

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

*Analýza přístupů ke strategickému řízení v terciárním vzdělávání*

*Analysis of approaches to strategic management in tertiary education*

Václav Kadleček

Vedoucí práce: Ing. Lucie Paulovčáková, MBA, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma *Analýza přístupů ke strategickému řízení v terciárním vzdělávání* potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 30. 4. 2020

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Lucii Paulovčákové, MBA, Ph.D. za všestrannou pomoc, množství cenných a inspirativních rad, podnětů, doporučení, připomínek a zároveň za velkou trpělivost a obdivuhodnou ochotu při konzultacích poskytnutých ke zpracování této diplomové práce.

## **ABSTRAKT**

Předmětem diplomové práce nesoucí název *Analýza přístupů ke strategickému řízení v oblasti terciárního vzdělávání* je jednak analýza přístupů z hlediska národní a mezinárodní strategie a jednak z hlediska samotných vysokých škol. Práce obsahuje teoretické zázemí, teoretická východiska zpracovávané problematiky zaměřené na strategické řízení obecně a v pojetí terciárního vzdělávání. Teoretická část dále představuje historii terciárního vzdělávání od první Československé republiky až po současnou podobu terciárního vzdělávání v ČR a SR. Východiskem pro zkoumanou problematiku, tedy přístup ke strategickému řízení v oblasti terciárního vzdělávání, jsou koncepční dokumenty se zaměřením na strategii a rozvoj terciárního vzdělávání v České republice a Slovenské republice, pozornost je zaměřena také na směry v rámci Boloňského procesu. Využity jsou výstupy projektu IPN KREDO, který se zabýval strategií rozvoje vysokého školství do roku 2030 v návaznosti na zpracování strategických plánů rozvoje vysokých škol pro uvedené období. Rozvojové dokumenty na úrovni vybraných vysokých škol v České a Slovenské republice jsou zároveň podkladem pro obsahovou analýzu. Zkoumány jsou i přístupy a dokumenty vztahující se k řízení vysokých škol konkrétně vybraných vzdělávacích organizací. Na základě zjištěných skutečností ze strategických dokumentů vysokých škol a polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky vybraných vysokých škol, jsou formulována doporučení vedoucí ke zkvalitnění řízení vzdělávacích organizací v oblasti strategického řízení v rámci terciárního vzdělávání.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

analýza, řízení, strategický, terciární, vzdělávání

## **ABSTRACT**

The subject of the diploma thesis titled *Analysis of approaches to strategic management in tertiary education* is the analysis of approaches from the point of view of national and international strategies and also from the point of view of universities themselves. The thesis contains theoretical background, theoretical resources of the issue concerned focusing on strategic management in general and in concept of tertiary education. The theoretical part also presents the history of tertiary education from the first Czechoslovak Republic to the present form of tertiary education in the Czech Republic and Slovakia. The bases for the researched issue, ie. the approach to strategic management in the field of tertiary education, are represented by conceptual documents focusing on the strategy and development of tertiary education in the Czech Republic and the Slovak Republic, the attention is also focused on the tendencies within Bologna process. The outputs of the IPN KREDO project were used, which dealt with the strategy of the development of tertiary education until 2030 in connection with the elaboration of strategic plans for the development of universities for the given period. Development documents at the level of selected universities in the Czech and Slovak Republics also constitute the resources for the elaboration of the content analysis. Approaches and documents related to the management of universities are examined, too, specifically of the selected educational organizations. Based on the findings from strategic documents of universities and interviews with executives of selected universities, recommendations are formulated to improve the quality of management of educational organizations within tertiary education.

## **KEYWORDS**

analysis, education, management, strategic, tertiary

## Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska managementu v oblasti vzdělávání .....	9
1.1 Management.....	9
1.2 Strategické řízení.....	11
1.3 Vzdělávání .....	14
1.4 Terciární vzdělávání .....	16
2 Terciární vzdělávání v České a Slovenské republice .....	21
2.1 Historie terciárního vzdělávání v Československé republice .....	21
2.2 Terciární vzdělávání v České republice.....	25
2.3 Terciární vzdělávání ve Slovenské republice.....	32
3 Koncepce rozvoje terciárního vzdělávání v České a Slovenské republice.....	40
3.1 Koncepce rozvoje terciárního vzdělávání v České republice .....	40
3.2 Koncepce rozvoje terciárního vzdělávání ve Slovenské republice .....	47
4 Metodologie výzkumného šetření.....	53
4.1 Teoretická východiska metodologie výzkumného šetření.....	53
4.2 Vlastní výzkumné šetření.....	57
4.3 Vymezení objektu šetření (vybraný vzorek VŠ).....	61
5 Výstupy výzkumného šetření.....	64
5.1 Obsahová analýza strategických dokumentů vysokých škol .....	64
5.1.1 Strategické záměry vysokých škol .....	64
5.1.2 Pravidla systému zajišťování kvality .....	75
5.2 Komparace strategických dokumentů .....	80
5.2.1 Dlouhodobé – strategické záměry vybraných vysokých škol .....	80
5.2.2 Pravidla systému zajišťování kvality a systém kvality vzdělávání .....	83
5.3 Polostrukturované rozhovory.....	87

6	Vyhodnocení a interpretace výstupů výzkumu.....	93
6.1	Výsledky obsahové analýzy a komparace dokumentů .....	93
6.2	Výsledky polostrukturovaných rozhovorů.....	99
6.3	Návrhy a doporučení .....	102
	Závěr .....	104
	Seznam použitých informačních zdrojů.....	106

## Úvod

Diplomová práce nesoucí název analýza přístupů ke strategickému řízení v oblasti terciárního vzdělávání, má za cíl analyzovat, identifikovat a popsat hlavní směry národní a mezinárodní strategie a přístupy z hlediska samotných vysokých škol, zkoumat problematiku vysokých škol na základě koncepčních dokumentů zabývajících se strategickým řízením terciárního vzdělávání v České a Slovenské republice. Strategické plánování je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu vzdělávání, ale obecně každého managementu organizace. Jedná se o proces, ve kterém se definují strategické cíle, ale také se určují strategie celé organizace, aby se co nejeфекtivněji využívaly zdroje organizace v souladu s příležitostmi trhu. Základním dokumentem organizace by tak měl být strategický plán, který popisuje poslání organizace, vizi, dlouhodobé cíle a způsob jejich dosažení. Z hlediska zkoumaného problému je výsledkem procesu plánování dlouhodobý strategický záměr vysoké školy, obvykle na období následujících pěti let. Východiskem zkoumané problematiky jsou koncepční dokumenty vysokých škol se zaměřením na strategii a rozvoj terciárního vzdělávání v České republice a Slovenské republice. Tyto koncepční rozvojové dokumenty na úrovni vybraných vysokých škol v ČR a SR jsou zároveň podkladem pro obsahovou analýzu na jejímž základě budou formulována doporučení vedoucí ke zkvalitnění řízení vzdělávacích organizací v rámci terciárního vzdělávání.

Cílem práce je vytvoření návrhů a doporučení ke zkvalitnění procesu strategického řízení na základě provedených analýz koncepčních dokumentů zabývajících se strategickým řízením terciárního vzdělávání v České a Slovenské republice a rozhovorů s představiteli vysokých škol.

Výzkumné otázky se dotýkají témat směřujících k základním trendům rozvoje oblasti vysokého školství, strategii rozvoje terciárního vzdělávání na národních úrovních, trendům či přístupům ke strategickému řízení vysokých škol, a identifikace odlišností ve strategickém řízení vybraných vysokých škol.

Záměrem diplomové práce je analyzovat a porovnat strategické dokumenty vysokých škol, získat na základě provedených analýz a polostrukturovaných rozhovorů návrhy či doporučení pro zkvalitnění řízení vzdělávacích organizací v terciárním vzdělávání.



Diplomová práce si klade za cíl odpovědět na čtyři témata a základní otázky, kterými jsou: Jaké základní dokumenty na národních úrovních se zabývají strategickým řízením v oblasti terciárního vzdělávání a jaké jsou trendy rozvoje z nich vyplývající? Jaké strategické dokumenty vybrané vysoké školy zpracovávají? Jaké přístupy ke strategickému řízení jsou uplatňovány u vybraných vysokých škol? Jaká zobecněná doporučení, na základě provedených analýz, je možné uplatnit ke zkvalitnění procesu strategického řízení vysokých škol?

Výběrovým souborem jsou čtyři vysoké školy, kdy dvě jsou vybrány ze Slovenské republiky a dvě z České republiky.

Diplomová práce Analýza přístupů ke strategickému řízení v terciárním vzdělávání v první kapitole vymezuje základní pojmy, zabývá se termíny řízení, strategické řízení, terciární vzdělávání, analýza, vzdělávání a tyto pojmy směřuje dále k objasnění dalších částí a kapitol diplomové práce.

Druhá kapitola je věnována terciárnímu vzdělávání, zabývá se ukotvením pojmu terciární vzdělávání, popisuje historii a současnost terciárního vzdělávání v Československu a v novodobé historii České a Slovenské republiky. Třetí kapitola nazvaná Koncepce rozvoje terciárního vzdělávání v České a Slovenské republice pracuje se současnými koncepcemi terciárního vzdělávání ve dvou uvedených státech.

Čtvrtá kapitola diplomové práce nesoucí název metodologie výzkumného šetření popisuje způsoby a metody výzkumného šetření, resp. dává ucelený přehled o způsobech analýzy a komparace páté kapitoly diplomové práce, tzn. strategických dokumentů z oblasti terciárního vzdělávání a strategického řízení vybraných vzdělávacích organizací v České a Slovenské republice.

Kapitola označená jako vyhodnocení a interpretace výstupů výzkumu uzavírá analytickou část práce, kde na základě výstupů provedených analýz jsou vytvořena doporučení a návrhy ke stávajícím strategiím a strategickým dokumentům vybraných vysokých škol, které mohou zkvalitnit strategické řízení vzdělávacích organizací v oblasti terciárního vzdělávání.

Samotný závěr práce je souhrnem všech získaných poznatků jak z teoretické roviny, tak i z výzkumného (analytického) pohledu na oblast terciárního vzdělávání.

# 1 Teoretická východiska managementu v oblasti vzdělávání

Kapitola nazvaná teoretická východiska představuje pojednání o názvosloví či odborných názvech a jejich používání v souvislosti s řešenou problematikou strategického managementu v kontextu terciárního vzdělávání. Termíny management, strategické řízení, vzdělávání, terciární vzdělávání jsou vzhledem k tématu této práce velmi důležité, a proto je jejich vysvětlení naprosto zásadní.

## 1.1 Management

Management představuje anglické slovo vycházející ze slova to manage, které volně překládáme jako řídit. Z historického hlediska jde o pojem, který lze původem také označit jako francouzský, vycházející z francouzského slova ménagement. Podle Zlámala (2011, s. 9) se toto slovo dá volně přeložit jako řídit a prapůvod pojmu je zakotven v latině ve slově manus (ruka), ze kterého vznikly ekvivalenty v dalších jazycích např. v angličtině to manage. Souhrnně můžeme management popsat jako ucelené řízení ve smyslu všech činností v dané organizaci.

Ve světové literatuře se objevuje několik desítek definic slova management. Problematiku řízení popisuje velké množství současných i starších autorů, kteří se právě managementem dlouhodobě zabývají. Mezi nejznámější jména autorů z oblasti managementu patří zejména Veber, Minařík, Čáslavová, Blažek, Synek, Vysekalová, Zlámal, Kasper, Mayrhofer a další.

Vavrečka a Lednický (2006, s. 232) ve svém Česko-Anglickém, Anglicko-Českém slovníku managementu označuje řízení jako *„činnost managementu v rámci operativní práce, spočívající v usměrnění pracovních aktivit podřízených. Styl řízení je dán ambicemi a osobností vedoucího pracovníka, způsobem přizpůsobení se motivacím lidí, jejich charakteristickým rysům a povaze úkolů, které mají plnit. Obecně lze rozlišit podle chování vedoucího k podřízeným tři základní styly řízení: autoritativní, demokratický, liberální. Ve vztahu k podnikovému okolí je možno určit čtyři typy řízení: realistické, idealistické,*

*oportunistické a smírné. Podle způsobu rozdělení pravomocí a odpovědnosti dělíme řízení na centralizované a decentralizované.“*

Kasper a Mayrhofer (2005, s. 151) se zabývají řízením z pohledu personálního managementu a řízení organizace a po pojmem řízení rozumí: „*sociální proces ovlivňování, při kterém se jedna osoba (nadřízený) snaží přimět jiné osoby (podřízené) ke splnění společných úkolů a dosažení společných cílů.*“

Z hlediska podnikové ekonomiky a podnikového řízení Synek (2010, s. 156) ve své knize Podniková ekonomika přisuzuje řízení podniku jako celku vrcholnému managementu, který by měl usilovat hlavně o vzájemné skloubení jednotlivých činností tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů podniku.

Blažek (2014, s. 12) uvádí tři základní pojetí managementu, resp. tři významové roviny, a to, že „*je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.*“ Blažek (2014, s. 12) také uvádí, že management bývá považován za ekvivalent českého slova řízení, zatímco řízení probíhá v různých systémech (technických, biologických nebo společenských), samotný management je řízením v organizaci.

Dalším zajímavým objasněním pojmu řízení je, že „*Řízení je tedy jako společenský jev pojmem historickým, provázejícím lidstvo v každé civilizované formě jeho vývoje. Každá z dosavadních etap vývoje lidstva se vyznačovala určitou formou organizace a řízení společnosti*“ (Zlámal, 2011, s. 8).

Mládková (2009, s. 13) popisuje management jako propojení činnosti různých lidí tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Dále management překládá do českého jazyka jako řízení. A samotný řídicí proces vysvětluje jako „*potřebu k zajištění životních potřeb s pomocí hledání nástrojů, jak určit správný cíl, získat pro něj lidi a pomocí nich je dosáhnout.*“

Veber (2000, s. 17) v knize Management – základy, prosperita, globalizace, popisuje řízení jako „*značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pociťována nejen v podnicích, ale samozřejmě také v armádě, na univerzitách, v církvích, v kulturních institucích, sportovních organizacích i jinde.*“

I když jsou uvedené definice managementu na první pohled odlišné, mají však většinou určité společné rysy, kterými jsou:

- „management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem,
- management lze aplikovat na různých organizačních úrovních, tj. na různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky,
- vykonavateli managementu jsou lidé,
- obecnými posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované jednotky nebo procesu“ (Čáslavová, 2000, s. 10).

Blažek (2018, s. 12) ve své publikaci rozděluje pojem management na tři základní skupiny podle toho, co zdůrazňují:

- proces řízení,
- řídicí pracovníci,
- soubor poznatků o řízení.

Dle výše uvedeného rozdělení tak můžeme popsat management jako proces řízení, který probíhá „mezi jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tzn. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu“ (Blažek, 2018, s. 12). Současně lze označit management jako pojem označující řídicí pracovníky, respektive pracovníky, kteří management vykonávají a jsou v rámci organizace označováni za manažery. V neposlední řadě jde v kontextu slova management o soubor poznatků o řízení, kdy hovoříme o managementu jako vědě převážně praktické a úzce spojené s empirií.

## 1.2 Strategické řízení

Vznik samotného strategického řízení je datován do osmdesátých let dvacátého století z důvodů nutné tvorby strategie v oblastech lidských zdrojů, technologií a samotných organizací. Strategii či organizační strategii lze dle Slavíka (2014, s. 93) definovat jako dlouhodobý směr a cíl podniku (či jiné organizace) k uspokojování potřeb svých vlastníků a dalších zainteresovaných subjektů tím, že dosahuje konkurenčních výhod v měnícím se

prostředí skrze své schopnosti a zdroje. Strategické řízení představuje komplexnější pohled na podnik či jinou organizaci.

Problematicke strategického řízení se věnují zejména autoři Fotr, Jakubíková, Veber, Slavík a další.

Podle Fotra et al. (2017, s. 22) je *„strategické řízení v moderní organizaci komplexem znalostí a zkušeností, s jejich pomocí se vytváří v podniku rovnováha mezi cíli a potřebami dneška a zítřka. Organizace řeší na všech úrovních svých činností rozhodovací úlohy, jejich cílem je efektivně alokovat své disponibilní zdroje a zajistit organizaci prosperitu v tvrdém konkurenčním prostředí.“*

Strategický management definuje Jakubíková (2013, s. 16) jako *„dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.“*

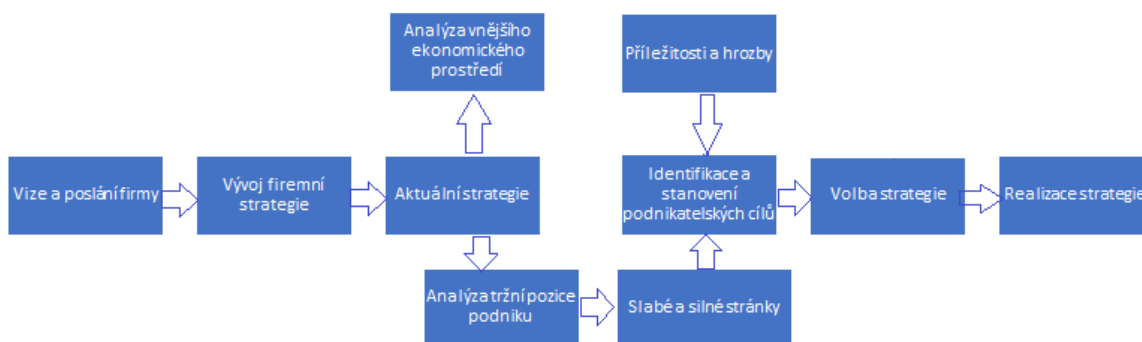
Samotné strategické řízení označuje Veber (2000, s. 381) jako *„souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti a hrozby, přičemž jejich smyslem je získání i informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.“*

Davies (2019, s. 9) označuje strategický management jako *„velmi důležitou oblastí řízení. Zahrnující rozvoj a implementaci cílů a cílů managementu na základě dostupnosti zdrojů a posouzení vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Rozvoj strategického řízení je základem pro aktivity zaměřené na konkurenci, náklady a zákazníky. Mezi koncepční rámce v této oblasti patří SWOT analýza, zkušební křivka, konkurenční výhoda, firemní strategie a teorie portfolia atd.“*

Význam strategického řízení tedy dle výše uvedených definic chápeme, jako důležitá rozhodování (strategická rozhodování) manažerů dané organizace. Strategický management je tedy soubor řídicích aktivit manažerů, kteří se svými rozhodnutími snaží o udržení

dlouhodobých a plánovaných poslání, smyslů, záměrů, prosperity a zdrojů řízené organizace. Z hlediska strategického řízení je však velmi důležitý samotný proces. Pro pochopení procesů strategického řízení je nutné terminologicky ukotvit slovo proces. Mallya (2007, s. 27) parafrázuje Van de Vena (1992) a popisuje tři způsoby definování slova proces. „Proces může být uváděn jako posloupnost logiky, která vysvětluje vztah mezi různými vstupy a výstupy. Zadruhé, proces popisuje kategorie pojmů vyjadřující individuální nebo kolektivní činy nebo aktivity. Zatřetí proces může být posloupnost událostí a aktivit, který popisuje, jak se jevy mění v čase.“ Proces strategického řízení tak lze z výše uvedeného vysvětlení vidět jako posloupnost nějakých postupů či kroků, to však není tak úplně pravda. Proces strategického řízení je dynamickým procesem sladění strategie, výkonnosti a obchodních výsledků. „Je to neustálý proces tvorby a určování směru vývoje organizace a její aktivity. Je to každodenní rozhodování o tom, jak se bránit vznikajícím změnám v daném prostředí podnikání“ (Mallya, 2007, s. 28).

Obrázek č. 1: Struktura procesu strategického řízení



Zdroj: Marinič (2008, s. 12)

Strategické řízení představuje proces, kterým se určují dlouhodobé cíle a záměry, které se přizpůsobují daným podmínkám a zdrojům v organizaci ve vztahu ke stanoveným cílům. Stanovují se poslání organizací a stanovují se vize, na jejichž základě se vytvářejí strategické cíle.

*„Strategické řízení vyjadřuje aktivní účast organizace na vývoji vlastní budoucnosti, vede k dosažení budoucích cílů, napomáhá porozumění zúčastněných stran vede ke zvýšení prodejnosti vytvořených vzdělávacích produktů a také ke zvýšení konkurenceschopnosti, vede k řízení finanční i nefinanční výkonnosti, k efektivní alokaci zdrojů a času, snížení možných rizik apod. S uplatněním analýz, prognózování, tvorby scénářů a využívání vhodných strategií může vzdělávací organizace pružně reagovat na změny trhu a změny v chování zákazníka, tj. studenta a účastníka vzdělávání“ (Veteška, Paulovčáková, 2018, s. 4).*

### **1.3 Vzdělávání**

Vzdělávání společně s výchovou tvoří společenskou vědní disciplínu označovanou jako pedagogika, která právě zkoumá podstatu, strukturu a zákonitosti výchovy a vzdělávání. Vzdělávání je tak jedním ze základních kamenů pedagogiky.

