv stakeholderů na vysokou školu je slabý. Spolupráce, participace ani systémová komunikace neexistuje a vzájemné vztahy se omezují maximálně na podávání informací, bez zpětné vazby. K tomuto typu může patřit obecně vymezená veřejnost na místní a regionální úrovni, kterou vysoká škola informuje o své činnosti prostřednictvím obvyklých nástrojů mediální komunikace, většinou nemá a ani neočekává odezvu. Toto podávání informací však může být vnímáno jako důležité, neboť má dopad na formování image školy.

Typ B: informace, latentní spolupráce

Význam a vliv stakeholderů na vysokou školu je spíše slabý, nevýrazný. Převládá podávání informací, může být očekávána zpětná vazba, nahodilá nesystémová komunikace v řadě forem. Spolupráce pouze v latentní podobě, může být o ní uvažováno. K tomuto typu mohou patřit organizace v municipalitě, které by v další fázi rozvoje vztahů byly vhodné pro uskutečňování praxí, spolupráci v rámci projektů apod. Může sem patřit i segment (segmenty) obecné veřejnosti, na kterou by se vysoká škola do budoucna chtěla zaměřit (vzdělávání dospělých).

Typ C: rozvoj spolupráce

Význam a vliv stakeholderů je spíše silný. Spolupráce se rozvíjí od krátkodobých a jednorázových forem k postupnému budování systému spolupráce. Je komunikováno o podmínkách spolupráce a jejím obsahu a možnostech, jsou vyjasňovány role partnerů. V této fázi může již některá forma spolupráce i zaniknout, jiná se dostávat k další fázi vyvráždění vztahů spolupráce a participace. Příkladem mohou být jednorázové aktivity v obci a regionu ve spolupráci s místními stakeholdery nebo první společné projekty komunitního typu.

Typ D: partnerství a participace

Význam a vliv stakeholderů je silný. Jde o formu *plnohodnotné participace* stakeholderů a vysoké školy na společných projektech, vzdělávací činnosti, výzkumu, zakotvenou smluvními vztahy. K jejím rysům patří dlouhodobost a koncepčnost. Může jít o spolupráci s organizacemi na místní úrovni, jinými vysokými školami a odbornými partnery.

Závěr

V disertační práci jsme se zabývali školou (škola jako organizace) z hlediska jejích vnějších vztahů. Škola vždy působí v konkrétním prostředí, v sídle, regionu, stává se součástí jeho společenského a kulturního života. Region je společným rámcem (mikroprostředím školy jako organizace) pro činnost škol mateřských, základních i středních (tzv. regionální školy) i vysokých škol - na ty jsme se zaměřovali především. Zde vznikají vztahy škol k mnoha stakeholderům v různých podobách spolupráce a partnerství. Vztahy školy ke svému okolí, spolupráci se spektrem partnerů školy považují za významné a implementují je do svého poslání, vizí i strategií.

Stanovili jsme si záměr tyto vztahy blíže objasnit. V *teoretické části* disertační práce bylo cílem:

- a) syntetizovat teoretické poznatky k problematice vnějších vztahů školy a jejich řízení;
- b) analyzovat teorie a dokumenty vzdělávací politiky pro tvorbu teoretických východisek nezbytných pro výzkum vnějších vztahů regionálních vysokých škol.

Cílem empirické části disertační práce bylo na základě empirických dat vypracovat:

- a) analýzu vnějších vztahů regionálních vysokých škol v České republice a navazující případové studie (čtyři případy: dvě veřejné vysoké školy, dvě soukromé vysoké školy); dle klasifikace ISCED úrovně 5 a 6;
- b) případovou studii mateřské školy, základní školy, střední školy; dle klasifikace ISCED úrovně 0 – 4.

V prvních dvou kapitolách disertační práce jsme vymezili hlavní pojmy a koncepty a pokusili jsme se ukázat vnější vztahy školy jako důležité téma v pedagogických vědách a v dalších společenskovedních disciplínách. Zejména jsme se soustředili na aspekt managementu, v němž jsme jako výchozí zvolili teorii stakeholders. Dílčí pohledy jednotlivých společenskovedních disciplín mají své opodstatnění; syntetizující, interdisciplinární pohled je méně obvyklý a spatřujeme v něm příležitost předmětnou problematiku uchopit do hloubky a komplexněji.