*„Vzdělávání se obecně chápe jako proces záměrného a organizovaného osvojování poznatků, dovedností, postojů aj., typicky realizovaný prostřednictvím školního vyučování“ (Průcha, 2007, s. 15).*

*„Vzdělávání je proces uvědomělého a cílevědomého utváření zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobních zájmů. Je procesem utváření osobnosti, individualizací společenského vědomí, tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníků vzdělávacího procesu.“ (Palán, 2002, s. 130) Dle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) však nemusí vzdělávání probíhat vždy jen v institucionalizované či školní formě. Proto také vzdělávání můžeme rozdělit na formální, neformální a informální.*

*„Formální vzdělávání se odehrává zejména ve školách a jeho prostřednictvím lze dosáhnout stupňů vzdělání (základního vzdělání, středního vzdělání, středního vzdělání s výučním*

*listem, středního vzdělání s maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělání v konzervatoři, vyššího odborného vzdělání, vysokoškolského vzdělání“* (Strategie vzdělávací politiky, online, 2019, s. 9). Formální vzdělávání představuje také tzv. předškolní vzdělávání, vzdělávání v základních uměleckých školách či v jazykových školách, kde jsou jasně stanovené cíle, obsahy, formy a způsoby hodnocení tohoto vzdělávání.

Neformální vzdělávání se zaměřuje primárně na *„rozvoj znalostí, dovedností a schopností v zařízeních zaměstnavatelů, v soukromých vzdělávacích institucích, ve školských zařízeních (např. zájmové vzdělávání, které poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti), nestátních neziskových organizacích, v knihovnách a dalších organizacích.“* (Strategie vzdělávací politiky, online, 2019, s. 9). Oblast neformálního vzdělávání představují také některé volnočasové aktivity dětí, mládeže a i dospělých, avšak jedná se o organizované kurzy, školení, přednášky či rekvalifikace. *„Nutnou podmínkou pro realizaci neformálního vzdělávání je účast odborného lektora, učitele, trenéra či proškoleného vedoucího. Bez dodatečného uznání příslušným orgánem nebo institucí však neformální vzdělávání zpravidla nevede k získání stupně vzdělání“* (Strategie vzdělávací politiky, online, 2019, s. 9).

Informální vzdělávání či učení chápeme jako proces, kdy získáváme znalosti, schopnosti nebo dovednosti na základě každodenních činností v běžném životě. Do informálního vzdělávání řadíme *„také sebevzdělávání, kdy učící se nemá možnost ověřit si výsledky učení. Informální učení na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání není organizované a institucionálně koordinované, zpravidla má nesystematickou povahu a postrádá formující vliv učitele“* (Strategie vzdělávací politiky, online, 2019, s. 9).

Samotným vzděláváním se zabývá celá řada autorů, avšak pro andragogiku či vzdělávání dospělých, jakožto součást pedagogiky jsou jedni z nejdůležitějších současných autorů prof. Průcha a prof. Veteška. Oba profesori spolu vydali Andragogický slovník, v němž označují vzdělávání *„v odborném významu, to co se označuje termínem edukace, tedy proces řízení učení a vyučování, k němuž dochází typicky v edukačním prostředí školy, nebo v jiném edukačním prostředí (např. v rámci podnikového vzdělávání, zájmového vzdělávání dospělých aj.). Jedna z forem vzdělávání je také individuální sebevzdělávání. Z hlediska*



*společnosti je vzdělávání jednou z nezbytných podmínek jejího přežití a vývoje. Bez kontinuálního vzdělávání zasahujícího každou novou generaci by se společnost nemohla udržet a zdokonalovat. Proto se v současné civilizaci přisuzuje vysoká důležitost celoživotnímu vzdělávání a učení“ (Veteška, Průcha, 2014, s. 301).*

## **1.4 Terciární vzdělávání**

Využívání termínu terciární vzdělávání ve vztahu ke vzdělávání je poměrně nové, neboť tento termín byl použit v kontextu se vzděláváním poprvé ve čtyřicátých letech dvacátého století Georgem Dinsmorem Stoddardem.

Terciární vzdělávání zahrnuje koncepci vzdělávání na úrovni vyššího středoškolského a vysokoškolského vzdělávání a aby bylo možné uznání akademické úrovně a jasnější a jednoznačnější označení nežli postsekundární vzdělávání, či nižší vysokoškolské, byl použit termín terciární vzdělávání (Roberts, 2003, s. 18).

System vzdělávání v České republice je rozdělen v rámci formálního vzdělávání do základních čtyř stupňů vzdělávání. Preprimární vzdělávání je prvním stupněm vzdělávání, které je určeno dětem ve věku od 3 do 6 let a probíhá obvykle v mateřské škole. Druhým stupněm vzdělávání je primární a nižší sekundární vzdělávání, které navazuje na předškolní vzdělávání a výchovu v rodině. Druhý stupeň vzdělávání je povinný a žáci zde plní tzv. povinnou školní docházku. Primární vzdělávání řeší školský zákon a od školního roku 1996/1997 je povinná školní docházka, na obou stupních základních škol, devítiletá. Sekundární vzdělávání představuje vzdělávání především na středních školách poskytujících všeobecné vzdělávání (gymnázia) či odborné vzdělávání (střední odborná učiliště, učiliště, střední odborné školy). Sekundární vzdělávání se řídí školským zákonem.

Mezičlánkem je pak tzv. postsekundární neterciární vzdělávání, které je určeno absolventům středních škol a neposkytuje další stupeň vzdělávání. Obvykle se jedná o pomaturitní kurzy cizích jazyků, rekvalifikační kurzy, nulté ročníky vysokých škol atp.

Posledním stupněm vzdělávání v České republice je terciární vzdělávání, které je poskytováno vysokými školami a od 1995 jsou součástí terciárního vzdělávání také vyšší odborné školy poskytující prakticky zaměřené studijní obory.

Terciární vzdělávání je považováno za nejvyšší stupeň vzdělávání v hierarchii všech úrovní vzdělávacích systémů. Průcha (2006, s. 121) uvádí, že *„Až donedávna bylo vysokoškolské vzdělávání spojováno pouze s univerzitami. Česká pedagogika i vzdělávací politika si do roku 1989 vystačila se členěním formálního vzdělávání na tři základní úrovně a to základní, středoškolské a vysokoškolské.“*

Po roce 1989 však bylo zapotřebí rozšířit dříve používanou úroveň vzdělávání pojem vysokoškolské vzdělávání, a proto bylo dle mezinárodní terminologie a mezinárodní normy pro klasifikaci vzdělávání ISCED 1997<sup>1</sup>, zakotveno do českého vzdělávacího systému slovo terciární, resp. terciární vzdělávání.

*„Samotný terciární sektor vzdělávání se člení na vzdělávání vysokoškolské (ISCED 645, 7 a 8) a vyšší odborné (ISCED 655). Pojem terciární vzdělávání není v současné legislativě definován, přesto se v oficiálních dokumentech používá. K tomuto vzdělávání se uchazeč kvalifikuje získáním středního vzdělání s maturitní zkouškou (ISCED 344 či 354) a splněním požadavků přijímacího řízení stanovených příslušnou institucí.“* (EURYDICE, 2019).

Jak už bylo uvedeno, do terciárního vzdělávání řadíme od roku 1995 jak vysoké školy, tak i vyšší odborné školy. Vysokoškolské vzdělávání se řídí primárně zákonem o vysokých školách, kdežto vyšší odborné školy se řídí zákonem školským. Vysoké školy v České republice dále dělíme na univerzitní vysoké školy (školy s akreditovaným doktorským studijním programem) a neuniverzitní vysoké školy (školy s akreditovaným pouze bakalářským či bakalářským a magisterským studijním programem).

European Qualifications Framework (EQF) neboli společný evropský rámec kvalifikací, jehož účelem je možnost pochopení, porovnání a uznávání kvalifikací v rámci celé Evropské unie, dělí kvalifikace na celkem 8 úrovní dosaženého vzdělání. *„Napomáhá orientaci*

---

<sup>1</sup> mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání schválená UNESCO

*v úrovních kvalifikací, usnadňuje studijní i pracovní mobilitu a podporuje celoživotní učení. Evropský kvalifikační rámec je popsán z hlediska obecných požadavků na absolventy dané úrovně pomocí deskriptorů. EQF je jedním z evropských nástrojů k podpoře srozumitelnosti a transparentnosti vzdělávacích systémů. Česká republika přiřadila k Evropskému rámci kvalifikací svůj vzdělávací a kvalifikační systém v roce 2011“ (MŠMT, 2011).*

Pro terciární vzdělávání jsou vyhrazeny tři úrovně vzdělání a to vysokoškolské – bakalářský studijní program, vyšší odborné vzdělání a konzervatoře, patřící do úrovně 6, vysokoškolské magisterský studijní program, který patří do úrovně 7 a vysokoškolské doktorský studijní program náležící skupině 8. Pro zajímavost v České republice není dle EQF žádný typ vzdělání v úrovni 5, tam patří programy krátkého cyklu, které neexistují v naší republice, avšak v sousedním Slovensku se již programy krátkého cyklu objevují a v dalších evropských státech jde o standardní úroveň vzdělávání např. v Dánsku, Belgii atp.

*EQF na rozdíl od klasifikace ISCED, která vznikla v 70. letech minulého století a zohledňuje primárně délku vzdělávacího programu a jeho zařazování do úrovně, je evropský rámec kvalifikací nástrojem „pro klasifikaci kvalifikací bez ohledu na to, zda byly získány v počátečním vzdělávání, nebo jsou potvrzením toho, co si jedinec osvojil třeba praxí či samostudiem. Podstatné je, že prokáže u zkoušky standardem stanovené znalosti, dovednosti a kompetence. Tím získá kvalifikaci, jinými slovy potvrzení/certifikát/diplom o svých výsledcích učení. Jeho hlavním účelem je umožnit transparentnost, srozumitelnost a porovnatelnost kvalifikací, což v konečném důsledku by mělo napomoci mezinárodní i sociální mobilitě a integraci. Vznikl nedávno, v r. 2008, z potřeby soustředit se při klasifikaci kvalifikací na to podstatné, tedy co jedinec zná, dovede a je schopen vykonávat. Jak už název napovídá, platí pouze v Evropě, i když o úzkou spolupráci či napojení usiluje již několik mimoevropských zemí (např. Austrálie, Nový Zéland a Hong Kong). Jeho zavádění je dobrovolné, ale jeho plný význam a účel může být naplněn pouze tehdy, když ho evropské státy skutečně vezmou za svůj. To v první řadě znamená popsat své kvalifikace (a kurikulární dokumenty) výsledky učení a zařadit je do svých národních rámců kvalifikací“ (Dosažené vzdělání a stávající vzdělávací programy v ČR, 2015).*

Evropský rámec kvalifikací u sledovaných tří skupin (EQF6, EQF7 a EQF8) vymezuje typ získaného vzdělání, znalosti, dovednosti a kompetence. Pro úroveň EQF6 je uvedeno

ukončené vyšší odborné vzdělávání v délce studia 3-3,5 roku a získání titulu diplomovaný specialista, nebo vyšší odborné vzdělávání na konzervatořích v délce dvou let a získání téhož titulu anebo studium na vysoké škole v bakalářském studijním programu o délce studia tři až čtyři roky a získání titulu bakalář. Úrovně EQF 7 je dosaženo absolvováním magisterského studijního programu v délce studia dva až tři roky, popřípadě u nenavazujícího dlouhého studia v délce čtyři až šest let a získání magisterských titulů včetně titulů za tzv. malé doktoráty, resp. absolvováním rigorózního řízení. Poslední zmiňovaný typ evropského rámce kvalifikací EQF 8 je dosaženo na základě absolvování doktorského studia v délce trvání tří až čtyř let a získání akademických titulu doktor, popř. doktor teologie.

Tabulka č. 1: Kvalifikační úrovně EQF, ISCED 97 a ISCED 2011

EQF	ISCED 97	ISCED 2011-P	ISCED 2011-A	Dosažené vzdělání	Udělované tituly	Znalosti
6	5B	655	650	vyšší odborné	DiS.	pokročilé znalosti v oboru studia
	5B	554	550	vyšší odborné na konzervatoři	DiS.	
	5A	645	640	vysokoškolské bakalář	Bc. nebo BcA.	
7	BA	746/747	740	vysokoškolské magistr	Mgr. Ing. MgA., Ing. arch., MUDr., MDDr., MVDr., JUDr. PhDr., RNDr. Pharm.Dr., ThLic., ThDr.	vysoce specializované znalosti v oboru studia
8	6	844	840	vysokoškolské doktor	Ph.D., Th.D.	znalosti na špičkové úrovni v oboru práce studia

Zdroj: Jaký je rozdíl mezi ISCED a EQF? (online, 2015), vlastní zpracování

Na základě sdělení Českého statistického úřadu ze dne 14. prosince 2015, které vyšlo ve sbírce zákonů pod č. 348/2015 Sb., s účinností od 1. ledna 2016 došlo k zavedení Klasifikace oborů vzdělání (CZ-ISCED-F2013). „Jedná se o mezinárodní standart ISCED Fields of

*Education and Training classification, který byl vytvořen organizací UNESCO“ (Sbírka zákonů 2015, s. 4658). Nově zavedená klasifikace je rozdělena na základních dvanáct skupin programů a 207 oborů.*

Tabulka č. 2: Klasifikace oborů vzdělávání ISCED-F2013

00	Programy a kvalifikace – všeobecné vzdělání
01	Vzdělávání a výchova
02	Umění a humanitní vědy
03	Společenské vědy, žurnalistika a informační vědy
04	Obchod, administrativa a právo
05	Přírodní vědy, matematika a statistika
06	Informační a komunikační technologie (ICT)
07	Technika, výroba a stavebnictví
08	Zemědělství, lesnictví, rybářství a veterinářství
09	Zdravotní a sociální péče, péče o příznivé životní podmínky
10	Služby
99	Obor neznámý

Zdroj: Klasifikace oborů vzdělávání ISCED-F 2013 (online, 2015), vlastní zpracování

## 2 Terciární vzdělávání v České a Slovenské republice

### 2.1 Historie terciárního vzdělávání v Československé republice

Po vzniku samostatné Československé republiky v roce 1918 došlo pouze k nevelkým změnám v tehdejší školské soustavě, která byla doposud řízena z Vídně v rámci Rakousko-Uherské monarchie. *„Všechny vysoké školy od roku 1920 spravovalo Ministerstvo školství a osvěty prostřednictvím zemských úřadů v Praze a Brně. Zásadněji vzdělávání v období první republiky ovlivnilo až přijetí Malého školského zákona“* (Úvod k vysokým školám, 2010).

První novou vysokou školou československého státu se v prosinci roku 1918 stala Vysoká škola zvěrolékařská, následovala Husova československá fakulta bohoslovecká v Praze, Vysoká škola obchodní, Vysoká škola zemědělská Brno. V roce 1922 byl vydán zákon, kterým tehdejší Ministerstvo školství a osvěty stanovilo normu pro zřizování a rušení vysokých škol a jejich fakult. Tímto zákonem byly také zřízeny dvě nové univerzity, Univerzita Komenského v Bratislavě a Masarykova univerzita v Brně.

*„Hlavními znaky vysokých škol v tomto období byl především jejich vědecký charakter, svoboda učení, právo promoční a právo habilitační. Studium vedlo k získání nejen titulu, ale i významnějšího postavení ve společnosti. Vysokoškolsky vzdělaný člověk získal automaticky vyšší postavení ve společnosti a byl i tak chápán. Vysokoškolské studium bylo plně hrazeno studentem, který se zapsal na danou vysokou školu po úspěšném absolvování maturitní zkoušky. Do řádného studia mohli být přijímáni žáci z gymnázií a to především na školy univerzitního typu. Žáci z reálky či reálného gymnázia pro přijetí na univerzitu museli navíc skládat doplňkovou zkoušku z latiny. Žáci, kteří chtěli být zapsáni na obory právnícké, filosofické či do oboru archeologie, museli skládat zkoušku z řečtiny. Žáci, kteří se ucházeli o studium na technice a byli absolventy gymnázia, museli navíc skládat zkoušku z deskriptivní geometrie“* (Úvod k vysokým školám, 2010).

Naprostá většina všech vysokých škol v období první republiky byla veřejná, respektive byla spravována Ministerstvem školství a osvěty a jím určenými zemskými úřady v Praze a Brně. Soukromé vysoké školství existovalo na základě zvláštního povolení, ale v podstatě po

zrušení škol pro převážně ruské a ukrajinské emigranty došlo k likvidaci soukromého vysokého školství a nové soukromé školy již nebyly otevřeny. V Československé republice tak v roce 1920 existovalo celkem 13 vysokých škol z nichž dvanáct bylo v Čechách a na Moravě a pouze jedna vysoká škola (Komenského univerzita v Bratislavě) byla na Slovensku. Z celkového počtu 13 vysokých škol byly tři školy německé (Německá univerzita v Praze, Německá technika v Praze a Německá technika v Brně). „V roce 1920 získala tehdejší Česká univerzita zpět svůj historický název Karlova univerzita. V roce 1939 po obsazení Československé republiky německými vojsky a po četných studentských manifestacích, byly české vysoké školy vyhláškou říšského protektora na tři roky uzavřeny“ (Úvod k vysokým školám, 2010). Veškerý majetek českých vysokých škol přešel na univerzity německé. V roce 1939 vznikl samostatný slovenský stát a o pouhý rok později byla tehdejší Komenského univerzita v Bratislavě přejmenována na Slovenskou univerzitu a tu nuceně museli opustit všichni čeští pedagogové. V témže roce vznikla Slovenská vysoká škola technická z tehdejší Vysoké školy Dr. Milana Rastislava Štefánika v Košicích, neboť z důvodu pomnichovské dohody připadla košická oblast k Maďarsku. O rok později vznikla soukromá Vysoká škola obchodná v Bratislavě.

Po skončení druhé světové války v roce 1945 zažilo vysoké školství svou obrodu, resp. otevření většiny vysokých škol již na podzim v roce 1945. Do studia byly v poválečném období přijímáni téměř všichni uchazeči o vysokoškolské vzdělání a samozřejmě i ti, kteří v důsledku protektorátní vyhlášky a války museli univerzity opustit. Obnovou vysokých škol však poválečné období nekončilo, naopak vznikaly nové vysoké školy a fakulty. Rok po ukončení 2. světové války byla Univerzita Karlova nucena otevřít pobočky lékařské fakulty (dále jen LF) z důvodu převisu poptávky přes nabídku, kterou byla LF UK schopna poskytnout. Vznikly tak pobočky, které existují dodnes, a to Lékařská fakulta Univerzity Karlovy v Plzni a Lékařská fakulta Univerzity Karlovy v Hradci Králové. Poválečné období však dalo za vznik také nových vysokých škol Akademie výtvarných umění, Vysoké školy báňské v Ostravě, Akademii múzických umění, Univerzity Palackého v Olomouci, Vysoké školy uměleckoprůmyslové a Vysoké školy sociální v Brně (Úvod k vysokým školám, 2010). Zajímavostí poválečného roku 1946 je, že pouhý rok po válce studovalo na vysokých školách téměř 47 tisíc studentů, což představovalo téměř dvojnásobný nárůst proti letům předprotektorátním.

Další velkou změnu prodělalo československé vysoké školství po únoru roku 1948, které přímo souviselo s nástupem komunistické strany k moci. Docházelo tak k politickým čistkám jak studentů, tak hlavně pedagogů. *„Na počátku tohoto období změn byl zákon o základní úpravě jednotného školství schválený 21.4.1948, který rušil dosavadní platnost říšského zákona z roku 1869 i Malého školského zákona z roku 1922. Zákon také nově vymezil strukturu školské soustavy a vymezil tak vyšší III. stupeň zahrnující odborné školy vyšší a gymnázia, připravující žáky jak do praxe, tak pro studium na vysokých školách. Zákon rovněž vedl k likvidaci nestátního školství, resp. k zestátnění většiny škol. Dne 14.9. 1948 byly zavedeny dvě pobočky Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, a to v Plzni a Českých Budějovicích. V listopadu 1948 vyhlásil Rudolf Slánský program „regulace výběru studentů“ a „studijními prověrkami“ v přímé režii KSČ neprošlo např. na Univerzitě Karlově přes 3 600 studentů (téměř čtvrtina), na Právnické fakultě dokonce neprošlo 42 % studentů, a na jejich místa nastoupili absolventi tzv. „dělnických kurzů“, jimž půlroční kurz nahradil studium gymnázia“ (Úvod k vysokým školám, 2010).*

V roce 1949 komunistický režim zřídil Vysokou školu politických a hospodářských věd v Praze a o rok později Vysokou školu strojní v Ostravě, Vysokou školu strojní a elektrotechnickou v Plzni a Vysokou školu chemicko-technologickou v Pardubicích, Vysokou školu múzických umění v Bratislavě. Zákon č. 58 o vysokých školách z roku 1950, který platil dalších čtyřicet let až do roku 1990, pojal vysoké školství následovně: *„Lidově demokratická republika v úsilí o neustálé zlepšování životních podmínek a kulturní úrovně našeho lidu a v úsilí o rozvoj vědy a umění pro budování socialismu ve vlasti zřizuje vysoké školy a pečuje o ně. Zajišťuje tím nejschopnějším synům a dcerám pracujícího lidu přístup k vyšším stupňům vzdělání se zřetelem k potřebám a prospěchu celku. Úkolem vysokých škol bylo vychovávat odborně i politicky vysoce kvalifikované pracovníky věrné lidově demokratické republice a oddané myšlence socialismu, tvořivě, vědecky a umělecky pracovat na šíření vědy a umění mezi lidem“ (Zákon č. 58 Sb., 1950).* Následovalo zabavení veškerého majetku vysokých škol a jeho převedení na stát, zavedení povinných studijních plánů, přednášek a kroužků a množství zkoušek. Vedení všech vysokých škol, fakult a kateder podléhalo nově jmenování ministrem školství na základě návrhů komunistického Státního výboru pro vysoké školy. Zrušeny byly všechny teologické fakulty a nově vznikaly



katedry marxismu a leninismu, které v rozsahu čtyř hodin týdně po dobu čtyř let studentům přednášely ideové myšlenky komunistického režimu.

Na Slovensku vznikaly nové vysoké školy, např. v roce 1959 Univerzita Pavla Josefa Šafárika v Košicích, či v roce 1960 Vysoká škola dopravná v Žilině.

*„V roce 1966 vyšel nový zákon o vysokých školách, který poměry na vysokých školách mírně liberalizoval, obnovil volbu akademických funkcionářů vědeckou radou, ale především obnovil udělování akademických titulů. Práva absolventů vysokých škol byla v socialistické republice přesně stanovena. Před ukončením studia podniky vysílaly své zástupce k přesvědčovací akci studentů, na které předávali informace o podniku, o pracovišti a o výši platu. Každý absolvent měl své kádrové materiály a o jeho umístění po absolvování vysoké školy rozhodovala komise, která se skládala z děkana, vedoucího katedry, kádrového pracovníka, zástupce strany, zástupce Revolučního odborového hnutí nebo Československého svazu mládeže. Každý absolvent získal po tomto rozhodnutí tzv. „umístěnku“ a byl povinen nastoupit do zaměstnání nejpozději měsíc po ukončení studia a v podniku musel pracovat minimálně tři roky“ (Úvod k vysokým školám, 2010).*

Nespokojenost studentů vysokých škol s politickým systémem, který ve velké míře ovlivňoval fungování vysokého školství, předznamenaly manifestace a stávky v letech 1968 až 1969, avšak tyto demonstrace utnul vpád vojáků Varšavské smlouvy. Do čela Československé socialistické republiky byl dosazen Gustav Husák, který společně s dalšími funkcionáři Komunistické strany, započal s čistkami a prověrkami v celé zemi. Vysoké školství těmto čistkám neuniklo a v roce 1970, na základě novelizovaného zákona o vysokých škol v součinnosti s novelou zákoníku práce, docházelo k rychlému rozvazování pracovních poměrů s pedagogickými pracovníky vysokých škol. Přijímání studentů vysokých škol v tomto období bylo značně ovlivňováno postoji Komunistické strany. Vládnoucí strana dala zelenou vzniku Večerní univerzitě marxismu – leninismu (známe jako VUML), která téměř ve všech okresech tehdejšího Československa, nabízela nejvyšší stranické vzdělávání určené především členům Komunistické strany Československa, kteří po absolvování tohoto „sociálně-politického“ studia získávali titul RSDr. V roce 1980 již spadaly všechny univerzity pod tehdejší Ministerstvo školství, které také rozhodovalo o jmenování všech akademických funkcionářů, obvykle z řad členů Komunistické strany

Československa. Na Slovensku dal rok 1969 za vznik Vojenské politické akademii Klementa Gottwalda v Bratislavě. Od roku 1987 docházelo k oslabování vlivu komunistické moci nad řízením celého státu a stejně tak i nad řízením vysokého školství, což vyústilo ve studentské manifestace na podzim roku 1989, které zapříčinily politický převrat a ukončení vlády Komunistické strany Československa (Úvod k vysokým školám, 2010). Po listopadové revoluci v roce 1989 byla obnovena akademická svoboda a v témže roce vzniká Vysoká škola pedagogická v Hradci Králové a to sloučením pedagogické fakulty a institutu. O několik měsíců později dochází ke vzniku nové republiky, resp. změně názvu Československé socialistické republiky na Českou a Slovenskou federativní republiku. Období federace znamenalo rozvoj jak Českých, tak i Slovenských vysokých škol. Vznikají nové vysoké školy Slezská univerzita v Opavě, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Západočeská univerzita v Plzni, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích a Ostravská univerzita v Ostravě.

## 2.2 Terciární vzdělávání v České republice

Terciární vzdělávání v České republice se datuje od 1. 1. 1993 kdy vznikla samostatná Česká republika. Již zákon č. 2/1993 Sb. resp. Listina základních práv a svobod v článku č. 15, odstavci dva zaručuje svobodu vědeckého bádání a umělecké tvorby. Na kompletně novou úpravu vysokého školství si však musela Česká republika počkat ještě dalších 5 let, neboť do roku 1997 byl nejdůležitějším zákonem pro oblast vysokého školství zákon o vysokých školách z roku 1990, resp. zákon č. 172/1990 Sb. Tento zákon přinesl významné změny ve fungování vysokého školství v ČR. Nejzásadnější změnou byla v části první, paragrafu 1, odst. 2 věta „*Vysoké školy jsou samosprávné. O organizaci a činnosti vysoké školy rozhodují v souladu se zákonem a v jeho mezích orgány akademické samosprávy.*“

V České republice představuje terciární vzdělávání nejvyšší stupeň vzdělávání v hierarchii všech úrovní vzdělávacího systému. Terciární stupeň vzdělávání představují v České republice od roku 1995 také vyšší odborné školy<sup>2</sup> a školy vysoké. Tyto dva typy škol

---

<sup>2</sup> vyšší odborné školy se řídí školským zákonem

poskytují úroveň vzdělání dle ISCED 5A a 6 u vysokých škol univerzitního a neuniverzitního typu a ISCED 5B u vyšší odborných škol, které jsou charakteristické zaměřením vzdělávání na praktickou orientaci výuky. Podmínkou pro vzdělávání na vysokých školách a vyšších odborných školách je získání maturitní zkoušky (ISCED 3A nebo 4A).

### **Vyšší odborné školy**

Vyšší odborné školy existují v České republice v podstatě od školního roku 1995/1996, avšak experimentálně začaly vyučovat o tři roky dříve. Při vzniku a zařazení vyšších odborných škol do systému vzdělávání České republiky bylo s VOŠ počítáno jako se vzděláváním na pomezí středních a vysokých škol, které však budou pokrývat kvalifikační potřeby zaměstnavatelů, kteří požadovali více prakticky orientované absolventy. Vyšší odborné školy nejsou začleněny do Boloňského procesu<sup>3</sup>.

Vyšší odborné školy se řídí stejně tak jako střední školy školským zákonem a podrobnosti přímo související s vyšší odborným vzděláváním řeší vyhláška o vyšším odborném vzdělávání č. 10/2005 Sb., která specifikuje typy vyšších odborných škol, přijímání do prvních ročníků vzdělávání, organizaci vzdělávání, hodnocení výsledků vzdělávání studentů, absolutorium, náležitosti žádostí o akreditaci vzdělávacího programu a úplatu za vzdělávání. Vzdělávání na vyšších odborných školách probíhá jak v denní formě, tak i dálkové formě studia. Doba studia je od 3 do 4 let v návaznosti na programu studia a formě studia.

*„Vzdělávací program pro konkrétní obory si zpracovává každá škola sama. Stanoví cíle, formy, délku a obsah vzdělávání, jeho podmínky, organizaci, průběh, ukončování, profil absolventa a možnosti jeho uplatnění. Škola musí doložit zabezpečení realizace vzdělávacího*

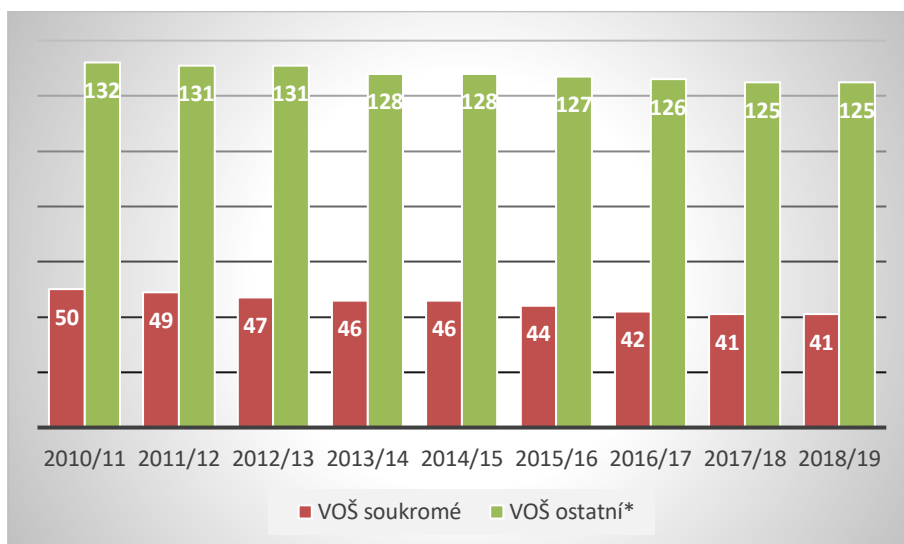
---

<sup>3</sup> jedná se dohodu 47 států, která má za cíl zvýšit dostupnost, přitažlivost a kvalitu vysokoškolského vzdělávání a vytvořit Evropskou oblast vysokoškolského vzdělávání (EHEA)

programu, mj. spolupráci s praxí, a uvést předpokládaný počet přijímaných studentů. Vzdělávací program podléhá akreditaci, kterou uděluje MŠMT na základě stanoviska zpracovaného akreditační komisí pro vyšší odborné vzdělávání. Akreditovaný vzdělávací program umožňuje škole přijímat uchazeče, vzdělávat v jeho rámci studenty, je závazný pro hodnocení studentů i školy a je podkladem pro stanovení výše finančních prostředků přidělovaných ze státního rozpočtu“ (EURYDICE, 2009, s. 40).

Obsah vzdělávání vyšších odborných škol je uspořádán do modulů či jiných ucelených částí a obdobně jako na vysokých školách jsou předměty rozděleny na povinné, povinně volitelné a nepovinné. Teorie je vyučována formou přednášek, konzultací, seminářů, cvičení a exkurzí. Nejvíce odlišnou částí studia od studia na vysoké škole je praktická příprava v daném oboru, neboť té je věnováno praktické vyučování, ať už ve škole nebo ve formě odborných stáží či praxí u zaměstnavatelů, kteří mají uzavřené smlouvy s vyšší odbornou školou (EURYDICE, 2009, s. 40).

Graf č. 1: Vývoj počtu VOŠ od školního roku 2010/2011



\* VOŠ ostatní zobrazuje školy zřízené ministerstvy, církví a kraji

Zdroj dat: Český statistický úřad (online, 2019), vlastní zpracování

K vyšším odborným školám řadíme také konzervatoře, které jsou zřizovány jako státní, soukromé, církevní a krajské. Vývoj počtu konzervatoří od školního roku 2010/2011 je neměnný. V České republice tak působí jedna státní konzervatoř, tři soukromé konzervatoře, dvě církevní a dvanáct konzervatoří zřízených kraji.

## **Vysoké školy**

Zákon o vysokých školách a o doplnění dalších zákonů stanoví vysoké školy jako nejvyšší článek české vzdělávací soustavy a jako vrcholná centra vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti, které mají hrát klíčovou roli ve vědeckém, kulturním, sociálním a také ekonomickém rozvoji společnosti (Sbírka zákonů ČR, 1998, s. 5389). Tým zákon v roce 1998 umožnil vznik třem typům vysokých škol, veřejných, státních a soukromých.

### **Veřejné vysoké školy**

Veřejné vysoké školy, kterých je v současné době 26, jsou zřizovány a zrušovány zákonem a zákon také stanovuje jejich název a sídlo. Veřejné vysoké školy jsou financovány z kapitoly 333 Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy. „Do samosprávné působnosti veřejných vysokých škol patří:

- a) *vnitřní organizace,*
- b) *určování počtu přijímaných uchazečů o studium, podmínek pro přijetí ke studiu a rozhodování v přijímacím řízení,*
- c) *tvorba a uskutečňování studijních programů,*
- d) *zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřní hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností vysoké školy,*
- e) *organizace studia,*
- f) *rozhodování o právech a povinnostech studentů,*
- g) *zaměření a organizace tvůrčí činnosti,*

*h) pracovněprávní vztahy a určování počtu akademických pracovníků a ostatních zaměstnanců,*

*i) habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem,*

*j) spolupráce s jinými vysokými školami a právníckými osobami a zahraniční styky,*

*k) ustavování samosprávných akademických orgánů vysoké školy, pokud tento zákon nestanoví jinak,*

*l) hospodaření vysoké školy a nakládání s majetkem v souladu se zvláštními předpisy,*

*m) stanovení výše poplatků spojených se studiem“ (Sbírka zákonů ČR, 1998, s. 5389).*

Zákon č. 111/1998 sbírky dále stanovuje akademické orgány veřejných vysokých škol, mezi tyto samosprávné orgány patří:

*„a) akademický senát,*

*b) rektor,*

*c) vědecká rada nebo umělecká rada nebo na neuniverzitní vysoké škole akademická rada,*

*d) rada pro vnitřní hodnocení, je-li zřízena,*

*e) disciplinární komise“ (Sbírka zákonů ČR, 1998, s. 5389).*

Dalším orgánem vysoké školy je tzv. kvestor, který řídí hospodaření a vnitřní správu veřejné vysoké školy. Kvestora vždy jmenuje a odvolává rektor vysoké školy. Vysoké školy se mohou dělit na fakulty, vysokoškolské ústavy, jiná pracoviště pro vzdělávací a tvůrčí činnost či účelová zařízení pro kulturní a sportovní činnost, pro ubytování a stravování členů akademické obce. Fakulty uskutečňují akreditované studijní programy a vykonávají tvůrčí činnost. Stejně tak jako celá veřejná vysoká škola, má i fakulta své samosprávné akademické orgány kterými jsou akademický senát, děkan, vědecká či umělecká rada, disciplinární komise a tajemník fakulty.

#### Státní vysoké školy

Státní vysoké školy jsou aktuálně dvě, první je Policejní akademie České republiky v Praze a druhou státní vysokou školou je Univerzita obrany. Obě vysoké školy byly zřízeny zvláštním zákonem, neboť podle §94 a §95 zákona č. 111/1998 jsou tyto vysoké školy

v kompetenci Ministerstva vnitra v případě Policejní akademie České republiky v Praze a Ministerstva obrany v případě Univerzity obrany.

Univerzita obrany jakožto vojenská vysoká škola vznikla na základě zákona č. 214/2004 Sb. o zřízení Univerzity obrany a dále dle § 2 odst. 3 a 7 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a změně a doplnění dalších zákonů. Univerzita obrany má za cíl vzdělávat odborníky pro ozbrojené síly a oblast bezpečnosti České republiky. Univerzita je součástí organizační složky státu, tedy Ministerstva obrany a stejně tak je také financována z kapitoly Ministerstva obrany České republiky. Samosprávné orgány Univerzity obrany jsou obdobné jako u veřejných vysokých škol, kromě správní rady.

Policejní akademie České republiky v Praze vznikla na základě zákona č. 23/1993 Sb. Zákon České národní rady, kterým se mění a doplňují některé zákony v oblasti vnitřního pořádku a bezpečnosti a o opatřeních s tím souvisejících. Vysoká škola Policejní akademie České republiky v Praze jakožto vysoká škola univerzitního typu, vůči které vykonává dohled Ministerstvo vnitra České republiky, má za cíl na svých dvou fakultách vzdělávat odborníky v oblastech bezpečnostně právních a v oblasti bezpečnostního managementu. Vysoká škola je financována z kapitoly Ministerstva vnitra České republiky. Samosprávné orgány Policejní akademie České republiky v Praze jsou obdobné jako u veřejných vysokých škol, kromě správní rady.

#### Soukromé vysoké školy

Soukromé vysoké školy, kterých je v současné době 34, začaly vznikat na základě zákona č. 111/1998 Sb. Zákon o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, který umožnil ve své třetí části vznik soukromých vysokých škol a univerzit. Tyto soukromé instituce jsou zřizovány jako právnické osoby na základě státního souhlasu, který je specifikován v paragrafu 39 zákona č. 111/1998. Soukromé vysoké školy jsou povinné zajistit si sami finanční prostředky pro svou vzdělávací a tvůrčí činnost. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy může v rámci své kapitoly státního rozpočtu (333) poskytnout soukromým vysokým školám dotaci na stipendia, a to v návaznosti na strategické záměry soukromých vysokých škol. Na rozdíl od veřejných a státních vysokých škol, soukromé

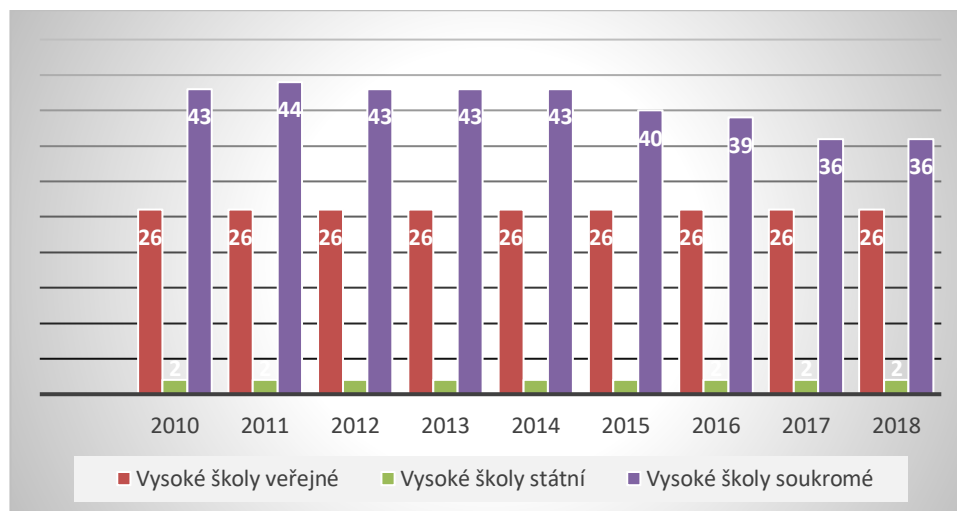
školy nemají povinnost zřizovat samosprávné orgány vysoké školy, avšak správu nad dodržování zákonných předpisů vykonává akreditační orgán prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Dále mají soukromé vysoké školy za povinnost „každoročně zpracovat, předložit ministerstvu a jako neperiodickou publikaci zveřejnit výroční zprávu o činnosti a v případě, že obdržela škola dotaci, i výroční zprávu o hospodaření vysoké školy v termínu a formě, kterou stanoví ministr, dále vypracovat a projednat s ministerstvem a jako neperiodickou publikaci zveřejnit strategických záměr soukromé vysoké školy a každoroční plán realizace strategického záměru v termínu a formě, kterou stanoví ministr“ (Sbírka zákonů ČR, 1998, s. 5397). Mezi další povinnosti soukromých vysokých škol patří povinnost poskytovat informace potřebné k činnosti akreditačního orgánu, provádět vnitřní hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností vysoké školy, zveřejňovat na internetových stránkách seznamy akreditovaných studijních programů, s tím související povinnost zveřejňovat informaci o omezení či odnětí akreditace, dále soukromé vysoké školy povinně zveřejňují své vnitřní předpisy a v neposlední řadě mají za povinnost oznámit ministerstvu změnu či zánik právnické osoby popřípadě prohlášení či ukončení konkursního řízení (Sbírka zákonů ČR, 1998, s. 5398).

#### Zahraniční vysoké školy

Zákon o vysokých školách v části č. 14 upravuje činnost poskytovatelů zahraničního vysokoškolského vzdělávání na území České republiky, ať už jsou to zahraniční vysoké školy s tuzemskou právnickou osobou či pobočky evropských zahraničních vysokých škol, nebo mimoevropských zahraničních vysokých škol. Zákon vymezuje povinnosti těchto škol a podmínky pro udělování oprávnění zahraniční vysoké škole působit na území České republiky.