Východiskem pro objasnění vnějších vztahů regionálních vysokých škol byly hlavní dokumenty (mezinárodní, národní) vzdělávací politiky, které jsme analyzovali.

Vnější vztahům současných vysokých škol nelze porozumět, podle našeho názoru, bez znalosti širšího kontextu. Za důležitý kontext formování regionálních vysokých škol a jejich vnějších vztahů považujeme změny ve vzdělávacích systémech světa a Evropy v posledních desetiletích, jimiž bylo ovlivněno i české vysoké školství, stejně jako specifickou situaci české společnosti po roce 1989.

Z tohoto důvodu jsme se rovněž zabývali některými souvisejícími procesy v oblasti vysokoškolského vzdělávání a změnami v systémech vysokoškolského vzdělávání u nás a ve světě. Zpracováním dostupných teoretických poznatků k problematice vnějších vztahů školy a jejich řízení, teoretických a politických východisek výzkumu vnějších vztahů regionálních vysokých škol a analýzou koncepčních dokumentů vzdělávací politiky a rozvoje vysokého školství v ČR s důrazem na oblast vnějších vztahů, na způsob, jakým jsou v nich obsaženy, jsme naplnili cíle teoretické části disertační práce.

Třetí kapitola popisuje přípravu a realizaci výzkumu. Pro naplnění cílů empirické části disertace bylo nutné zvolit metodologická východiska (kvalitativní metodologie), základní výzkumnou strategii (případová studie), dílčí použité metody. Zdůvodněna je volba jednotlivých případů a postup vypracování případových studií – celkem sedm.

V dalších kapitolách disertace, čtvrté a páté, jsou prezentovány vlastní případové studie (případy: školy mateřská, základní a střední). Bylo sebráno a zpracováno značné množství dat. Z případových studií vyplývá struktura vztahové sítě i způsob řízení této oblasti života současné školy.

Zahrnuty jsou výsledky výzkumu vnějších vztahů a jejich řízení regionálních vysokých škol, veřejných i soukromých. Souhrnná analýza vyplývající z obsahové analýzy

koncepčních dokumentů škol je doplněna případovými studii z prostředí čtyř vysokých škol. Analýza vycházela ze značného množství dat, byla využita metoda otevřeného kódování dle zakotvené teorie.

Bylo zjištěno, jakým způsobem jsou řízeny vnější vztahy regionálních vysokých škol, kdo jsou stakeholders školy (hlavní, vedlejší) a čím se vztahy mezi školou a klíčovými stakeholders vyznačují (jaký je charakter vztahů, oblasti vztahů, formy komunikace a spolupráce i jaký efekt s klíčovými stakeholdery přináší. Byly identifikovány modely řízení vnějších vztahů (organizační struktura, manažerské a jiné pozice v oblasti vnějších vztahů).

Rozvoj regionálních vysokých škol, a tedy i jejich vnějších vztahů, vidíme jako průsečík širších mezinárodních vlivů a souvislostí i vlivů na úrovni národní, regionální a místní.

Prezentací výzkumu a jeho výsledků byly naplněny cíle empirické části disertační práce.

Šestá kapitola obsahuje vytvořený model spolupráce, který může být využit jako nástroj řízení: pracuje se všemi podstatnými atributy vzájemných vazeb, respektuje faktory makroprostředí, vymezuje roviny spolupráce apod .

K přínosům disertační práce patří to, že škola je ukázána a zkoumána z hlediska vnějších vztahů – což není příliš obvyklé. Jde o interdisciplinární výzkumné pole, kde lze nalézat i další témata výzkumu (komunikace se stakeholdery, výzkum efektivity zapojování stakeholderů, možné metody participace, aj.).

Disertační práce ukazuje také na skutečnost, že vnější vztahy školy provázejí školy na všech úrovních vzdělávacího systému; struktura vztahové sítě i podoba vztahů a interakcí se ovšem proměňuje. Bohatost a pestrost vnějších vztahů dokládají případové studie.

Vnější vztahy jsou ukázány jako jedna z oblastí managementu školy – opět v různých podobách v různých typech škol.

Z výsledků výzkumu vyplývá prospěch, který cílené vytváření vnějších vztahů přináší školám i stakeholderům, municipalitě, regionu. Vnější vztahy školy, partnerství a spolupráce se stakeholdery v regionu představují pro školu významnou oblast, která se spolupodílí na rozvoji školy a naopak - tato spolupráce má přínos i pro rozvoj obce, města, regionu. I proto jsme usilovali na tento aspekt života současné školy upozornit.