Graf č. 2: Vývoj počtu vysokých škol dle zřizovatele od roku 2010 ČR



Zdroj: Český statistický úřad (online, 2019) vlastní zpracování

### Strategické řízení VŠ dle ze zákona o vysokých školách ČR

Zákona o vysokých školách řeší strategické řízení vysokých škol v § 9 který se však primárně zabývá akademickým senátem veřejných vysokých škol, § 15 zabývající se správní radou vysokých škol, § 18, který se soustředí na rozpočty a střednědobé výhledy vysokých škol, nejdůležitějším paragrafem zákona o vysokých školách v oblasti strategického řízení je § 21 který vymezuje další povinnosti veřejných vysokých škol, následuje § 27 zabývající se akademickým senátem, § 39 související s udělením státního souhlasu právnické osobě působit jako vysoká škola, § 42 další povinnosti soukromé vysoké školy, § 93c a 93d související s povinností zveřejnit strategické záměry evropských zahraničních vysokých škol působících v České republice.

### 2.3 Terciární vzdělávání ve Slovenské republice

Terciární vzdělávání ve Slovenské republice se datuje stejně tak jako v ČR od 1. 1. 1993 kdy vznikla samostatná Slovenská republika. Zákon č. 460/1992 Sb. resp. Ústava Slovenské

republiky zmiňuje právo občanů SR na bezplatné vzdělávání na základních, středních a podle možností společnosti i na vysokých školách. Na kompletně novou úpravu vysokého školství si však musela Slovenská republika počkat ještě dalších 12 let, neboť do roku 2001 byl nedůležitějším zákonem pro oblast vysokého školství zákon o vysokých školách z roku 1990, resp. zákon č. 172/1990 Sb. Stejně tak jako pro Českou republiku v době federace, tak i pro Slovenskou republiku přinesl tento zákon s sebou významné změny ve fungování vysokého školství ve Slovenské republice. Nejzásadnější změnou byla v části první, paragrafu 1, ods. 2 věta „*Vysoké školy jsou samosprávné. O organizaci a činnosti vysoké školy rozhodují v souladu se zákonem a v jeho mezích orgány akademické samosprávy.*“ Současný zákon č. 131/2002 Sb. o vysokých školách je platný od roku 2002.

Ve Slovenské republice, která má velmi dlouhou společnou historii s Českou republikou, a to se samozřejmě promítá i do fungování terciárního vzdělávání, představuje terciární vzdělávání nejvyšší stupeň vzdělávání v hierarchii všech úrovní vzdělávacího systému. Terciární stupeň vzdělávání představují na Slovensku vysoké školy a od roku 1995 také vyšší odborné školy. Tyto dva typy škol poskytují úroveň vzdělání dle ISCED 5A a 6 u vysokých škol univerzitního a neuniverzitního typu a ISCED 5B u vyšších odborných škol, které jsou charakteristické zaměřením vzdělávání na praktickou orientaci výuky. Podmínkou pro vzdělávání na vysokých školách a vyšších odborných školách je získání maturitní zkoušky (ISCED 3A).

### **Vyšší odborné studium**

Slovenská republika na rozdíl od České republiky nezřizuje samostatné vyšší odborné školy, ale vyšší odborné studium je vyučováno v rámci střední odborné školy či konzervatoře, které mají akreditované vyšší odborné studium. Vyšší odborné obory vznikly transformací experimentálních oborů studia. Vyšší odborné studium bylo v legislativě zavedeno jako nový druh pomaturitního studia, kde se mohou žáci vzdělávat za předpokladu, že získali úplné střední odborné vzdělávání nebo vyšší odborné vzdělání.

Obsah vzdělávání se řídí státními vzdělávacími programy a školskými vzdělávacími programy. Státní vzdělávací programy jsou závazné dokumenty, které stanovují všeobecné

cíle vzdělávání a klíčové kompetence, ke kterým má vzdělávání směřovat. Také jsou vymezeny rámcové obsahy vzdělávání, které jsou východiskem pro školské vzdělávací programy, kde jsou zohledněny specifické podmínky a například také potřeby daného slovenského regionu. Státní vzdělávací programy jsou vydávány a zveřejňovány pro jednotlivé stupně vzdělávání Ministerstvem školství, vědy, výzkumu a sportu Slovenské republiky. Vyšší odborné vzdělávání zahrnuje na Slovensku teoretické vyučování, cvičení, semináře, konzultace a exkurze. Hlavní důraz je kladen na praktickou přípravu, která obvykle probíhá v druhém a třetím ročníku studia. Na praxe jsou studenti zařazováni do organizací, se kterými mají školy dlouhodobou spolupráci. K vyššímu odbornému vzdělávání ve Slovenské republice patří stejně tak jako v ČR konzervatoře, které uskutečňují výuku v šestiletém vyšším odborném vzdělávání, které je ukončeno absolventskou zkouškou, kromě oboru tanec, který je vyučován v osmiletém vzdělávání ukončeném maturitní a absolventskou zkouškou (EURYDICE, 2020).

Vyšší odborné studium na Slovensku v experimentální podobě začalo již v roce 1991/1992. Při vzniku vyššího odborného studia na Slovensku byl tento typ studia zařazen jako vzdělávání na středních školách, které však bude pokrývat regionální kvalifikační potřeby hlavně zaměstnavatelů, kteří požadovali více prakticky orientované absolventy. Vyšší odborné vzdělávání SR není zařazeno do Boloňského procesu. Vyšší odborné vzdělávání se řídí stejně tak jako střední školy a konzervatoře, které vyšší odborné obory uskutečňují, školským zákonem vzdělávání. Vyšší odborné vzdělávání na středních odborných školách a konzervatořích, probíhá jak v denní formě, tak i dálkové formě studia, doba studia je 3 roky, konzervatoře a obor tanec je výuka 6 let, resp. 8 let.

### **Vysoké školy**

Zákon o vysokých školách č. 131/2002 Sb. a o doplnění dalších zákonů Slovenské republiky, označuje vysoké školy jako vrcholné vzdělávací, vědecké a umělecké instituce.

Posláním vysokých škol, které jsou součástí evropského vysokoškolského prostoru vzdělávání je rozvíjet harmonickou osobnost, vědomosti, moudrost, dobro a tvořivost

v člověku a přispívat k rozvoji vzdělanosti, vědy, kultury a zdraví pro blaho celé společnosti a tím také přispívat k rozvoji vědomostní společnosti (Zákon č. 131, 2002).

Slovenský zákon o vysokých školách stanovuje vysoké školy jako právnické osoby, které jsou dle zřízení veřejné, státní a soukromé, současně reflektuje také zahraniční vysoké školy, které mají sídlo v Evropské unii nebo ve státě, který je smluvní stranou Dohody o evropském hospodářském prostoru a Švýcarské konfederace.

### Veřejné vysoké školy

Veřejných vysokých škol je na Slovensku v současné době dvacet. Tyto veřejné školy jsou zřizovány a zrušovány zákonem a zákon také stanovuje jejich název a sídlo. Veřejné vysoké školy jsou financovány z kapitoly Ministerstva školství, vědy, výzkumu a sportu Slovenské republiky. *„Do samosprávné působnosti veřejné vysoké školy patří:*

- a) vnitřní organizace,*
- b) určování počtu přijímaných uchazečů o studium, určování podmínek pro přijetí ke studiu a rozhodování v přijímacím řízení,*
- c) utváření a uskutečňování studijních programů,*
- d) organizace studia,*
- e) rozhodování o věcech týkajících se akademických práv a povinností studentů,*
- f) určení zaměření a organizování výzkumné, vývojové anebo umělecké a další tvořivé činnosti,*
- g) uzavírání, změny a rušení pracovněprávních vztahů a určování počtu a struktury pracovních míst na vysoké škole,*
- h) udělování vědecko-pedagogického titulu anebo umělecko-pedagogického titulu „docent“ a „profesor“,*
- i) spolupráce s jinými vysokými školami, jinými právnickými osobami a fyzickými osobami, a to i se zahraničními,*
- j) volba členů orgánů akademické samosprávy veřejné vysoké školy,*

*k) hospodaření veřejné vysoké školy a nakládání s jejím majetkem v souladu s tímto zákonem,*

*l) určování výše příspěvků studentů na úhradu části nákladů na studium (dále jen „školné) a poplatků spojených se studiem podle § 92, pokud tento zákon nestanoví jinak“ (Zákon č. 131, 2002).*

Zákon č. 131/2002 sbírky dále stanoví akademické orgány veřejných vysokých škol mezi které patří:

- a) akademický senát veřejné vysoké školy,*
- b) rektor,*
- c) vědecká rada veřejné vysoké školy, umělecká rada vysoké školy anebo vědecká a umělecká vysoké škole,*
- d) disciplinární komise veřejné vysoké školy pro studenty (Zákon č. 131, 2002).*

#### Státní vysoké školy

Slovenská republika dosud zřídila tři státní vysoké školy. První zřízenou státní školou je Akademie ozbrojených sil generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovském Mikuláši, druhou školou je Akademie Policejního sboru v Bratislavě a nejmladší a poslední vysokou školou státní je Slovenská zdravotnická univerzita v Bratislava.

Akademie ozbrojených sil Milana Rastislava Štefánika vznikla zákonem č. 455/2004 Sb. se sídlem v Liptovském Mikuláši a svými příjmy a výdaji je příslušná na státní rozpočet Slovenské republiky v rozpočtové kapitole Ministerstva obrany Slovenské republiky.

Druhou státní vysokou školou je Akademie Policejního sboru v Bratislavě, která byla zřízena zákonným opatřením č. 370/1992 Sb a je v kompetenci Ministerstva vnitra. Poslední a nejmladší státní vysoká škola je Slovenská zdravotnická univerzita v Bratislavě, která byla zřízena zákonem č. 401/2002 Sb. SR. Týmž zákonem byly také zřízeny tři fakulty této univerzity, a to fakulta ošetřovatelství a zdravotnických odborných studií, fakulta zdravotnických specializačních studií a fakulta veřejného zdravotnictví. Slovenská zdravotnická univerzita v Bratislavě je financována ze státního rozpočtu Slovenské

republiky, kapitoly ministerstva zdravotnictví, které je také nadřízeným orgánem vysoké školy.

Samosprávné orgány tří uvedených státních vysokých škol jsou obdobné jako u veřejných vysokých škol, pouze ministerstva obrany, zdravotnictví a vnitra mají k příslušným vysokým školám působnost v rozsahu podávání návrhů na jmenování a odvolání rektorů, určují platy rektorům, registrují vnitřní předpisy, přidělují finanční prostředky ze svých kapitol státního rozpočtu, zřizují vědecká, pedagogická, vývojová, hospodářská a informační pracoviště, kontrolují hospodaření, plní úlohu odvolacích orgánů, schvalují počty přijímaných uchazečů o studium. Rektori státních vysokých škol jsou zodpovědní ministrům svých resortů.

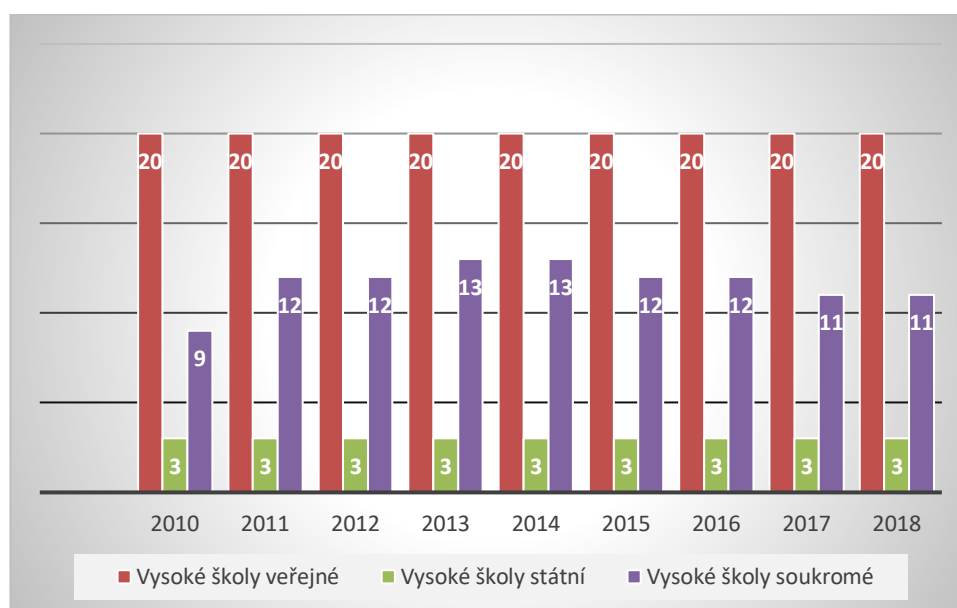
#### Soukromé vysoké školy

Soukromé vysoké školy, kterých je v současné době na Slovensku 11, začaly vznikat na základě zákona č. 131/2002 Sb. Soukromé vysoké školy jsou právnické osoby se sídlem ve Slovenské republice, nebo se sídlem na území členského státu, kde byla škola zřízena a nebo založena na vzdělávání a výzkum a je oprávněná působit jako soukromá vysoká škola, pokud jí na tuto činnosti udělila souhlas vláda Slovenské republiky ve jménu státu (Zákon č. 131, 2002).

*„Soukromá vysoká škola na Slovensku je povinna poskytovať údaje do registrí dle zákona o vysokých školách, každoročne zpracovávat a předkládat ministerstvu výroční zprávu o své činnosti, a v případě, že jí byla poskytnuta dotace ze státního rozpočtu, je povinna tuto výroční zprávu o svém hospodaření podat v termínu a formě, kterou určí Ministerstvo školství, vědy, výzkumu a sportu. Dále má soukromá vysoká škola povinnost vložit výroční zprávu o hospodaření do veřejného registru účetních závěrek, projednat a zveřejnit dlouhodobý záměr soukromé vysoké školy, bezplatně poskytnout agentuře a ministerstvu školství na jejich žádost a v určených termínech informace, podklady a poskytnout součinnost potřebnou na jejich činnost podle zákona o vysokých školách, oznámit ministerstvu vyhlášený anebo ukončený konkurz na soukromou vysokou školu, oznámit ministerstvu školství zánik právnické osoby, která získala oprávnění působit jako vysoká*

škola, vyřizovat stížnosti podle zvláštního předpisu, poskytovat ministerstvu školství údaje o příjmech a výdajích výnosech a nákladech vynaložených na vzdělávání za předcházející kalendářní rok a zveřejňovat na své webovém sídle aktuální a úplné znění vnitřních předpisů soukromé vysoké školy a výsledky hodnocení činnosti vysoké školy musí být taktéž veřejně přístupné“ (Zákon č. 131, 2002).

Graf č. 3: Vývoj počtu vysokých škol dle zřizovatele od roku 2010 SR



Zdroj dat: Centrum vědecko-technických informací SR (online, 2019), vlastní zpracování

### Zahraniční vysoké školy

Slovenský zákon o vysokých školách pamatuje také na zahraniční vysoké školy působící na území Slovenské republiky. Působení zahraniční vysoké školy je tak dle § 49a zákona o vysokých školách kontrolováno a zahraniční vysoká škola může požádat o udělení oprávnění na poskytování vysokoškolského vzdělávání na území Slovenské republiky podle právních předpisů státu jejího sídla. Žádost o udělení oprávnění je vyřizována ministerstvem na základě předložení dokladů o zřízení a působení vysoké školy v členském státu jako státem uznaná vysoká škola, dále předloží údaje o statutárních orgánech, doklady prokazující

personální, prostorové a materiální zabezpečení vysokoškolského vzdělávání, které chce poskytovat na území Slovenské republiky a v neposlední řadě předloží také informace o studiu, které chce poskytovat, včetně informací o jeho obsahu, uplatnitelnosti absolventů, organizaci studia, udělovaném akademickém titulu, rozsahu studia, právech a povinnostech studentů a průběhu studia (Zákon č. 131, 2002).

Ministerstvo školství Slovenské republiky na základě předložených dokumentů požádá o informace příslušný orgán členského státu, ve kterém má zahraniční vysoká škola své sídlo, zejména zda je působení takovéto vysoké školy na území SR v souladu s právními předpisy členského státu a také zda doklady o studiu vydané zahraniční vysokou školou absolventům studia ve Slovenské republice budou rovnocennými doklady o vzdělání vydávané absolventům v členském státě jejího sídla. Ministerstvo rozhoduje o žádostech působit jako zahraniční vysoká škola na území Slovenské republiky do 90 dnů ode dne doručení žádosti zahraniční vysoké školy.

### **Strategické řízení VŠ dle ze zákona o vysokých školách SR**

Stejně tak jako v České republice řeší i slovenský Zákon o vysokých školách strategické řízení. Slovenský zákon používá termín dlouhodobý záměr, kde je uvedena v § 2, § 9 působnost akademického senátu veřejné vysoké školy, § 12 působnost vědecké rady veřejné vysoké školy, § 16 rozpočet veřejné vysoké školy, § 20 další povinnosti veřejné vysoké školy, § 27 působnost akademického senátu fakulty, § 30 působnost vědecké rady fakulty, § 39a specializované výzkumné a vývojové pracoviště a specializované umělecká pracoviště, § 41 působnost správní rady veřejné vysoké školy, § 47b akademický senát soukromé vysoké školy, § 49 další povinnosti soukromé vysoké školy, § 49b povinnosti zahraničních vysokých škol působících ve Slovenské republice, § 89 financování veřejných vysokých škol, § 102 působnost vlády a ministerstva školství.



## 3 Koncepce rozvoje terciárního vzdělávání v České a Slovenské republice

### 3.1 Koncepce rozvoje terciárního vzdělávání v České republice

Vyšší odborné školy

Oblast vyššího odborného vzdělávání je stejně tak jako v ostatních státech Evropské unie potřeba harmonizovat s celkovým systémem terciárního vzdělávání, avšak dosavadní kroky, které měly tuto harmonizaci či transformaci provést, zůstaly prozatím pouze a jen na prohlášeních či definicích a záměrech MŠMT. Jedním z aktuálních dokumentů, který je cílen také na vyšší odborné školství je Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2019-2023, který hodnotí současný stav vyššího odborného školství a stanovuje pro léta 2019-2023 následující prioritní cíle:

- *„provést inovace v nových akreditovaných vzdělávacích programech vyššího odborného vzdělávání s ohledem na měnící se trh práce,*
- *rozšířit nabídku programů vyššího odborného vzdělávání a pokračovat v odborné diskuzi vedoucí k lepší prostupnosti mezi vyšším odborným a vysokoškolským vzděláváním,*
- *propojit procesy akreditace vzdělávacího programu vyššího odborného vzdělávání se zápisem do školského rejstříku“* (Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR, 2017, s. 54).

Avšak ani tento dokument MŠMT neřeší současný stav vyšších odborných škol, který je dlouhodobě neudržitelný a diskuse probíhá již několik let. Proto je potřeba vhodné transformace například po vzoru Nizozemska, kde *„tzv. hogescholen nabízejí dvouleté programy ohodnocení 120 ECTS kredity umožňující jak efektivní nástup do praxe, tak další zvyšování kvalifikace v bakalářském studiu“* (Matějů, 2004, s. 24). V České republice je již několik let řešena prostupnost, tato snaha o vyřešení prostupnosti vyšších odborných škol a vysokých škol trvá již od roku 2005 a její vyřešení prozatím nemá žádný právní rámec.

## Vysoké školy

Oblast vysokých škol, koncepce a jejich strategický rozvoj vychází z dosud platného dokumentu Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020. Tento dokument, který byl dne 9. července 2014 schválen usnesením vlády č. 538 jako Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, se stal na šest let základním kamenem pro českou vzdělávací politiku, a právě tento dokument vymezuje rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020. Na základě provedených analýz výchozí situace v demografickém vývoji, zabezpečování a hodnocení kvality, spolupráci s praxí, uplatněním absolventů, relevance vzdělání pro praxi, genderu, znevýhodněných studentů a také studijní neúspěšností, byly navrženy na šestileté období opatření, jež mají napomáhat k rozvoji vysokého školství v České republice.

Základem pro rozvoj vysokého školství je strategické řízení vysokých škol. Výše uvedený dokument strategické řízení rozděluje na čtyři zásadní či reformní opatření, kterými jsou samotné strategické řízení vysokých škol, financování vysokého školství, strategické dokumenty a monitoring aktuální situace na poli vysokých škol.

Úkolem reformního opatření z oblasti strategického řízení byla primárně novelizace vysokoškolského zákona v oblastech akreditace, systému zajišťování a hodnocení kvality a precizace dalších ustanovení zákona o vysokých školách. Oblast akreditací je představována snahou o zavedení nového typu akreditací a systémem zajišťování a vnitřního hodnocení kvality vysokých škol. Tento krok byl spojený se změnou úřadu, jež uděluje akreditace vysokým školám. Proto k 31. 8. 2016 byla ukončena činnost Akreditační komise, která do té doby navrhovala MŠMT ČR udělování, pozastavování či odebrání akreditací vysokým školám. Činnost této komise spočívala v hodnocení činnosti vysokých škol, kvality akreditovaných činností, posuzování záležitostí týkajících se vysokého školství, které však vždy předkládala pouze jako stanoviska pro MŠMT a konečné rozhodnutí bylo vydáváno ministerstvem. Nově vzniklý Národní akreditační úřad pro vysoké školství, zřízený ke dni 1. 9. 2016 na základě novelizace zákona o vysokých školách, již není poradním orgánem ministerstva, ale rozhoduje sám ve své působnosti o akreditacích studijních programů, dále o nově vzniklých institucionálních akreditacích pro oblasti vzdělávání, samozřejmě také o akreditacích habilitačních řízení a řízení ke jmenování profesorem. Národní akreditační

úřad dále „*vykonává kontrolu dodržování právních předpisů při uskutečňování akreditovaných činností a provádí vnější hodnocení vzdělávací činnosti, vědecké, výzkumné, vývojové, inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti a s nimi souvisejících činností vysokých škol*“ (Národní úřad pro vysoké školství, online, 2020).