Regionální vysoké školy jsou se svým okolím spjaty velmi výrazně. V realizovaném výzkumu jsme zejména zjistili tyto skutečnosti:

- Regionální vysoké školy svou *rolí v regionu* promítají do koncepčních dokumentů v podobě různě formulovaného poslání, vizí cílů.
- Vnější vztahy jako součást života vysoké školy, její činnosti, jsou pro vysoké školy natolik významné, a j že jim většinou přizpůsobují i svou *organizační strukturu* – vznikají nové pozice na úrovni vrcholového řízení vysoké školy (prorektor, děkan pro oblast vnějších vztahů) i pozice štábních pracovníků (tiskový mluvčí, manažer pro oblast public relations, manažer komunikace aj.)
- *Vztahová síť* vysokých škol zahrnuje poměrně široké spektrum externích aktérů na místní, regionální, národní i mezinárodní úrovni. My jsme se zaměřovali na hlavní *kategorie stakeholderů* (ty jsme vymezili dle kritérií regionality – „blízkosti“ škole a vztahů a interakcí).
- *Vztahy školy ke stakeholderům* lze celkově charakterizovat jako vztahy spolupráce a partnerství, snaha o vytváření dobrého jména. Vůči jednotlivým kategoriím vysoká škola zaujímá různé cíle i komunikační strategie. Podoba konkrétních interakcí, způsobů spolupráce je poměrně bohatá, vychází i ze zahraničních zkušeností (např. práce s absolventy).
- *Model spolupráce* mezi vysokou školou a stakeholders specifikuje vztahovou síť vysoké školy jako organizace v kontextu interních řídicích procesů i determinant vnějšího prostředí.
- Vnější vztahy, procesy spolupráce i jejich výsledky představují pro školu významný *potenciál rozvoje*, který si tyto školy stále výrazněji uvědomují, a který má nepochybně výrazný dopad i na rozvoj regionů. Proto je tato dimenze činnosti vysoké školy (spojována často se třetí rolí vysoké školy, popř. se společenskou odpovědností vysoké školy) společensky významná.

Omezení disertace: Disertační práce zvolila interdisciplinární přístup k problematice vnějších vztahů. Tento přístup odpovídá mnoha aspektům, z kterých lze vnější vztahy zkoumat; nicméně každý z nich by jistě zasloužil hlubší rozpracování, což již bylo nad rámec možností této práce. Každá úroveň vzdělávacího systému je specifická, v této práci

jsme se zaměřili na školu mateřskou, základní, střední a vysokou. I v tomto případě platí, že práce nemohla vnější vztahy v takto koncipovaném výzkumu zkoumat do větší hloubky, než jak jsme se o to pokusili v této práci. Z tohoto konstatování však současně vyplývají mnohé příležitosti pro další pedagogické výzkumy v předmětné oblasti, které by mohly obohatit pohled na život současné školy.

Resumé

Disertační práce se zaměřovala na problematiku vnějších vztahů školy (vztahy školy ke stakeholderům) a jejich řízením. Jako *výzkumný problém* bylo stanoveno objasnit vnější vztahy školy jako oblast managementu ve vzdělávacích institucích na všech úrovních vzdělávacího systému.

V *teoretické části práce* jsme shrnuli a syntetizovali teoretické poznatky k problematice vnějších vztahů školy a jejich řízení. Rovněž jsme analyzovali teoretická a politická východiska výzkumu vnějších vztahů regionálních vysokých škol v souvislostech koncepčních dokumentů vzdělávací politiky a rozvoje vysokého školství v České republice a ve světě. Cíle teoretické části práce jsme naplnili v prvních dvou kapitolách práce s využitím poznatků pedagogických a dalších věd (management, marketing, psychologie, sociologie), studiem a analýzou stěžejních dokumentů vzdělávací politiky.

V *empirické části* disertační práce jsme vypracovali analýzu vnějších vztahů regionálních vysokých škol v České republice a navazující případové studie (čtyři případy: dvě veřejné vysoké školy, dvě soukromé vysoké školy); dle klasifikace ISCED úrovně 5 a 6; dále pak případovou studii mateřské školy, základní školy, střední školy; dle klasifikace ISCED úrovně 0 – 4.