Z hlediska financování bylo strategickým plánem posílení financování vysokých škol založeném na výkonu vysoké školy, resp. oslabením významu počtu posluchačů či studentů, které do té doby byl rozhodujícím pro výpočtu příspěvků na vzdělávací činnosti škol. Za klíčovou prioritu je v dokumentu „*považováno zdokonalování systému indikátorů kvality, který musí být transparentní, spolehlivý, předvídatelný v delší časové perspektivě a spravedlivě postihovat výkony všech typů veřejných vysokých škol. Souběžně s posilováním financování podle kvality bude docházet i k zefektivňování nástrojů projektového financování (zejména financování z fondů EU) tak, aby byla snížena jeho administrativní náročnost, posílena flexibilita a maximalizováno využití jeho potenciálu pro naplňování strategických priorit ministerstva i jednotlivých vysokých škol. Rozvíjeno bude i financování z neveřejných zdrojů jako jeden z pilířů vícezdrojového financování*“ (Rámec rozvoje vysokého školství, online, 2014).

Oblast strategických dokumentů vysokých škol byla novelizována v zákoně o vysokých školách a hlavní strategický dokument vysokoškolské politiky České republiky představuje dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol, který byl schválen ministerstvem školství dne 12. 2. 2015 a jehož platnost je stanovena pro roky 2016-2020. Na základě tohoto dokumentu vyvstal vedením vysokých škol úkol vytvořit a schválit strategie vysokých škol, respektive dlouhodobé strategické záměry na období 2016-2020.

Poslední částí navržených opatření strategického řízení vysokých škol je monitoring aktuální situace na poli vysokého školství, kde cílem bylo, a i nadále, je systematické zvyšování dostupnosti a kvality dat souvisejících zejména s výpočty příspěvků vysokým školám (nově udělované příspěvky na základě ukazatelů kvality).

Druhé opatření strategického dokumentu souvisí přímo se vzděláváním na vysokých školách. Tato část dokumentu souvisí s novelou zákona o vysokých školách, kde byl nově zařazen systém zajišťování kvality vzdělávací činnosti na vysokých školách, hodnocení kvality vysokých škol, nové typy akreditací a akreditací na úrovni celé školy tzv. institucionální akreditace<sup>4</sup>. Nově jsou také do novely zákona o vysokých školách zařazena nová formální dělení bakalářských a magisterských studijních programů, jež jsou dělena na profesně zaměřené a akademicky zaměřené. Strategie dále posiluje otevřenost vzdělávání pro znevýhodněné a netradiční skupiny studentů, zaměřuje se na úspěšnost studentů hledáním příčin a řešení neúspěšnosti studentů nebo také zkvalitňováním poradenských služeb poskytovaných studentům či zájemcům o studium. Ministerstvo dále v druhém opatření popisuje aktivity směřující k relevanci vzdělání pro současný trh práce a podporu podnikání, dále směřuje výraznou podporu praxí a stáží studentů vysokých škol zejména u profesně orientovaných studijních programů, ale také praxe a stáže a projekty, které mají za cíl posilování odborné způsobilosti k vědecké činnosti.

Třetí oblast opatření spočívá v internacionalizaci vysokého školství, neboť ta je „výrazným prvkem kvality vysokých škol, který je nedílnou součástí všech činností vysokých škol - vzdělávací, výzkumné, umělecké a další tvůrčí, tento prvek je třeba dále systémově na národní úrovni podporovat, protože přispívá výrazně ke zvýšení konkurenceschopnosti České republiky“ (Rámcem rozvoje vysokého školství, 2014, s. 21).

Čtvrtá část je zaměřena na výzkumnou a inovační, uměleckou a další tvůrčí činnost primárně související se zvyšováním standardů pro akreditace a reakreditace studijních programů, tvorbu a finanční podporu excelentních mezifakultních center výcviku studentů zejména pro doktorské studijní programy, které jsou zaměřené na rozvoj průřezových kompetencí k akademické práci a tvůrčí činnosti a stimulaci interdisciplinární a mezinárodní spolupráce (Rámcem rozvoje vysokého školství, 2014, s. 21).

---

<sup>4</sup> je udělována vysoké škole pro určitou oblast nebo oblasti vzdělávání, a v jejich rámci pro příslušný typ nebo typy studijních programů

Dále opatření řeší podporu zapojování úspěšných tvůrčích a vědeckých pracovníků do výuky vysokých škol, tvorbu platforem, jež mají za cíl navázat mezioborové, mezifakultní či mezinárodní spolupráce a v neposlední řadě také motivovat vysoké školy v posilování mezinárodních aspektů v tvůrčích činnostech.

Pátá oblast pojednává o třetí roli v souvislosti s aktivitami MŠMT směrem k vysokým školám a dalším subjektům. Mezi tyto role patří podpora stáží studentů a akademických pracovníků, zapojení vysokých škol do společenského dění a veřejných diskuzí, vznik interdisciplinárních oborů zaměřených na transfer znalostí a řízení inovačních procesů, stimulaci obousměrné komunikace mezi akademickou a soukromou sférou a systematickou podporu kurzů celoživotního vzdělávání realizovanou vysokými školami související zejména s profesními dovednostmi, spolupráci se zaměstnavateli či jinými významnými regionálními partnery (Rámcem rozvoje vysokého školství, 2014, s. 23).

Poslední oblast nazvaná jako podpůrné procesy se zabývá *„zajišťováním a hodnocením kvality, metodikou zavádění a udržování a hodnocení vnitřního systému kvality vysoké školy a předpisy stanovující standardy pro institucionální akreditace, standardy pro akreditaci studijních programů a standardy pro akreditaci habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem“* (Rámcem rozvoje vysokého školství, 2014, s. 23).

Cílem je tedy určitá revize dosavadních postupů rozdělování veřejných finančních prostředků veřejným vysokým školám se zohledněním kvality jejich činností. Dalšími podpůrnými procesy jsou podpory související s infrastrukturou a lidskými zdroji vysokých škol, resp. podpora obnovy a modernizace jako materiálního tak i výzkumného zabezpečení vzdělávání, dále využívání prostředků z evropských fondů, prohlubování kvalifikací akademických pracovníků v jejich odborném zaměření, ale také v didaktických a manažerských dovednostech.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy pro svou strategii rozvoje vysokého školství zpracovalo harmonogram implementace strategických cílů, který je součástí celkové strategie rozvoje vysokého školství a který byl dále využit pro zpracování výzkumné části této práce.

Jak již bylo uvedeno, dokument Rámcí rozvoje vysokého školství do roku 2020, pracuje s časovým horizontem šesti let a toto období je právě ve své poslední fázi, proto MŠMT pracuje na novém rozvojovém rámci, který by měl vycházet primárně z individuálního národního projektu KREDO, který má za cíl kvalitu, relevanci, efektivitu, diverzifikaci a otevřenost vysokého školství v České republice. Cílem IPN KREDO byla tvorba strategie rozvoje vysokého školství do roku 2030 a v návaznosti na zpracování strategických plánů rozvoje vysokých škol do roku 2030. Klíčovými aktivitami individuálního národního projektu jsou:

- vytvoření struktury strategického plánu rozvoje VŠ do r. 2030,
- zpracování strategických plánů rozvoje na VŠ,
- vytvoření strategického plánu na základě vyhodnocení strategií zapojených VŠ,
- podklady pro strategická rozhodování MŠMT,
- veřejná diskuze.

Posledním dosud platným strategickým materiálem, který má za cíl určení směřování české vysokoškolské soustavy, je Strategický rámec evropské spolupráce v oblasti vzdělávání a odborné přípravy (dále jen ET 2020) z roku 2009, který byl schválen Radou Evropské unie v květnu téhož roku. Tento strategický dokument má za cíle vedle vizí spojených s rozvojem vzdělávání v celé Evropě do roku 2020, čtyři strategické cíle, které jsou zaměřeny primárně na celoživotní učení, a to jak formální, tak i neformální a informální. Strategické cíle ET 2020 jsou:

- *„realizovat celoživotní učení a mobilitu v učení,*
- *zlepšit kvalitu a efektivitu vzdělávání a odborné přípravy,*
- *podporovat spravedlivost, sociální soudržnost a aktivní občanství,*
- *zlepšit kreativitu a inovace, včetně podnikatelských schopností, na všech úrovních vzdělávání a odborné přípravy“ (ET 2020, 2009, s. 3).*

Vzhledem k tomu, že většina strategických dokumentů má platnost do roku 2020, připravuje ministerstvo nové a aktualizované strategické dokumenty vzdělávací politiky s platností od roku 2021 do roku 2030. V současné době MŠMT připravuje dokument Strategie vzdělávací

politiky ČR do roku 2030+ (dále jen Strategie 2030+). Na přípravě Strategie 2030+ byla ministrem školství v lednu roku 2019 ustanovena expertní skupina, která má za úkol připravit hlavní cíle, vize a priority zmiňované Strategie 2030+.

Jak uvádí členové expertní skupiny: „*Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ formulují návrh strategických cílů vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+ a hlavních cest a opatření k jejich dosažení. Obsahují také odůvodnění jejich výběru a návrh principů, na kterých by měla být Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ postavena. Jádrem dokumentu je část 6 a 7, kde jsou vymezeny dva strategické cíle a čtyři strategické linie. Strategické cíle představují to, čeho bychom chtěli dosáhnout. Jsou to hodnoty samy o sobě. Strategické linie jsou pak spíše prostředky a cesty, jejichž prostřednictvím navrhujeme těchto cílů dosahovat. Strategické linie jsou členěny do tří částí. Nejdříve stručně shrnujeme, k čemu má daná strategická linie přispět. Následně stručně zdůvodňujeme, proč a v čem je daná strategická linie důležitá. Jádro pak tvoří část, kde je podrobněji vysvětleno, v čem daná SL spočívá a jaká konkrétní opatření může zahrnovat*“ (Veselý, 2019, s. 3).

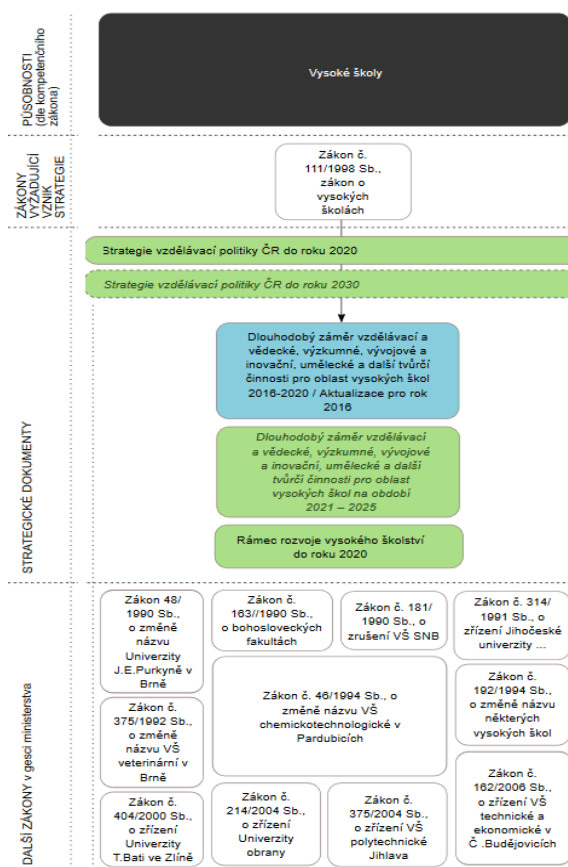
Jako hlavní strategické cíle expertní skupina v plánované Strategii 2030+ stanovuje zaměření vzdělávání více na získání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní a osobní život a dále vymezuje druhý strategický cíl, který má za úkol snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu žáků a studentů.

Autoři projednávané Strategie 2030+ dále stanovují čtyři strategické linie kterými jsou:

- proměna obsahu a způsobu vzdělávání,
- podpora učitelů a ředitelů a dalších pracovníků ve vzdělávání,
- zvýšení odborných kapacit, důvěry a vzájemné spolupráce,
- zvýšení financování a zajištění jeho stability.

Druhým již připravovaným strategickým dokumentem přímo souvisejícím s terciárním vzděláváním je Strategie internacionalizace vysokého školství 2021+, kterou taktéž připravuje a koordinuje MŠMT. Tato strategie by měla řešit, jak už její název napovídá internacionalizaci vysokého školství, dále pak činnosti Národního akreditačního úřadu pro vysoké školství a zejména má za cíl plné zapojení vysokých škol do evropských struktur.

Obrázek č. 2: Strategická mapa MŠMT pro oblast vysokého školství



Zdroj: Strategická mapa Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy (online, 2019), vlastní zpracování

## 3.2 Koncepce rozvoje terciárního vzdělávání ve Slovenské republice

### Vyšší odborné školy

Vyšší odborného vzdělávání na Slovensku je stejně tak jako v České republice, tak i v ostatních státech Evropské unie potřeba harmonizovat s celkovým systémem terciárního vzdělávání. Slovenské ministerstvo i nadále zařazuje vyšší odborné vzdělávání do postsekundárního vzdělávání, avšak v evropských dokumentech zabývajících se školskými soustavami je tento typ vzdělávání zařazován do terciárního vzdělávání. Současný stav vyšších odborných škol na Slovensku je dlouhodobě neudržitelný a stejně tak jako v České



republike, čeká i vyšší odborné vzdělávání na Slovensku transformaci, resp. zakomponování možností zvyšování kvalifikace v bakalářském studiu na vysokých školách například po vzoru Nizozemska. Ministerstvo školstva vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky v současné době nemá připravený ani rozpracovaný žádný koncepční strategický dokument, který by situaci vyššího odborného školství řešil.

### **Vysoké školy**

Ministerstvo školství, vedy, výskumu a športu Slovenské republiky v březnu 2017 zveřejnilo dokument *Učící se Slovensko*, který představuje národní program rozvoje výchovy a vzdělávání. Dokument vznikl jako základní teze pro oblasti regionálního a vysokého školství, na základě expertních analýz zpracovaných týmem odborníků na vzdělávání a připomínkový všemi zúčastněnými stranami. Během připomínkování k materiálu bylo akceptováno nebo částečně akceptováno velké množství relevantních připomínek, které byly zakomponovány do finální verze materiálu *Učiace sa Slovensko*. Tento dokument byl posléze použit jako základní východisko pro samotný strategický dokument ministerstva školství, který nese název *Národní program rozvoja výchovy a vzdelávania na roky 2018 2027*.

Oblast vysokých škol, koncepce a jejich strategický rozvoj vychází tedy z aktuálního dokumentu národního programu rozvoje výchovy a vzdělávání platného na dobu deseti let až do roku 2027 (dále jen *NPRVV 2018–2027*), který má za cíl zabezpečit kvalitní a dostupné vzdělání pro Slovensko. Oblast vysokého školství obsahuje celkem šest opatření souvisejících se strategickými cíli.

První opatření má za cíl zabezpečit dostatečné financování a efektivně fungující vysoké školství, které systémově podporuje kvalitu plnění poslání vysokých škol na Slovensku. Cíl má být realizován díky úpravě celého systému financování vysokých škol, zavedení systému úplné kalkulace nákladů na veřejných vysokých školách, systému řízení vysokých škol, snižování administrativní náročnosti v oblasti vysokého školství, dostatečné informovanosti o nabídce a aktivitách vysokých škol, popularizaci a budování identity vysokých škol. (MINEDU, online, 2017)

Druhé opatření je směřováno na vysokoškolské učitele a výzkumné pracovníky a jejich kvalitní, společensky respektované a přiměřené odměňování na základě úpravy pracovně-právních vztahů, upravených pravidel výběrových řízení na místa vysokoškolských učitelů, ale také na úpravu platových podmínek a odměňování vysokoškolských učitelů a vědecko-výzkumných pracovníků a zaměstnanců vysokých škol. Třetí část strategického dokumentu představuje oblast mezinárodních standardů a evropský prostor pro vysokoškolské vzdělávání (EHEA). Tato část ukládá vysokému školství zabezpečovat kvalitu vysokoškolského vzdělávání v souladu se standardy Evropského prostoru pro vysokoškolské vzdělávání, schvalování standardů pro akreditace v oblasti vysokého školství, revizi soustavy studijních oborů, inovace vysokoškolského vzdělávání a vzdělávání orientovaného na potřeby studentů. V neposlední řadě je cílem vytvořit akční plán dalšího rozvoje doktorského studia a podporu práce s talentovanými studenty vysokých škol. Čtvrtý vytyčený úkol rozvoje vysokého školství má za cíl vytvořit vysoké školství dostupné pro všechny občany, kteří o studium projeví zájem a budou mít předpoklad na jeho úspěšné absolvování. Pátý bod strategie se zabývá výzkumným potenciálem SR v oblasti základního výzkumu, aplikovaného výzkumu a součástí evropského výzkumného prostoru ERA. Cílem je zabezpečit komplexní hodnocení úrovně výzkumu vysokých škol v mezinárodním srovnání, systematická podpora rozvoje oblastí výzkumné činnosti s ohledem na potřeby Slovenska, stabilizaci financování vědy a výzkumu, tvorba komplexní a systémové strategie v oblasti výzkumu, vývoje a inovací, včetně celonárodního systému hodnocení výzkumných institucí. Šestá část má za cíl reagovat na aktuální a očekávané potřeby společenské a hospodářské praxe a představovat motor rozvoje společnosti a regionů Slovenska, což představuje implementaci nástrojů na podporu realizace třetí mise vysokých škol, mapovat uplatnění absolventů, podporovat profesně orientované bakalářské programy a z hlediska strategie neformálního vzdělávání, vytvořit právní rámec sloužící k uznávání výsledků neformálního vzdělávání v rámci vysokoškolského studia (Ministerstvo školství SR, 2017).

Druhým strategickým dokumentem Slovenské republiky v oblasti vysokého školství je dlouhodobý záměr ve vzdělávací, výzkumné a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na roky 2016–2021. Ministerstvo školství v tomto dokumentu uvádí čtyři základní priority pro oblast vysokého školství do roku 2020. První prioritou je zabezpečení dostupného a různorodého vysokoškolského vzdělávání, druhou prioritou je zvyšování kvality

a relevantnosti vysokoškolského vzdělávání, třetí prioritou se zabývá podpora a transparentnost vysokoškolského prostředí a prostřednictvím této podpory zvyšování efektivnosti a důvěryhodnosti vysokých škol a poslední prioritní oblastí je vyváření atraktivního a tvořivého prostředí na vysokých školách.

Výběrem výše uvedených prioritních témat ministerstvo vycházelo z úvahy, že vzdělávání má klíčovou úlohu pro zabezpečení sociální mobility a vyváří základní předpoklad k uplatnění se na pracovním trhu (Ministerstvo školství SR, 2015).

Zabezpečení dostupného a různorodého vysokoškolského vzdělávání je popsáno v první prioritě dokumentu a zde si ministerstvo klade za cíl přehodnotit existující schéma a nástroje státní politiky v oblasti vysokoškolského systému tak, aby byla primárně podporovaná jeho efektivnost a různorodost, která zabezpečí různá očekávání a potřeby společnosti a jednotlivců od vysokoškolského systému (Ministerstvo školství SR, 2015).

Priorita zaměřená na zvyšování kvality a relevantnosti vysokoškolského vzdělávání je v končeném důsledku záměr ministerstva s cílem nastavení systému zabezpečování kvality vysokoškolského vzdělávání v souladu s Evropskými standardy a v souvislosti se změnou systému akreditací jednotlivých činností na systému založeném na prvcích institucionálních akreditací. Ministerstvo dále specifikuje podporu vysokých škol při aktivním zapojení partnerů ze společenské a průmyslové praxe při tvorbě nových studijních programů a na základě tohoto zapojení partnerů požaduje ministerstvo přizpůsobování profilu absolventů potřebám studentů tak, aby jejich vzdělávání bylo přípravou na řešení budoucích výzev a na uplatnění se na trhu práce.

Třetí prioritou popisuje jak prostřednictvím podpory otevřenosti a transparentnosti vysokoškolského prostředí zvyšovat jeho efektivnost a důvěryhodnost. Záměrem ministerstva je podávat dostupné a objektivní informace a údaje a zvyšovat tak u veřejnosti důvěru ve vysokoškolský vzdělávací systém, neboť dostupné informace nejen o nákladech vysokých škol na jednotlivé činnosti, jsou východiskem pro kvalifikovanou diskusi o alokaci veřejných prostředků na zabezpečování vysokoškolského vzdělávání. Dalším záměrem souvisejícím s podporou otevřenosti, transparentnosti a důvěryhodnosti vysokoškolského vzdělávání je posílení mezinárodního rozměru vysokoškolského prostředí a odstranění demotivačních prvků spojených s akademickou kariérou a podporou zdravé a otevřené

soutěže o nejlepší studenty a akademické pracovníky (Ministerstvo školství SR, online, 2015).

Poslední prioritou strategického dokumentu ministerstva školství je vytvoření atraktivního tvořivého prostředí. Atraktivní prostředí je v této prioritě potřeba vytvářet primárně pro absolventy vysokoškolských programů, kteří uvažují o další akademické kariéře a to například tím, že bude upuštěno od dodatečných administrativních komplikací, opakovaných výběrových řízení, podmínek výběrových řízení, neúměrné operativní činnosti na úkor výuky, naopak investovat do budování kvalitnější administrativy atp. Dále zatraktivnit současný vysokoškolský systém tak, aby vnímání veřejnosti a potencionálních uchazečů o studium nemělo negativní vliv na rozhodování se přihlásit na vysokou školu. Ministerstvo plánuje podporu aktivit vysokých škol při budování a prezentování vlastní identity jak na národní, tak i na mezinárodní úrovni, ale také vysokoškolského sektoru jako celku (Ministerstvo školství SR, online, 2015). Strategický dokument, dlouhodobý záměr ministerstva, dále předkládá patnáct opatření, jež mají za cíl zkvalitnit dosavadní činnost vysokých škol.

1. Realizace projektu EUROSTUDENT VI.
2. Identifikace existujících bariér v rámci vysokoškolského prostředí.
3. Úprava podmínek postavení a činnosti Akreditační komise.
4. Posílení existujících vnitřních grantových schémat a vytvoření nového grantového schématu.
5. Změna systému hodnocení kvality tvůrčí činnosti vysokých škol.
6. Podpora internacionalizace vysokých škol.
7. Podpora projektu Aktivita zvyšuje úspěch.
8. Revize soustavy studijních oborů.
9. Vypracování akčního plánu pro rozvoj doktorského studia.
10. Úprava systému sociální podpory studentů a zlepšení podmínek ubytování.
11. Úprava systému financování vysokých škol.
12. Zvyšování efektivnosti činností vysokých škol.
13. Zjednodušení právní úpravy a umožnění větší otevřenosti vysokoškolského systému.

14. Podpora implementace změn vysokoškolského prostředí vzájemnou výměnou zkušeností.
15. Podpora špičkových kolektivů.

Třetím strategickým materiálem, který má za cíl určení směřování slovenské vysokoškolské soustavy je Strategický rámec evropské spolupráce v oblasti vzdělávání a odborné přípravy (dále jen ET 2020) schválený na zasedání Evropské rady v roce 2009. Tento strategický dokument je platný pro všechny členské státy evropské unie a má za cíl vedle vizí spojených s rozvojem vzdělávání v celé Evropě do roku 2020 čtyři strategické cíle, které jsou zaměřeny primárně na celoživotní učení, a to jak formální, tak i neformální a informální.

## 4 Metodologie výzkumného šetření

Metodologie výzkumu v pedagogických disciplínách zahrnuje dle Průchy a Vetešky (2014, s. 182) „*system teoretických principů a metod zkoumání a objasňování jevů edukační reality.*“ Z hlediska metodologie jsou rozlišovány dva typy výzkumu, výzkum kvalitativní a výzkum kvantitativní. Obě uvedené metodologie se navzájem prolínají a doplňují, a proto také někdy hovoříme o tzv. smíšeném výzkumu, který je kombinací jak kvalitativního, tak i kvantitativního způsobu a technik sběru dat a jejich dalších analýz (Průcha a Veteška, 2014, s. 249).

### 4.1 Teoretická východiska metodologie výzkumného šetření

Sebera (2012, s. 4) uvádí „*Metoda je nástrojem ke zkoumání daného výzkumného problému. Je to způsob a aplikace postupu, tak abychom dosáhli stanovený výzkumný cíl. Použití metody při vědeckém zkoumání předpokládá znát postup, jak metodu použít. Tento postup má rysy záměrnosti (vztahuje se k výzkumnému cíli) a systematickosti (metoda je uplatňovaná v rámci teoreticky zdůvodněného postupu). Východiska ke zdůvodnění postupu dává metodologie. Metodologie má klíčové místo pro zaměření vědeckého zkoumání a pro volbu vědeckých výzkumných metod*“ (Sebera, 2012, s. 4). Výběr vhodné metody výzkumného šetření, dle které bude poslopně realizováno šetření, je základním prvkem správné realizace výzkumného cíle.

Pro výzkumnou část bylo vybráno smíšené výzkumné šetření, které je „*kombinovanou aplikací jak kvantitativních, tak i kvalitativních metod v jednom výzkumu*“ (Průcha, 2014, s. 126). Provedené výzkumné šetření je kombinací obsahové analýzy, komparací dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky vysokých škol v oblasti strategického řízení. Pro tento smíšený model výzkumu je typická prvotní identifikace vlastnosti velkého souboru jevů a poté popis jejich kvantitativní charakteristiky následovaný výběrem jednotlivých případů, které se důkladněji zkoumají po stránce kvalitativní.

Kvantitativní výzkum zkoumá na základě empirických analýz jevy a procesy exaktními metodami a nástroji, jež dovolují měřit a hodnotit zkoumané jevy. Výhodami kvantitativního výzkumu jsou dle Průchy (2014, s. 107) možnosti spojené s testováním a verifikováním různých teorií, dále také poměrně snadný výběr vzorků a s tím spojený rychlý sběr dat, dalšími výhodami jsou kvantifikatelnost výsledků, objektivita a možnost výsledky dále zobecňovat. Nevýhodou kvantitativního výzkumu jsou dle Průchy (2014, s. 107) to, že výzkumník není v přímém kontaktu s respondenty a tím pádem také nemožnost zachycení postojů, motivace a prožitků respondentů. K nejčastějším metodám kvantitativního výzkumu patří rozhovory, dotazníky, pozorování či obsahová analýza textů.

Protipólem kvantitativního výzkumu je výzkum kvalitativní. Ten dle Průchy (2014, s. 106) *„přistupuje ke zkoumaným jevům se snahou popsat je a vysvětlit v jejich jedinečnosti, s odhalením jejich specifických rysů, jež nejsou postižitelné při kvantitativní analýze hromadných jevů. V kvalitativním výzkumu se zkoumají nikoli rozsáhlé soubory subjektů a jevů, ale jednotlivé případy, ovšem velmi podrobně. Proto je příznačné pro kvalitativní výzkum to, že sleduje vnitřní, subjektivní stavy, okolnosti, prožitky aktérů pozorovaných procesů.“* Výhodami kvalitativního výzkumu je možnost zkoumat procesy již v jejich průběhu, možnost modifikace teorie během výzkumu a podrobných vhled do případů výzkumu. Nevýhodami jsou uváděny náročnost sběru dat z hlediska času, složitost při výběru respondentů a jejich neochota ke spolupráci, nejednoznačnost výsledků, které nelze většinou kvantifikovat a zobecňovat.

### **Obsahová analýza**

Obsahová analýza je technika analýzy dat, kde je mnoho slov tříděno do podstatně méně obsahových kategorií. Jde o systematickou práci s daty či slovy, analyzující obsah určitého dokumentu a stanovení tematiky dokumentu. Metoda obsahové analýzy je známá již několik set let a dříve byla využívána k odhalování skrytých či tajemných odkazů ve svatých církevních textech. Masivní rozmach této metody je zaznamenán až v polovině dvacátého století hlavně ve Spojených státech amerických a ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska. Obsahová analýza slouží k „analýze textového dokumentu a má za cíl

primárně objasnit význam dokumentu, identifikovat stylistické a syntaktické zvláštnosti a popřípadě určit jeho strukturu“ (Miovský, 2006, s. 238).

*„Cílem výzkumné metody obsahové analýzy v obecném smyslu je popsat a vysvětlit obsahovou strukturu textu. Předmětem obsahové analýzy je fixovaná komunikace, její význam. Zakladatelem metody obsahové analýzy je Bernard Berelson, jehož pojetí obsahové analýzy je charakterizováno jako objektivní, systematický a kvantitativní popis obsahu textu“ (Gulová, 2013, s. 140).*

*„Při této činnosti se mohou vyčlenit určité části původního textu, které pak zachovávají strukturu primárního dokumentu. Možné je také původní text přeformulovat a přetvořit do nové podoby. Tento text je redukován nerovnoměrně, nicméně vychází z jazyka zpracovatele a může tak být srozumitelnější. Výsledkem obsahové analýzy je slovní vyjádření obsahu dokumentu v přirozeném jazyce nebo souhrn věcných selekčních údajů předmětového či systematického selekčního jazyka“ (Lidmila, s. 4).*

V obsahové analýze dochází ke zkoumání textu s ohledem na několik vybraných znaků, jejichž výskyt je zachycován. V užším vymezení a také užití obsahové analýzy jsou zaznamenávány znaky, koncepty či nejčastěji slova a fráze a to, co je zaznamenáno je existence a frekvence výskytu těchto slov, frází či pojmů. Obsahová analýza v tomto pojetí slouží tedy k určité kvantifikaci přítomnosti určitých znaků, jevů nebo pojmů (Dvořáková, 2010, s. 97).

### **Komparace dokumentů**

Slovo komparace vychází z latinského slova comparatio, což lze volně přeložit jako srovnání, přirovnání či odvození. V obecném smyslu jde o způsob myšlení spočívající ve vzájemném přiřazování jevů k sobě a nacházení podobností či rozdílů.

Hlavní podstatou komparace<sup>5</sup> je vyhledávání shod a odlišností. *„V obecné rovině rozlišujeme dva druhy komparace, a to kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní komparace se koncentruje na porovnání kvality, na hledání odlišností mezi jednotlivými zkoumanými*

---

<sup>5</sup> z latinského comparare, znamenající srovnávat



*předměty. Kvantitativní komparace hledá takové znaky pro porovnání, kterou jsou vyjádřeny v kvantitativní určenosti“ (Ochrana, 2019, s. 58). Komparace je tedy založená na určitém srovnání či porovnání zkoumaného problému či jevu. Z hlediska komparace dokumentů porovnávané předmětné dokumenty s cílem zjistit, zdali se dokumenty podobají či částečně liší nebo jsou naprosto rozdílné. Základem komparace jsou určené komparované jednotky, které jsou posléze zaznamenány do tabulkového přehledu.*

*Sedláková (2014, s. 25) definuje komparaci jako „hledání společných či shodných nebo naopak rozdílných vlastností zkoumaných jevů. Na rozdíl od prostého srovnání, které může mít charakter pouhého popisu více jevů či objektů, komparace má přísnější pravidla. Především musí být určen její objekt a cíl a dále předem stanovena kritéria komparace zkoumaných objektů. Tato metoda je využívána nejen ve statistice, ale i v dalších oborech.“*

### **Polostrukturované rozhovory**

Tato metoda je využívána v kvalitativním výzkumu. Mezi základní znaky polostrukturovaného rozhovoru je předem připravený soubor okruhů či otázek, které nemají obvykle předem určené pořadí. Výzkumník může jednotlivé doplňující otázky v rámci okruhů pozměnit. Důraz je však kladen na získání všech odpovědí od respondentů. Důležitým znakem je určitá volnost v průběhu rozhovoru. Rozhovory s respondenty byly vedeny distanční formou a oslovení respondenti byly seznámeni s dalším využitím získaných odpovědí.

Rozhovor, jakožto jedné z výzkumných metod a nástroje dotazování, se často používá v psychologickém výzkumu a diagnostice a v kvalitativním pedagogickém výzkumu. Rozhovor je veden s malým počtem respondentů a obvykle na základě předem sestaveného souboru otázek, které jsou plně v rozhodování výzkumníka. Tento typ rozhovoru je označován jako strukturovaný rozhovor. (Průcha, 2014) Pro potřeby tohoto šetření je využito tzv. polostrukturovaného rozhovoru, který se vyznačuje předem připravenými otázkami, avšak respondenti mají možnost volby svých odpovědí, nežli tomu je u strukturovaného rozhovoru (Průcha, 2014).

Švaříček (2014, s. 159) označuje rozhovor jako *„nejčastěji používanou metodu sběru dat v kvalitativním výzkumu, který lze definovat jako nestandardizované dotazování jednotlivých*

*účastníků výzkumu zpravidla jedním badatelem, pomocí několika otevřených otázek.“*  
Účelem rozhovoru je získání pohledu jiných lidí na určitý problém či skutečnost.

## **4.2 Vlastní výzkumné šetření**

### **Vymezení cíle**

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz koncepčních dokumentů zabývajících se strategickým řízením terciárního vzdělávání v České a Slovenské republice a rozhovorů s představiteli vysokých škol, vytvoření návrhů a doporučení ke zkvalitnění procesu strategického řízení.

### **Dílčí cíle (postupné kroky)**

Cíl práce je rozdělen na dílčí cíle, které zaznamenávají postupné kroky při zpracování práce:

- analyzovat, komparovat a zhodnotit stav současných strategických dokumentů vybraných vysokých škol,
- analyzovat a zhodnotit stav přístupů ke strategickému řízení vysokých škol na základě polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky vysokých škol.

Cílem provedené obsahové analýzy je co nejlépe porozumět původnímu textu a co možná nejpřesněji proniknout k podstatě textu, redukovat ho a vybrat z něj důležité informace.

Analyzované a komparované dokumenty:

- dlouhodobé strategické záměry na aktuální období,
- pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností, resp. systém kvality vzdělávání v případě slovenských univerzit.

Na základě provedené obsahové analýzy a komparace strategických dokumentů čtyř vysokých škol, jsou sestaveny otázky k polostrukturovaným rozhovorům s vedoucími pracovníky čtyř

vysokých škol. Otázky rozhovoru vychází s předchozích analýz a komparací strategických dokumentů.

Položené otázky polostrukturovaného rozhovoru:

- Jak probíhá (procesně) příprava a hodnocení strategických dokumentů? Jak je tento proces zajištěn organizačně (v rámci organizační struktury, tedy do kterého útvaru patří)?
- Jakou má strukturu či podobu databáze údajů, které v souvislosti se strategickým plánováním sledujete?
- Co by bylo možné na vašem systému zpracování a hodnocení strategických plánů ještě vylepšit?
- Jaké bariéry zaznamenáváte při zpracování strategických plánů, DZ?
- Můžete se zmínit ještě o něčem specifickém v souvislosti se strategickým plánováním, procesem řízení, co nezaznělo ve výše uvedených otázkách?

Otázky polostrukturovaných rozhovorů byly společně s průvodním dopisem zaslány na emailové adresy prorektorů Masarykovy univerzity, Karlovy Univerzity, Univerzity Mateje Bela v Banskej Bystrici a Prešovské univerzity v Prešově.

I přes bezprecedentní situaci spojenou s vládními nařízeními v České a Slovenské republice spojené s nemocí COVID-19, byli všichni oslovení prorektoři ochotni odpovědět na zasláné otázky, resp. delegovat odpovědi na příslušné odpovědné pracovníky kteří zpracovávají strategické dokumenty.

Za Univerzitu Karlovu byl rozhovor veden s vedoucí oddělení analýz a strategií, Masarykovu univerzitu v rozhovorech zastupuje ředitelka pro strategii, Univerzita Mateje Bela v Banskej Bystrici delegovala rozhovor na manažera vnitřního systému kvality a za Prešovskou univerzitu v Prešově poskytla rozhovor prorektorka pro rozvoj, informatizaci a hodnocení kvality.

## **Výzkumné otázky**

V následujících analýzách je odpovězeno na čtyři výzkumné otázky, které konkretizují hlavní výzkumnou otázku „Jaké jsou přístupy ke strategickému řízení dvou vybraných vysokých škol v České republice a dvou vybraných vysokých škol ve Slovenské republice.“

- Jaký je stav strategického řízení vysokých škol v České republice a ve Slovenské republice?
- Jaký je stav strategických dokumentů u vybraných čtyř vysokých škol?
- Jaké jsou uplatňovány přístupy ke strategickému řízení vybraných vysokých škol?
- Co lze vybraným vysokým školám na základě provedených analýz doporučit z hlediska jejich strategií a strategického řízení?

## **Metodika výzkumného šetření**

Pro samotný výzkum byly vybrány následující výzkumné metody:

- obsahová analýza a komparace,
- polostrukturované rozhovory.

Analýza dokumentů je prováděna pomocí kvalitativního výzkumu a to prostřednictvím obsahové analýzy, kde jsou zkoumány strategické dokumenty čtyř vysokých škol v České a Slovenské republice, které se soustřeďují na strategie vzdělávání, vzdělávacích potřeb, hodnocení kvality studia, vědy, výzkumu, tvůrčí činnosti a v neposlední řadě také dlouhodobý rozvoj vysokých škol. Analýza a komparace těchto dokumentů má za cíl získat přehled o formě a rozsahu, resp. jak jsou dané dokumenty jednotlivými vysokými školami formulovány a napsány. Obsahová analýza a komparace je provedena pro dva strategické dokumenty čtyř vybraných vysokých škol. Vybranými dokumenty jsou dlouhodobé strategické záměry na aktuální období a pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností, resp. vnitřního hodnocení kvality v případě slovenských univerzit.

Na základě provedené obsahové analýzy a komparace strategických dokumentů čtyř vysokých škol, jsou sestaveny otázky k polostrukturovaným rozhovorům s vedoucími pracovníky čtyř vysokých škol. Otázky rozhovoru vychází z předchozích analýz a komparací strategických dokumentů.

### Časový harmonogram výzkumného šetření

Tabulka č. 3: Harmonogram obsahové analýzy

<b>Harmonogram výzkumu - obsahová analýza</b>			
	Název činnosti	Rozpis činnosti	Termín
1. Etapa	Příprava materiálů pro výzkum	Získání materiálu pro obsahovou analýzu: dlouhodobé strategické záměry vybraných univerzit pro aktuální období, pravidla systému zjišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a systém jakosti vybraných univerzit	říjen 2019
2. Etapa	Studium materiálů	Prostudování dlouhodobých strategických záměrů vybraných univerzit pro aktuální období a pravidel systému zjišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a systémů jakosti vybraných univerzit	říjen-listopad 2019
3. Etapa	Provedení obsahových analýz	Vlastní provedení obsahových analýz strategických dokumentů vybraných univerzit	listopad-prosinec 2019
4. Etapa	Vyhodnocení obsahových analýz	Zhodnocení strategických dokumentů po provedení obsahových analýz.	prosinec 2019

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4: Harmonogram komparace strategických dokumentů

<b>Harmonogram komparace strategických dokumentů</b>			
	Název činnosti	Rozpis činnosti	Termín
1. Etapa	Příprava materiálů	Prostudování provedených obsahových analýz: dlouhodobé strategické záměry vybraných univerzit pro aktuální období, pravidla systému zjišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a systém jakosti vybraných univerzit	prosinec 2019
2. Etapa	Provedení komparace	Vlastní provedení komparace strategických dokumentů vybraných univerzit	leden 2020
3. Etapa	Vyhodnocení komparace	Výsledné zhodnocení komparovaných dokumentů	únor 2020

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 5: Harmonogram polostrukturovaných rozhovorů

<b>Harmonogram polostrukturovaných rozhovorů</b>			
	Název činnosti	Rozpis činnosti	Termín
1. Etapa	Příprava materiálů	Prostudování výsledků provedených analýz a komparací dlouhodobých strategických záměrů vybraných univerzit a pravidel systému zjišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a systém jakosti vybraných univerzit	leden 2020
2. Etapa	Formulace otázek	Na základě provedených analýz bylo sestaveno pět shodných otázek pro každého respondenta.	leden 2020
3. Etapa	Oslovení respondentů	Oslovení prorektorů s žádostí o zodpovězení na otázky vztahující se k výzkumu strategické řízení vysokých škol.	únor 2020
4. Etapa	Odeslání otázek	Odeslání otázek výzkumu příslušným pracovníkům, kteří byli pověřeni prorektory jednotlivých vysokých škol.	únor 2020
5. Etapa	Získání odpovědí k výzkumu	Získání odpovědí na předložené otázky od všech pověřených respondentů.	únor-březen 2020
6. Etapa	Vyhodnocení průzkumu	Zpracování a vyhodnocení získaných odpovědí od pověřených pracovníků vysokých škol.	únor-březen 2020

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 Vymezení objektu šetření (vybraný vzorek VŠ)

Pro výzkum byly vybrány čtyři vysoké školy. Za Českou republiku dvě nejznámější a z hlediska počtu studentů největší univerzity, kterými jsou Univerzita Karlova a Masarykova univerzita. Ve Slovenské republice byly vybrány dvě univerzity, které spolupracují s Univerzitou Karlovou, resp. s Katedrou andragogiky a managementu vzdělávání UK, těmito univerzitami jsou Prešovská univerzita v Prešově a Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici.