Prioritním tématem byla oblast vnějších vztahů regionálních vysokých škol. Do výzkumu bylo zahrnuto dvacet čtyři regionálních vysokých škol (třináct veřejných a jedenáct soukromých vysokých škol) se sídlem v různých krajích České republiky.

Přínosem práce bylo zjištění, jakým způsobem regionální vysoké školy promítají svou *roli v regionu* do svých koncepčních dokumentů v podobě různě formulovaného poslání, vizí a cílů a jak jim přizpůsobují i svou *organizační strukturu*. *Vztahová síť* vysokých škol ukázala spektrum externích aktérů, u hlavních kategorií jsme objasnili interakce a vztahy, zpravidla realizované v různých podobách spolupráce.

Provedenými analýzami a vypracovanými případovými studii jsme odpověděli na výzkumné otázky a naplnili cíle empirické části disertace.

Model spolupráce mezi vysokou školou a stakeholders ukazuje vztahovou síť vysoké školy jako organizace v kontextu interních řídicích procesů i determinant vnějšího prostředí.

V závěru práce jsme zdůraznili význam vnějších vztahů jako jedné z důležitých oblastí života školy. Uvedli jsme výstupy a přínosy disertace i její omezení.

Summary

This dissertation work is focused on the issue of a school's external relations (external relations between a school and its stakeholders) and their management. The clarification of a school's external relations as a field of its management in educational institutions at all levels of the education system was determined as a *research problem*. In *the theoretical part of the work*, we summarized the theoretical background to the issue of external relations of schools and their management. We also summarized the theoretical and political bases of external relations of regional colleges in the context of conceptual documents of educational policy and the development of higher education in the Czech Republic. The objectives of the theoretical part are covered in the first two chapters, using knowledge of pedagogical and other sciences (management, marketing, psychology, sociology), studying and analysing key education policy documents. In *the empirical part* of the thesis we developed an analysis of external relations of regional colleges in the Czech Republic and related case studies (four cases: two public colleges, two private colleges), according to ISCED levels 5 and 6, followed by a case study of a kindergarten, an elementary school and a secondary school, according to ISCED levels 0-4.

The primary topic was the area of external relations of regional colleges. The survey included twenty-four regional colleges (thirteen public and eleven private colleges) located in various regions of the Czech Republic.

The contribution of this work was the discovery of how regional colleges reflect their role in the *region* in their policy documents in the form of variously articulated missions, visions and objectives and how well they adapt their *organizational structure*. A *relational network* of colleges indicated a range of external participants. Within the main categories, we illustrated the interaction and relationships, usually implemented in various forms of cooperation.

The analyses carried out and case studies developed answered the research questions and fulfilled the objectives of the empirical part of the dissertation.

A *model of cooperation* between a college and its stakeholders specifies the relational network of a college as an organization in the context of internal control processes and environmental determinants.

In the conclusion, we emphasized the importance of external relations to the school, its stakeholders and also for overall regional development. We presented the outcomes and contributions of the thesis and its limitations.