#### **Univerzita Karlova**

Nejstarší a nejvýznamnější česká univerzita, která patří mezi nejstarší evropské univerzity. Založena byla Karlem IV. v roce 1348. V současné době tato veřejná vysoká škola zřizuje celkem 17 fakult, které vyučují téměř 49 tisící studentů ve 215 bakalářských, 94

magisterských a 274 navazujících studijních oborů. Univerzita Karlova zaměstnává celkem 8177 zaměstnanců, z nichž pedagogických zaměstnanců je téměř 60 %. Univerzita Karlova patří mezi 300 nejlépe hodnocených vysokých škol dle tzv. šanghajského žebříčku vysokých škol (Academic Ranking of World univerzity) a dokonce je na 197. místě v žebříčku National Taiwan University Ranking.

### **Masarykova univerzita**

Brněnská univerzita byla založena v roce 1919 jako druhá česká univerzita. V současné době tato veřejná vysoká škola zřizuje celkem 9 fakult a dalších 12 univerzitních pracovišť a je druhou největší univerzitou v České republice. Aktuálně na Masarykově univerzitě studuje ve 400 studijních programech 30500 studentů. Univerzita zaměstnává celkem 5954 zaměstnanců, z nichž pedagogické pracovníky představuje téměř 80 % z celkového počtu zaměstnanců. Masarykova univerzita patří mezi 700 nejlépe hodnocených vysokých škol dle tzv. šanghajského žebříčku vysokých škol (Academic Ranking of World univerzity).

### **Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici**

Bansko-bystrická univerzita byla založena v roce 1992 jako veřejná vysoká škola univerzitního typu a byla pojmenována po bansko-bystrickém rodákovi, spisovateli, historikovi, teologovi a pedagogovi Mateji Belovi. V současné době univerzita zřizuje celkem 6 fakult, na kterých aktuálně studuje ve 449 studijních programech více než 15000 studentů. Univerzita zaměstnává celkem 1011 zaměstnanců, z nichž pedagogické pracovníky představuje 50 % z celkového počtu zaměstnanců. Univerzita Mateja Bela se prozatím nezařadila mezi 1000 nejlépe hodnocených univerzit v rámci šanghajského žebříčku vysokých škol (Academic Ranking of World univerzity).

### **Prešovská univerzita v Prešově**

Prešovská univerzita byla založena v roce 1996 jako veřejná vysoká škola univerzitního typu rozdělením Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košicích na košickou a prešovskou část univerzity. V současné době univerzita zřizuje celkem 8 fakult, na kterých aktuálně studuje

ve 449 studijních programech 8300 studentů. Univerzita zaměstnává celkem 908 zaměstnanců, z nichž pedagogické pracovníky představuje 60 % z celkového počtu zaměstnanců. Celosvětový ranking Cimago Institutions Ranking v roce 2016 zařadil Prešovskou univerzitu na druhé místo v rámci slovenských univerzit. Prešovská univerzita se prozatím nezařadila mezi 1000 nejlépe hodnocených univerzit v rámci šanghajskeho žebříčku vysokých škol (Academic Ranking of World University).

Pro zajímavost v žebříčku je zastoupena ze slovenských vysokých škol pouze Komenského univerzita v Bratislavě, která patří mezi 900 nejlépe hodnocených vysokých škol ve světě.



## **5 Výstupy výzkumného šetření**

### **5.1 Obsahová analýza strategických dokumentů vysokých škol**

V následující podkapitolách jsou provedeny obsahové analýzy strategických dokumentů vysokých škol tzn. obsahové analýzy dlouhodobých strategických záměrů Univerzity Karlovy, Masarykovy univerzity, Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici a Prešovské univerzity v Prešově a dále pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřní systém kvality Univerzity Karlovy a Masarykovy Univerzity a systémy kvality vzdělávání na Univerzitě Mateja Bela v Banskej Bystrici a Prešovské univerzitě v Prešově.

#### **5.1.1 Strategické záměry vysokých škol**

Strategické záměry jsou vysoké školy povinny zpracovat a pravidelně aktualizovat na základě zákona č. 111/1998 Sb. § 21 v případě českých vysokých škol a dle zákona č. 131/2002 Sb. § 2 jsou dlouhodobé záměry povinny zpracovat slovenské vysoké školy.

Strategické záměry českých vysokých škol jsou zpracovány na období čtyř let, tzn. aktuální období 2016-2020 a dlouhodobé záměry slovenských vysokých škol jsou dle zákona o vysokých školách Slovenské republiky zpracovány na období nejméně šesti let, což aktuálně představuje období 2014-2020 v případě Prešovské univerzity v Prešově a období 2015-2020 u Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.

#### **Dlouhodobý – strategický záměr UK 2016-2020**

Strategický záměr Univerzity Karlovy je zpracován na období let 2016 až 2020. Záměr byl na základě předložení rektora univerzity projednán jak ve vědecké radě univerzity, tak i ve správní radě UK a posléze byl 26. června 2015 schválen akademickým senátem.

Strategický záměr UK obsahuje vize univerzity, kterými jsou univerzita třetího tisíciletí, svobodná, sebevědomá univerzita, která si váží svých tradic a chce být a prezentovat se jako univerzita moderní, inspirativní a otevřená celému světu a díky tomu být prestižní a úspěšná v celosvětovém kontextu.

Preambule záměru zmiňuje dva záměry předchozích období a stanovuje si nové cíle a poslání v období 2016-2020, mezi ně patří svoboda bádání, vzdělávací činnosti, integrita, autonomie a nezávislost. Dále popisuje nejvýznamnější podmínky úspěšného rozvoje Univerzity Karlovy a způsoby, jak k dalším úspěšným cílům dojít.

Druhá část označená jako vzdělávací činnosti shrnuje současný stav (tzn. stav k roku 2015) ve vzdělávací činnosti a cíle pro období 2016-2020. Těmito šesti základními cíli jsou:

- Univerzita Karlova je pro kvalitní uchazeče vyhledávanou vysokou školou,
- UK se profiluje jako otevřená, internacionalizovaná, výzkumná univerzita atraktivní v širokém spektru studijních programů a oborů,
- profiluje se jako kosmopolitní univerzita, která je atraktivní pro zahraniční studenty a učitele,
- soustavně rozvíjí koncept celoživotního učení spojený s vytvářením nových nabídek programů, které bude možno propojovat i s pregraduálním či postgraduálním vzděláváním,
- UK je místem, kde jsou pro vzdělávání ve výrazné míře využívány moderní metody a technologie,
- na UK existuje spolehlivý systém zabezpečení a hodnocení kvality vzdělávací činnosti.

Všechny uvedené cíle jsou dále rozepsány na jednotlivé dílčí cíle a nástroje, jak bude cílů dosaženo a indikátory, které zobrazí dosažení cíle.

Další částí strategického záměru je doktorské studium. UK ve svém záměru procentuálně vyčísluje stavy počty doktorandů z celkového počtu studentů (stav akademickému roku 2015/2016), dále představuje způsoby podpory doktorského studia a samozřejmě také poukazuje na hlavní priority dlouhodobého záměru pro doktorské studium. Mezi hlavní prioritu UK patří, být vysoce kvalitní centrum doktorského studia, posilující excelenci

a mezinárodní přesah doktorských programů. Stejně tak jako u vzdělávací činnosti jsou i u doktorského studia stanoveny dílčí cíle, nástroje dosahování těchto cílů a indikátory úspěšné aplikace.

Pátá část nazvaná jako vědecká, výzkumná, vývojová a další tvůrčí činnosti zhodnocuje stav k roku 2015 a stanovuje priority následující čtyřleté období kterými jsou:

- UK patří mezi špičkové evropské výzkumné univerzity,
- univerzita má vytvořen systém, kterým zabezpečuje dlouhodobý rozvoj své vědecké a tvůrčí činnosti,
- UK přispívá k řešení naléhavých společenských problémů a podporuje aplikaci výsledků vědecké a tvůrčí činnosti.

Kapitola nazvaná jako Třetí role, hodnotí stav k předchozímu období a stanovuje strategické cíle pro instituci s vysokou autoritou, kterou bezpochyby Karlova univerzita je.

Cíle pro období 2016-2020 jsou:

- podílet se na směřování společnosti a stát se místem pro setkávání členů akademické obce a širší veřejnosti,
- být univerzitou otevřenou, moderní a vnitřně rozmanitou, a být takto vnímána veřejností.

Šestá kapitola Společenství lidí zhodnocuje stav svého dosavadního poslání založeném na zaměstnancích, studentech, akademické samosprávě a partnerství. Dále popíše stav a počty zaměstnanců, akademických pracovníků, studentů, spolků a zabývá se také absolventy a přáteli univerzity. Pro nové období stanovuje hlavní priority, dílčí cíle, nástroje a také indikátory. Mezi prioritní cíle patří:

- otevřená komunikace a sounáležitost mezi lidmi kteří působí na univerzitě,
- zabezpečení důstojných podmínek pro všechny zaměstnance,
- systematická podpora studentů a ocenění jejich výsledků,
- podpora absolventů a přátel školy.

Zabezpečení činností je poslední a zároveň i nejdelší kapitolou strategického záměru. V uvedené kapitole je zhodnocen současný stav z hlediska akademické samosprávy, meziuniverzitní spolupráce, mezinárodní spolupráce, strategická partnerství, příležitosti

plynoucí z Evropských strukturálních a investiční fondů, zdroje obnovy dlouhodobého majetku, informačních systémů, dále pojednává o informačních a knihovnických službách a ediční činnosti UK. Pro zabezpečení činností si Univerzita Karlova na období 2016-2020 stanovuje šest základních cílů, které jsou opět rozvedeny na dílčí cíle, nástroje k dosažení těchto cílů a indikátory:

- vhodně uplatňovat prvky strategického řízení,
- rozšířit zahraniční činnost univerzity,
- být ekonomicky stabilní institucí,
- zabezpečit kvalitní infrastrukturu a moderní zázemí pro všechny součásti univerzity,
- odpovídající standardy v ubytovacích a stravovacích službách,
- nabízet moderní informační a knihovnické služby a systémy.

### **Dlouhodobý záměr Masarykovy univerzity na léta 2016-2020**

Dlouhodobý záměr Masarykovy univerzity je zpracován na období let 2016 až 2020 a již v úvodní části tohoto dokumentu představuje základní poslání univerzity, kterým je „vytvářet a šířit vědění, které rozvíjí kvalitu života a kulturu společnosti“. Dokument byl předložen rektorem univerzity, projednán ve vědecké a správní radě univerzity, posléze schválen akademickým senátem.

Po úvodním slově rektora univerzity jsou zmíněny tři základní hodnoty Masarykovy univerzity, kterými jsou: svoboda, úcta k pravidlům a zodpovědnost. Následují vize, které si kladou za cíl stát se univerzitou s lepším postavením mezi světovými univerzitami, uznávanou výzkumnou univerzitou, která nabízí hodnotné vysokoškolské vzdělání, univerzitou, která reflektuje technologický vývoj a proměny současné společnosti, klade si dále za cíl být zaměstnavatelem s vybudovaným motivačním pracovním prostředím, být dobrým strategickým partnerem a v neposlední řadě také silnou a otevřenou akademickou obcí se sdílenou vnitřní kulturou.

V další části strategického dokumentu univerzita představuje osm základních principů pro oblast vzdělávání, výzkumu a společenské odpovědnosti, které se dále dělí na jedenáct strategických priorit.

Priorita č. 1 – diverzifikace a otevřenost studijní nabídky. Strategickými cíli u této priority je:

- zvýšení studijní úspěšnosti,
- zavedení nových nástrojů otevírající přístup ke studiu,
- zjednodušení studijních nabídek a zpřehlednění informací o studijních oborech,
- obohacení spektra nabízeného vzdělávání,
- reflexe potřeb celoživotního učení,

pro všechny cíle priority č. 1 až č. 11 jsou stanoveny nástroje, opatření a indikátory k dosažení strategických cílů daných priorit.

Priorita č. 2 – kvalitní vzdělávání reflektující aktuální trendy. Uvedená priorita Masarykovy univerzity si stanovuje strategické cíle, jež mají dovést ke kvalitnímu vzdělávání:

- dobudování systému vnitřního zajišťování a hodnocení kvality a získání institucionální akreditace,
- posílení role studentů v procesech zajišťování kvality vzdělávacích činností,
- revize kurikula v bakalářských studijních programech,
- modernizace a implementace nových metod a forem výuky.

Priorita č. 3 – internacionalizace ve vzdělávání má za cíl:

- zavedení užívání cizího jazyka jako nedílné součásti pro všechny stupně a fáze studia,
- rozšířit nabídku výuky cizích jazyků a předmětů vyučovaných v cizích jazycích,
- rozvíjet nabídku programů akreditovaných v cizím jazyce,
- zvýšit kvalitu činností spojených se zahraniční mobilitou studentů.

Priorita č. 4 – individualizované doktorské studium je strategickou prioritou, jež má za cíl:

- posílit individuální práce s doktorandy,
- založit školu doktorských studií, mající za cíl aplikaci společných standardů a procesů zajišťování kvality v doktorských studijních programech,
- aktivně podporovat profesní uplatnění absolventů doktorského studia,
- zvýšit renomé a atraktivitu doktorského studia v mezinárodním kontextu.

Priorita č. 5 – excelence a relevance výzkumu, je strategická priorita s cílem:

- vymezení výzkumných priorit a strategických mezioborových témat,
- upevnit postavení univerzitního výzkumu v mezinárodním prostředí,
- zvýšit ekonomicko-společenský dopad univerzitních výzkumů.

Priorita č. 6 – efektivita výzkumu a stimulující prostředí si klade za cíl:

- zavést systém plánování, pořizování a sdílení nákladných přístrojů, zařízení a technologií pro výzkum,
- realizovat evaluaci výzkumu,
- zajistit profesionální servis k výzkumné činnosti.

Priorita č. 7 – vnitřní kultura založená na sdílených hodnotách. Tato priorita si primárně klade za cíl:

- vytvořit inspirující univerzitní prostředí,
- posílit informovanost a vnitřní komunikaci napříč univerzitou,
- rozšířit dostupnost, spektrum a kvalitu služeb pro studenty a zaměstnance univerzity.

Priorita č. 8 – inspirace a odpovědnosti ke společnosti má za cíl:

- stát se významnou názorovou autoritou při formování strategií a politik na národní a regionální úrovni,
- být vyhledávaným strategickým partnerem,
- podporovat vzdělanost a kultivovanost společnosti aktivním šířením a sdílením vědění.

Priorita č. 9 – personální řízení a profesní rozvoj zaměstnanců je strategický cíl, který má za úkol:

- revidovat proces personálního řízení,
- nastavit otevřenou personální politiku,
- vybudovat ucelený systém vzdělávání zaměstnanců,
- podporovat a konceptuálně vytvořit sladění profesního a rodinného života.

Priorita č. 10 – infrastruktura a správa instituce si klade za cíle:

- dobudování potřebné infrastruktury pro výzkum a výuku,

- zefektivnit provoz a správu budov,
- optimalizovat vnitřní fungování a dělbu kompetencí mezi jednotlivými součástmi univerzity,
- zajistit ekonomickou stabilitu univerzity.

Priorita č. 11 – informační systémy a IT podpora je poslední prioritou dlouhodobého záměru Masarykovy univerzity. Cíle této priority jsou:

- rozvoj a integrace stávajících IT systému a pokračování v jejich vývoji,
- implementace platformy, která umožní pružnou spolupráci napříč univerzitou,
- rozvinout nástroje pro efektivní práci s daty a digitalizovat vnitřní procesy a informace univerzity,
- optimalizovat univerzitní elektronickou infrastrukturu a zajistit její bezpečnost.

### **Dlouhodobý záměr Prešovské univerzity v Prešově na roky 2014–2020 s výhledem do roku 2022**

Dlouhodobý záměr Prešovské univerzity v Prešově je zpracován na období let 2014 až 2020 a výhledem na další dva roky, tzn. do roku 2022. Záměr byl na základě předložení rektora univerzity projednán kolegiem rektora univerzity, vědeckou radou, správní radou a posléze byl 17. června 2014 schválen akademickým senátem.

Prešovská univerzita v úvodu dlouhodobého záměru předkládá historické a základní statistické informace o svém dosavadním sedmnáctiletém působení. Dále je zmíněn hlavní slogan univerzity „více než vzdělání“. Rektor vysoké školy předkládá také aktuální globální diskurz a koncepci univerzity. Strategický dokument Prešovské univerzity se dělí na čtyři hlavní kapitoly, které představují dlouhodobý záměr fungování uvedené instituce.

Kapitola č. 1 řeší východiska dlouhodobého záměru Prešovské univerzity v Prešově, která představují strategické rozvojové dokumenty ovlivňující další rozvoj univerzity, charakteristiku univerzity, SWOT analýzu současného stavu vysoké školy a poslední částí kapitoly je hodnocení plnění předchozího dlouhodobého záměru.

Kapitola č. 2 nazvaná jako Hlavní poslání PU se soustředí na posílání univerzity, kterými jsou:

- rozvíjet harmonickou osobnost, vědomosti, moudrost, dobro a tvořivost v člověku a tím přispívat k rozvoji vzdělanosti, vědy, kultury a zdraví ve prospěch celé společnosti,
- uskutečňovat tvořivou vědeckou, vzdělávací, uměleckou, duchovní a kulturní činnosti,
- poskytovat vzdělání ve všech třech stupních vzdělávání,
- zodpovědně rozvíjet vzdělanost v duchu národních, humanitních, křesťanských, demokratických a etických tradic a hodnot,
- respektovat bohoslovecké a teologické fakulty a jejich kněžské semináře s ohledem na normy Slovenské republiky a vnitřní předpisy příslušných církví,
- spolupracovat s domácími a zahraničními vysokými školami, pracovišti, institucemi, ale i jinými právníckými osobami a podporovat mezinárodní projekty, vytvářet podmínky pro účast akademické obce na těchto projektech,
- hrát aktivní úlohu při pěstování kulturní a národnostní rozmanitosti a vzájemném porozumění,
- přispívat svou činností ke zvyšování konkurenceschopnosti regionu a obohacení života v regionu.

Kapitola č. 3 je oblast strategické vize Prešovské univerzity. Vize jsou rozčleněny na osm samostatných oblastí, kterými jsou:

- vzdělávání a sociální podpora studentů,
- věda, výzkum a umění,
- lidské zdroje,
- vnější vztahy a marketing,
- oblast prostorového, infrastrukturálního rozvoje a informatizace,
- financování,
- organizace, management a logistika,
- oblast hodnocení a kvality činností.

Poslední kapitola č. 4 nazvaná jako kontrola dlouhodobého záměru stanovuje způsob kontroly realizaci a plnění dlouhodobého záměru.



Součástí strategického dokumentu PU jsou také dvě přílohy, které hodnotí splněné cíle z předchozího záměru a sumarizují statistické ukazatele za předchozí období.

### **Dlouhodobý záměr Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici na roky 2015 - 2020**

Dlouhodobý záměr Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici je zpracován na období let 2015 až 2020. Záměr byl na základě předložení rektora univerzity projednán jak ve vědecké radě univerzity, tak i ve správní radě a posléze byl schválen univerzitním akademickým senátem.

Strategický záměr Prešovské univerzity obsahuje krom úvodního historického diskurzu šest základních strategických záměrů zpracovaných pro roky 2015–2020.

První kapitola nazvaná UMB a vzdělávání, na dvou stranách textu specifikuje snahu o udržení pozice a zabezpečení kvality vzdělávání jako současnou a budoucí prioritu univerzity. Dále je zde konstatováno, že univerzita disponuje rozpracovaným vnitřním systémem zabezpečení kvality studie, který odpovídá evropským standardům a v neposlední řadě konstatuje, že zájem o studium na univerzitě budou budoucí studenti projevovat pouze pokud bude garantovaná kvalita studia na moderní univerzitě 21. století. Kapitola dále stanovuje priority:

- analyzovat a implementovat závěry komplexní akreditace z roku 2015 do pedagogického procesu,
- vytvářet studijní programy porovnatelné s partnerskými univerzitami na Slovensku a v Evropě s ohledem na obsah, úroveň a kvalitu,
- vytvořit podmínky pro realizaci inovativních přístupů ve vzdělávání (uváděn je e-learning),
- rozšiřovat cizojazyčné studijní programy s cílem zvýšit počet zahraničních studentů,
- vytvářet a realizovat společné studijní programy s renomovanými domácími a zahraničními univerzitami.

Druhá kapitola UMB věda a výzkum představuje ambice univerzity stát se místem svobodného bádání a centra národního a mezinárodního výzkumu v prioritních oblastech. Priority této kapitoly jsou:

- umožnit tvořivým pracovníkům vykonávat vědecký výzkum podle vlastního výběru, avšak dle výzkumných priorit s ohledem na strategii výzkumu a inovací pro inteligentní specializaci SR.
- podporovat špičkové pracovníky a výzkumné kolektivy, které již ukázali či mají potenciál konkurenceschopnosti v mezinárodním prostředí,
- propojit magisterské a doktorské studijní programy se základním a aplikovaným výzkumem s propojením na praxi,
- věnovat zvýšenou pozornost transferu poznatků do společenské praxe,
- podporovat popularizaci výsledků výzkumu UMB jak doma tak i v zahraničí,
- získat a udržet značku Evropské komise „HR Excellence in Research“<sup>6</sup>.