Literatura

- [1] BACÍK, F.: *Škola a její management pod lupou*. Praha : UK – PedF, Centrum školského managementu, 2006
- [2] BACÍK, F.; KALOUS,.; SVOBODA, J. et.al.: *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha : Ústav rozvoje školství Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, 1995
- [3] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998
- [4] BOWMAN, C.: *Strategický management*. Praha : Grada Publishing, 1996
- [5] CETLOVÁ, H.: *Marketing služeb*. Praha : BIVŠ, 2002
- [6] ČÁSTEK, O.: *Návrh využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Disertační práce. Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko – správní fakulta, 2010
- [7] ČERYCH, L.: *Diverzifikace terciárního vzdělávání v České republice (dokončení)*. Aula, roč. 6, 1/1998, s. 52 - 70
- [8] ČERYCH, L.: *Tendence vývoje vysokého školství v Západní Evropě*. Alma mater, roč. 1, 1990 – 1991, str. 11 – 18
- [9] ČERYCH, L.: *Úvodní poznámka k semináři Občanská společnost a třetí role univerzity*, Vila Čerych, Česká Skalice, dne 15.5. 2009
- [10] DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. Grada Publishing, 2005
- [11] DRUCKER, P. F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2004
- [12] DVORÁK, D.; STARÝ, K.; URBÁNEK, P.; CHVÁL, M.; WALTEROVÁ, E.: *Česká základní škola: vícepřípadová studie*. Praha : Karolinum, 2010
- [13] EGER, E. a kol.: *Komunikace školy s veřejností*.
- [14] FTOREK, J.: *Public relations jako ovlivňování mínění*. Praha : Grada Publishing, 2009
- [15] GAVORA, P.: *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000
- [16] GAVORA, P.: *Výzkumné metody v pedagogice. Příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky*. Brno : Paido, 1996
- [17] HAVLÍK, R. ; KOŤA, J.: *Sociologie výchovy a školy*. Praha : Portál 2007
- [18] HAVLÍNOVÁ, M.: *Program podpory zdraví ve škole*. Praha : Portál, 2006
- [19] *Informační a propagační materiál WHO: The Schools for Health in Europe*
- [20] HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum*. Praha : Portál, 2005
- [21] HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha : Portál, 2008
- [22] HOLEC, P.: *Studijní text postgraduálního distančního kurzu „Řízení vysokých škol“, modul č. 7 Spolupráce vysoké školy s okolním prostředím*. Praha : Centrum pro studium vysokého školství, 2000
- [23] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Grada Publishing, 2003
- [24] CHRÁSKA, M.: *Metody pedagogického výzkumu*. Praha : Grada Publishing, 2007
- [25] *ISCED – Mezinárodní standardní klasifikace vzdělání*. Praha : ÚIV, 1999
- [26] CHVÁTALOVÁ, A.; KOHOUTEK, J.; ŠEBKOVÁ, H.(eds.) : *Zajišťování kvality v českém vysokém školství*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2008
- [27] JAKUBÍKOVÁ, D.: *Aplikace marketingu ve školství*. Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, číslo publikace 966

- [28] JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008
- [29] JANDOUREK, J. a kol.: *Sociologický slovník*. Praha : Portál, 2001
- [30] JEŽKOVÁ, V. a kol.: *Vzdělávací systémy v zahraničí*. Praha : UK – PedF, 1996
- [31] JEŽKOVÁ, V.; WALTEROVÁ, E.: *Vzdělávání v zemích Evropské unie*. Praha : UK – PedF, 1997
- [32] KALOUS, J.; VESELÝ, A.: *Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu*. Praha : UK Praha, Karolinum , 2006
- [33] KALOUS, J.; VESELÝ, A.: *Teorie a nástroje vzdělávací politiky*. Praha : Karolinum, 2006
- [34] KELLER, J.: *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha : Sociologické nakladatelství (SLON), 2007
- [35] KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2001
- [36] KOUCKÝ, J.; BARTUŠEK, A.: *Funkce a profily veřejných vysokých škol v ČR 2012*. Expertizní studie. Praha: UK v Praze, Pedagogická fakulta, Středisko vzdělávací politiky, 2012
- [37] KRATOCHVÍL, O.: *Vysoká škola jako facilitátor rozvoje společnosti a regionu*. Kunovice : European Polytechnical Institute, 2005
- [38] KRČMÁŘOVÁ, J.: *Dvě cesty ke třetí roli vysokých škol. Srovnání konceptualizace OECD a UNESCO*. Aula 4/2010, roč. 18, str. 17
- [39] KUBĚNKA, M.: *Společenská odpovědnost podniku v dodavatelsko - odběratelských vztazích*. Disertační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Brno : 2009
- [40] LESLY, P.: *Public Relations*. Victoria Publishing, 1995
- [41] L'ETANG, J.: *Public Relations. Základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Praha : Portál, 2009
- [42] MALÝ, V.: *Marketingový výzkum, teorie a praxe*. VŠE v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 2008
- [43] MAŇÁK, J. ; ŠVEC, Š.; ŠVEC, V.: *Slovník pedagogické metodologie*. Brno : Paido, 2005
- [44] MIOVSKÝ, M.: *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha : Grada Publishing, 2006
- [45] NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005
- [46] NĚMEC, P.: *Public relations. Zásady komunikace s veřejností*. Praha : Management Press, 1993
- [47] NOVOTNÁ, E.: *Sociologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2008
- [48] NOVOTNÝ, P.; POL, M. a kol.: *Vybrané kapitoly ze školní pedagogiky*. Brno : Masarykova univerzita Filozofická fakulta, 2002
- [49] *Nový akademický slovník cizích slov A – Ž*. Kol. autorů pod vedením Jiřího Krause. Praha : Academia, 2009
- [50] NOVÝ, I.; SURYNEK, A. a kol.: *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2006
- [51] OBST, O.: *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006
- [52] PELSMACKER, P. DE; GEUEND, M.; BERGH, J. V.: *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2007
- [53] POL, M.; HLOUŠKOVÁ, L.; NOVOTNÝ, P.; ZOUNEK, J.: *Kultura školy. Příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Brno : Masarykova univerzita, 2005

- [54] PRÁŠILOVÁ, M.: *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, 2006
- [55] PRUDKÝ, L.; PABIAN, P. ; ŠIMA, K.: *České vysoké školství. Na cestě od elitního k univerzálnímu vzdělávání 1989 – 2009*. Praha : Grada Publishing, 2010
- [56] PRŮCHA, J. a kol.: *Pedagogická encyklopedie*. Praha : Portál, 2009
- [57] PRŮCHA, J.: *Moderní pedagogika*. Praha : Portál, 2002
- [58] PRŮCHA, J.: *Přehled pedagogiky*. Praha : Portál, 2002
- [59] PRŮCHA, J.: *Srovnávací pedagogika*. Praha : Portál, 2006
- [60] PRŮCHA, J.: *Vzdělávání a školství ve světě*. Praha : Portál, 1999
- [61] PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 2009
- [62] *Průmysl a školy: Spojité nádoby*. Článek převzat z časopisu Human resources Management v čísle březen – duben 2006, Aula, roč. 14,02/2006, str. 25.
- [63] PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P.: *Etické řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007
- [64] RABUŠICOVÁ, M.: *Postavení rodičů jako výchovných a sociálních partnerů školy (shrnutí některých výsledků z výzkumného projektu)*. Pedagogika, 2004, 54, 4, s. 326-341
- [65] RABUŠICOVÁ, M.; ŠEĐOVÁ, K. TRNKOVÁ, K.; ČIHÁČEK, V. *Škola a/versus rodina*. Brno: MU, 2004
- [66] ROTH, O.: *Soudobé terciární vzdělávání v procesu proměn*. Aula, roč.9, 2/2001, str. 2 – 10
- [67] ROTH, O.: *Zvyšování konkurenceschopnosti evropských vysokých škol jako jeden z cílů boloňského procesu, rozbor prvků ovlivňujících konkurenceschopnost*. Aula, roč. 12, zvláštní číslo/2004, s. 40-51
- [68] RÝDL, K.: *Inovace školských systémů v Evropě*. Praha : ISV, 2003
- [69] *Sborník příspěvků: Marketing vysokých škol*. Praha : Fakulta strojní Českého vysokého učení technického, Centrum pro studium vysokého školství, 16. – 17. března 2000
- [70] SLAVÍKOVÁ, L.: *Strategické řízení a koncepce rozvoje školy*. Praha : UK – PedF, Centrum školského managementu, 2006
- [71] SOLFRONK, J.: *Kapitoly ze školského managementu*. Liberec : Fakulta pedagogická, 2002
- [72] SOUKALOVÁ R.: *Efektivní komunikace s vnějšími cílovými skupinami jako významný faktor zvyšování kvality vysoké školy*. Aula, roč. 16, 3/2008, str. 43 – 53
- [73] STAKE, R. E.: *Multiple Case Study Analysis*. New York : The Guilford Press, 2006
- [74] STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J.: *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno : Podané ruce, 1999
- [75] SVATOŇ, O.: *Terciární vzdělávání jako služba*. Aula, roč. 12, zvláštní číslo/2004, str. 2 – 4
- [76] SVĚTLÍK, J.: *Marketing školy*. Zlín : EKKA, 1996
- [77] SVOBODA, V.: *Public relations - moderně a účinně*. Praha : Grada Publishing, 2009
- [78] ŠEBKOVÁ, H. – PRŮCHA, J.: *Studijní programy vysokých škol*. Zkrácené znění výzkumné zprávy CSVŠ. Aula, roč. 12, zvláštní číslo/2004, str. 23 – 26
- [79] ŠTURZOVÁ, J.: *Spolupráce vysokých škol s výrobními a servisními podniky*. Aula, roč. 12, 1/2004, str. 2 – 3

- [80] ŠTURZOVÁ, J.: *Význam univerzit a vysokých škol pro regiony*. Aula, roč. 12, 3/2004, str. 2 – 7
- [81] ŠTURZOVÁ, J.: *Uplatnění absolventů ČVUT v Praze na trhu práce*. Aula, roč. 14, 2/2006, str. 14 – 21
- [82] ŠVAŘÍČEK, R.; ŠEĐOVÁ, K.: *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha : Portál, 2007
- [83] TRNKOVÁ, J.: *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem závěry z průzkumu v ČR*. Praha : Business Leaders Forum, 2004
- [84] VAŠTIKOVÁ, M.: *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, 2008
- [85] VAŠUTOVÁ, J.: *Strategie výuky ve vysokoškolském vzdělávání*. Praha : PF UK 2002
- [86] VAŠUTOVÁ, J.: *Kvalifikační předpoklady pro nové role učitelů*. In Učitelé jako profesní skupina, jejich vzdělávání a podpůrný systém: sborník z celostátní konference. Praha : PedF UK, 2001, s. 19-46
- [87] VÁVRA, O. a kol.: *Praktické marketingové aplikace*. Praha : VŠE, 2007
- [88] VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2006
- [89] VYBÍRAL, Z.: *Psychologie komunikace*. Praha : Portál, 2005
- [90] VÝROST, I. ; SLAMĚNÍK, I.: *Sociální psychologie*. Praha : Grada Publishing, 2008
- [91] WALTEROVÁ, E. a kol.: *Úloha školy v rozvoji vzdělanosti*. Brno : Paido, 2004
- [92] WALTEROVÁ, E.; ČERNÝ, K.; GREGER, D.; CHVÁL, M.: *Školství - věc (ne)veřejná?* Praha : Karolinum, 2010
- [93] WALTEROVÁ, E.: *Srovnávací pedagogika. Vývoj a proměny v globálním kontextu*. Praha : PF UK 2006
- [94] YIN, R. K: *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications, 1994

Dokumenty vzdělávací politiky

Koncepce rozvoje vysokých škol v ČR pro období 1992 – 1997

Zákon č. 111/1998 Sb.; o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice

Bílá kniha terciárního vzdělávání (2009)

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR: Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2011 – 2015

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Dlouhodobé záměry vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti jednotlivých vysokých škol

Výroční zprávy vysokých škol

Odkazy na webové stránky vysokých škol – veřejné vysoké školy

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, URL: <http://www.jcu.cz/>
Ostravská univerzita v Ostravě, URL: <http://www.osu.cz/>
Slezská univerzita v Opavě, URL: <http://www.slu.cz/>
Technická univerzita Liberec, URL: <http://www.tul.cz/>
Univerzita Hradec Králové, URL: <http://www.uhk.cz/>
Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, URL: <http://www.ujep.cz/>
Univerzita Palackého v Olomouci, URL: <http://www.upol.cz/>
Univerzita Pardubice, URL: <http://www.upce.cz/>
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, URL: <http://www.utb.cz/>
Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, URL: <http://www.vsb.cz/>
Vysoká škola polytechnická Jihlava, URL: <http://www.vspj.cz/>
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, URL: <http://www.vstecb.cz/>
Západočeská univerzita v Plzni, URL: <http://www.zcu.cz/>

Odkazy na webové stránky vysokých škol – soukromé vysoké školy

Academia rerum Civilium - Vysoká škola politických a společenských věd, s.r.o., URL: <http://www.vspsv.cz/>
Evropský polytechnický institut, s.r.o., URL: <http://www.edukomplex.cz/>
Filmová akademie Miroslava Ondříčka v Písku, URL: <http://www.filmovka.cz/>
Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., URL: <http://www.mvso.cz/>
Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s.r.o., URL: <http://www.svse.cz/>
ŠKODA AUTO a.s. Vysoká škola, URL: <http://www.savs.cz/>
Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., URL: <http://www.vasers.cz/>
Vysoká škola Karlovy Vary, URL: <http://www.vskv.cz/>
Vysoká škola logistiky, o.p.s., URL: <http://www.vslg.cz/>
Vysoká škola podnikání, a.s., URL: <http://www.vsp.cz/>
Západomoravská vysoká škola Třebíč, o.p.s., URL: <http://www.zmvs.cz/>

Další použité internetové adresy

<http://www.msmt.cz/>
<http://www.csvs.cz/>
<http://www.nros.cz/>
<http://www.pedf.cuni.cz>
<http://www.msokruznitrebic.cz/>
<http://www.zsbartuskova.cz/>
<http://www.ssos-sou.cz/>