Kapitola tři UMB a mezinárodní spolupráce se zabývá rozvojem partnerských vztahů a spolupráce se zahraničními vzdělávacími, vědeckovýzkumnými a kulturními institucemi. Pro tuto část strategického záměru jsou stanoveny čtyři priority:

- kultivace spolupráce se zahraničními partnery na základě smluvních i nesmluvních vztahů,
- tvorba, udržení a zlepšení nastavení vnitřního prostředí UMB v oblasti administrativy a organizace procesů prospěšných pro internacionalizaci ve smyslu podpory incoming a outgoing mobility studentů, pedagogů a zaměstnanců UMB,
- podporovat výuku cizích jazyků a slovenského jazyka jako základního nástroje potřebného pro úspěšnou internacionalizaci studia a UMB,
- funkčně propojit internacionalizační cíle s cíli v ostatních oblastech činnosti UMB.

UMB a vztahy s veřejností je čtvrtá kapitola dlouhodobého záměru. Priority jsou:

- systematické marketingové strategie s cílem budování značky a image UMB,
- budování vnitřního univerzitního prostředí, které bude podporou pro spolupráci jednotlivců a pracovišť, kulturu komunikačních vztahů, týmovou spolupráci, iniciativu, kreativitu, loajálnosti ke značce UMB,

---

<sup>6</sup> HR Excellence in Research je cena pro veřejně uznávané výzkumné instituce, které dosáhly pokroku v harmonizaci svých politik v oblasti lidských zdrojů (HR), se zásadami stanovenými v Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro nábor výzkumných pracovníků (charta a kodex).

- stát se kulturním a společenským aktérem v Banskej Bystrici a banskobystrickém regionu,
- podporovat občanskou angažovanost a sociální zodpovědnost vedením studentů a zaměstnanců k těmto aktivitám,
- zintenzivnit činnosti v oblasti celoživotního vzdělávání.

Pátá kapitola nazvaná UMB a rozvoj, informatizace, hospodaření má jako hlavní cíl zapojení se do operačních programů v období 2015-2020 orientovaných na rozvoj UMB ve všech oblastech působení UMB. Kapitola stanovuje celkem 8 prioritních cílů rozvoje a informatizace a 4 prioritní cíle v oblasti hospodaření:

- výstavba sportovního centra včetně infrastruktury,
- realizace energetické a investiční politiky s cílem snížení energetické náročnosti UMB,
- stanovit rozsah spolupráce s městem Banská Bystrica a s podniky ve městě,
- připravit a realizovat projekty rozvoje infrastruktury UMB obsahující univerzitní knihovnu, budovu rektorátu, víceúčelové kongresové prostory a zaměstnanecké byty,
- snížit energetickou náročnost budov UMB zateplením pomocí prostředků z Evropské unie,
- personální a finanční zabezpečení trvale udržitelného rozvoje informačních systémů a jejich vzájemné propojení,
- rekonstrukce a modernizace prostoru sportovního areálu UMB,
- rozvíjet model vícezdrojového financování,
- rekonstruovat infrastrukturu UMB a snižovat spotřebované energie,
- optimalizovat vlastnictví a struktury nemovitého majetku,
- podporovat podnikatelskou činnost na jednotlivých součástech UMB.

Poslední šestou kapitolou je UMB a řízení a vnitřní univerzitní prostředí. Tato kapitola má celkem šest priorit, čtyři v řízení a dvě ve vnitřním univerzitním prostředí. Priority související s řízením jsou:

- dosahování strategických záměrů UMB prostřednictvím zlepšujícího se systému vnitřního řízení a jasným definováním procesů, zodpovědnosti a pravomocí v rámci UMB,
- rozvíjet strategickou internacionalizaci ve všech oblastech působení,
- monitorovat potřeby regionu,
- rozvíjet vnitřní systém zabezpečování kvality.

Priority v oblasti vnitřního univerzitního prostředí jsou:

- podpora rozvoje lidských zdrojů a optimalizace pracovního prostředí, komunikace uvnitř univerzity,
- podpora vědeckých, odborných, kulturních a sportovních aktivit studentů, studentských samosprávných orgánů ve všech oblastech studentského života.

Tabulka č. 6: Vybrané informace ze strategických záměrů

Univerzita	Období strategického záměru	Počet strategií	Počet priorit	Počet stran strategického záměru
Univerzita Karlova	2016-2020	6	6	41
Masarykova univerzita	2016-2020	11	41	71
Prešovská univerzita	2014-2020	8	33	50
Univerzita Mateja Bela	2015-2020	6	37	17

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.1.2 Pravidla systému zajišťování kvality

Pravidla zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činnosti a vnitřního hodnocení kvality jsou v České republice dokumenty, které dle zákona o vysokých školách č. 111/1998 Sb. § 36 odstavce 2 podléhají registraci Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy. Jde o strategický dokument, vymezuje pravidla systému a jehož účelem je zajišťování vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností.

System zajišťování kvality v České republice je v souladu s evropským pojetím kvality univerzitního vzdělávání, vědecké, výzkumné, vývojové, inovační, umělecké a tvůrčí činnosti.

Pravidla kvality vzdělávání jsou na Slovensku také součástí zákona o vysokých školách č. 131/2002 Sb. Tato pravidla jsou obsažena v § 15 odst. 2 písmeno b), vnitřní systém zabezpečení kvality vysokoškolského vzdělávání (dále jen „vnitřní systém“), který může být upravený vícero samostatnými vnitřními předpisy. Stejně tak jako v České republice je systém zajišťování kvality slovenských vysokých škol v souladu s evropským pojetím kvality univerzitního vzdělávání, vědecké, výzkumné, vývojové, inovační, umělecké a tvůrčí činnosti.

### **Univerzita Karlova - Pravidla systému zajišťování a vnitřního hodnocení kvality**

Pravidla Univerzity Karlovy byla schválena Akademickým senátem Univerzity Karlovy a jsou registrována v posledním znění z roku 2017 u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

Pravidla mají čtyři části, kde v první části jsou úvodní ustanovení, účel zajišťování a vnitřního hodnocení kvality, principy zajišťování a vnitřního hodnocení kvality a opory hodnocení, které se opírají o strategické, koncepční, bilanční, analytické a další dokumenty univerzity, fakult a jejich součástí.

Druhá část nazvaná jako systém zajišťování a vnitřního hodnocení kvality činností univerzity popisuje vnitřního hodnocení vzdělávací činnosti ve studijních programech, programech celoživotního vzdělávání, tvůrčí činnosti, vnitřní hodnocení kvality souvisejících činností. Součástí druhé kapitoly je také strategický záměr školy, výroční, bilanční a hodnotící zpráva univerzity.

Třetí část nazvaná jako činnosti orgánů, fakult a dalších součástí univerzity předkládá činnosti orgánů, fakult a dalších částí univerzity.

Čtvrtá část jsou závěrečná ustanovení související s datem schválení pravidel, platností a účinností pravidel.

## **Masarykova univerzita – Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností**

Pravidla Masarykovy univerzity byla schválena Akademickým senátem Masarykovy univerzity a jsou registrována v posledním znění z roku 2017 u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

Pravidla MU mají devět částí, kde v první části jsou základní ustanovení, která obsahují předmět úpravy, návaznost na právní předpisy ČR a vnitřní předpisy MU, základní pojmy, principy systému zajišťování kvality, prvky systému zajišťování kvality a metody hodnocení kvality činností.

Druhá část označená jako osoby a orgány v systému zajišťování kvality pracuje s vymezením osob a orgánů v systému zajišťování kvality a radou pro vnitřní hodnocení.

Zajišťování kvality vzdělávací činnosti je třetí částí pravidel, kde Masarykova univerzita zapracovala působnost, právní rámec zajišťování kvality vzdělávací činnosti, zajišťování kvality studijních programů, programů celoživotního vzdělávání, kvality mezinárodně uznávaném kurzu, kvality přijímání do studia a podmínek studia, uznávání zahraničního vzdělání a činností v rámci oblasti vzdělávání.

Čtvrtá část nesoucí název zajišťování kvality tvůrčí činnosti objasňuje působnost pravidel, právní rámec zajišťování kvality tvůrčí činnosti MU, kvality výzkumné činnosti MU a zajišťování kvality umělecké činnosti MU.

Část číslo 5 zpracovává zajišťování kvality souvisejících činností, působnost pravidel, právní rámec a zajišťování kvality souvisejících činností.

Šestá část označená jako propojení zajišťování kvality mezi vzdělávacími, tvůrčími a souvisejícími činnostmi popisuje propojení zajišťování kvality činností a propojení činností.

Část sedmá nazvaná jako sdílení informací o zajišťování kvality MU, předkládá pravidla a kritéria sdílení výsledků zajišťování kvality činností MU a cyklus a termíny zpracování zpráv o vnitřním hodnocení činností.

Osmá část nese název hodnocení systému zajišťování kvality a jsou zde řešeny postupy hodnocení systému zajišťování kvality.

Společná a závěrečná ustanovení jsou poslední částí pravidel systému zajišťování kvality a zde jsou uvedeny odkazy na další dokumenty spojené např. s hodnocením zaměstnanců či výkladem jednotlivých ustanovení. Součástí poslední části je datum schválení, platnosti a účinnosti předpisu.

### **Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici - Systém kvality vzdělávání na univerzitě**

Pravidla systému kvality vzdělávání Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici byla schválena v posledním znění z roku 2013 jako vnitřní předpis vysoké školy na základě ustanovení § 15 ods. 1 písm. 1) zákona č. 131/2002 Sb. o vysokých školách a doplnění některých dalších zákonů.

Systém kvality bansko-bystrické vysoké školy obsahuje celkem čtyři články zabývající se kvalitou vzdělávání, kterými jsou: úvodní ustanovení, politika kvality, postupy zabezpečení kvality vzdělávání a závěrečná ustanovení. Obsahově důležité jsou tedy druhá a třetí kapitola daného dokumentu.

Kapitola nazvaná jako politika kvality vzdělávání popisuje zásady a postupy v zabezpečování kvality vzdělávání, dále politiku směřování univerzity v dosahování kvality. Dále je uveden systém managementu kvality v souladu s požadavky normy STN EN ISO 9001-2009, která má za cíl neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb. Kapitola se dále zabývá cílem politiky kvality a jako poslední součástí kapitoly politiky kvality vzdělávání je popis organizační hierarchie řízení vnitřního systému kvality vysoké školy.

Třetí kapitola nesoucí název metody a nástroje zabezpečení kvality vzdělávání je rozdělena na tyto podkapitoly:

- tvorba, schvalování, monitorování a pravidelné hodnocení studijních programů,
- kritéria a pravidla hodnocení studentů,
- zabezpečování kvality vysokoškolských učitelů,
- zabezpečování zdrojů na podporu vzdělávání studentů,
- sběr, analýza a využívání informací na efektivní řízení studijních programů,

- pravidelné zveřejňování informací o studijních programech a absolventech.

### **Prešovská univerzita v Prešově – Vnitřní systém kvality**

Vnitřní systém kvality vzdělávání Prešovské univerzity v Prešově byl schválen v posledním znění v roce 2014 jako vnitřní předpis, resp. příručka vysoké školy, na základě ustanovení § 15 ods. 1 písm. 1) zákona č. 131/2002 Sb. o vysokých školách a doplnění některých dalších zákonů.

Dokument obsahuje celkem 5 kapitol, které se přímo zabývají systémem kvality vzdělávání, dalších pět kapitol představuje odkazy, poznámky, rozdělovník, dokumentaci a přílohy.

Kapitoly 1-3 popisují účel tvorby vnitřního systému kvality, oblast působení a používané zkratky a pojmy.

Čtvrtá kapitola se primárně zabývá zodpovědností a spoluprací, resp. závazkem vedení univerzity za zavedení systému kvality, efektivitu fungování a neustále zlepšování systému kvality a dále také politikou kvality, která má primárně vycházet z identifikovaných potřeb klientů (v dokumentu jsou uvedeni zákazníci) a také z analýzy vlastních schopností plnit požadavky kvality a zlepšování vnitřního systému kvality. Součástí kapitoly je šest hlavních zásad politiky kvality vzdělávání:

- zodpovědnost za nabídku a poskytování kvalitního vzdělávání a rozvoj vědy a výzkumu,
- řízení kvality na základě naplňování principů dlouhodobých a krátkodobých cílů univerzity,
- řízení kvality je opřeno o tvořivost a aktivitu všech zainteresovaných stran univerzity,
- systém kvality řízení přispívá k zabezpečení neoddělitelnosti vzdělávání od vědy, výzkumu a vývoje,
- systém řízení kvality vychází a je zabezpečen v souladu s národními a mezinárodními standardy kvality,
- systém kvality je koncipován jako fungující systém řízení s důrazem na kvalitu, efektivnost, zdokonalování procesů a produkování výstupů v požadované kvalitě.



Pátá kapitola se zabývá informacemi o procesech řízení kvality, popisuje průběh procesů a podprocesů, zdroje procesů a monitorování a měření všech procesů souvisejících se systémem řízení kvality vzdělávání.

Tabulka č. 7: Vybrané informace z pravidel kvality a vnitřního hodnocení

<b>Univerzita</b>	<b>Rok vydání</b>	<b>Počet stran</b>	<b>Počet částí</b>	<b>Počet článků</b>
Univerzita Karlova	2017	10	4	11
Masarykova univerzita	2017	11	9	30
Prešovská univerzita	2014	23	5	6
Univerzita Mateja Bela	2013	27	4	6

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Komparace strategických dokumentů

### 5.2.1 Dlouhodobé – strategické záměry vybraných vysokých škol

Jak už bylo uvedeno dlouhodobé či strategické záměry vysokých škol jsou strategické plány v horizontu 4-5 let, kterými se vysoké školy stanoví cíle, vize, návrhy na zlepšování, parametry pro hodnocení kvality a kterými se řídí pro dané období.

Primárně jsou u všech vybraných vysokých škol stanoveny strategické priority, které vycházejí z oblastí, která tvoří hodnotová východiska a společné jmenovatele pro další směřování školy.

#### **Masarykova Univerzita**

Brněnská Masarykova univerzita stanovila pro období let 2016-2020 jedenáct strategických priorit, které dále rozčlenila na 41 strategických cílů se 78 klíčovými indikátory a pro naplnění strategických cílů je uvedeno celkem 230 nástrojů k dosažení vytyčených cílů.

Tabulka č. 8: Stanovené priority, cíle, indikátory a nástroje DZ<sup>7</sup> Masarykovy univerzity

Strategická priorita	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Celkem
Strategické cíle	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	41
Klíčové indikátory	9	6	8	8	8	8	5	3	8	7	8	78
Nástroje pro naplnění strat. cílů	22	20	20	22	16	14	15	20	22	40	19	230

Zdroj: vlastní zpracování

### Univerzita Karlova

Karlova univerzita si ve svém dlouhodobém záměru vytyčila celkem šest strategických priorit, které společně s 21 strategickými cíli, 157 klíčovými indikátory, mají pro dané období prostřednictvím 156 nástrojů, naplnit strategické cíle univerzity.

Tabulka č. 9: Stanovené priority, cíle, indikátory a nástroje DZ Univerzity Karlovy

Strategická priorita	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Celkem
Strategické cíle	6	1	3	2	3	6	21
Klíčové indikátory	53	12	17	8	27	40	157
Nástroje pro naplnění strat. cílů	51	12	23	8	19	43	156

Zdroj: vlastní zpracování

### Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Bansko-Bystrická univerzita ve svém dlouhodobém záměru uvádí celkem šest strategických priorit a stejný počet strategických cílů pro dané období. K naplnění priorit a cílů je uvedeno v DZ celkem 32 klíčových indikátorů a dílčích cílů, které prostřednictvím celkem 27 nástrojů mají naplnit uvedené strategické cíle a priority.

<sup>7</sup> dlouhodobý záměr univerzity

Tabulka č. 10: Stanovené priority a cíle DZ Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

Strategická priorita	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Celkem
Strategické cíle	1	1	1	1	1	1	6
Dílčí cíle	5	6	4	5	6	6	32

Zdroj: vlastní zpracování

### Prešovská univerzita v Prešově

Univerzita v Prešově si pro aktuální období dlouhodobého záměru vytyčila celkem osm strategických priorit a více jak dvojnásobné množství strategických cílů. Klíčové indikátory a dílčí cíle budou dle dlouhodobého záměru naplněny prostřednictvím 138 nástrojů pro naplnění cílů.

Tabulka č. 11: Stanovené priority a cíle DZ Prešovské univerzity v Prešově

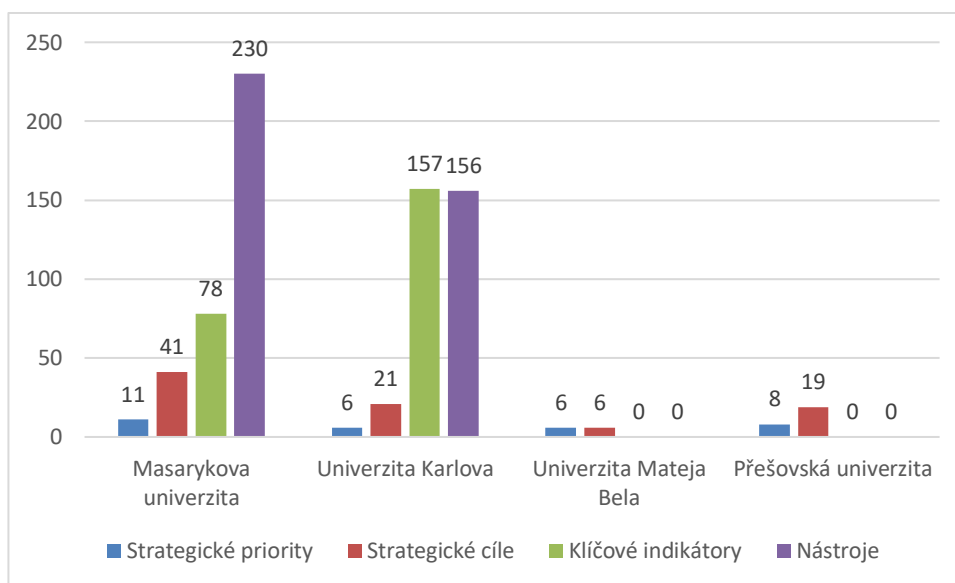
Strategická priorita	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Celkem
Strategické cíle	5	3	1	1	4	1	3	1	19
Dílčí cíle	7	7	5	2	7	2	4	1	35

Zdroj: vlastní zpracování

Graf číslo 4 nazvaný jako strategické priority, cíle, indikátory a nástroje v dlouhodobých záměrech vybraných vysokých škol, sumarizuje celkově obsah všech dlouhodobých záměrů zkoumaných univerzit. Z grafu je patrné, že nejvyšší počet strategických priorit si pro období 2016-2020 vytyčila Masarykova univerzita, která však všechny své prioritní strategické cíle naprosto precizně v specifikovala nejen na základě svých hodnot, vizí a principů a tyto cíle mají největší moravskou vysokou školu dovést na přední místa v uznávaných a respektovaných mezinárodních žebříčků vysokých škol. Masarykova univerzita si také vytyčila největší počet strategických cílů a nástrojů, kterými těchto cílů chce dosáhnout. Na druhou stranu Univerzita Karlova ve svém dlouhodobém záměru uvádí největší počet indikátorů, který mají za cíl ukázat vysoké škole, zda jsou vytyčené cíle a priority naplňovány. Slovenské univerzity v uvedeném grafu představují nižší počty priorit, cílů,

indikátorů i nástrojů, výjimkou je počet nástrojů Prešovské univerzity v Prešově, která má za cíl, pro dané období, prostřednictvím 138 nástrojů a 35 klíčových indikátorů, dovést univerzitu k naplnění celkem 27 strategických cílů a priorit.

Graf č. 4: Strategické priority, cíle, indikátory a nástroje v dlouhodobých záměrech vybraných vysokých škol



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.2 Pravidla systému zajišťování kvality a systém kvality vzdělávání

Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností, jak se přesně jmenují strategické dokumenty v případě českých vysokých škol a dokumenty s názvem systém kvality vzdělávání či vnitřní systém kvality vzdělávání v případě slovenských vysokých škol, jsou všechny dokumenty, které mají za cíl stanovení vnitřních principů, prvků, rolí, pravidel a postupů k zajišťování kvality vzdělávacích, vědeckých, výzkumných, uměleckých, tvůrčích a inovačních činností jednotlivých vysokých škol.

Pravidla jsou registrována u příslušných ministerstev školství a jejich strategickým cílem je v podstatě zabezpečení celkové kvality vzdělávání a s nimi souvisejících činností vysokých škol.

### **Masarykova univerzita**

Masarykova univerzita v Brně má dokument související s vnitřním systémem kvality registrovaný u MŠMT v roce 2017 a dokument představuje celkem 9 částí, které se přímo týkají pravidel systému zajišťování kvality. Jednotlivé části dokumentu jsou rozděleny na celkem 30 článků, v nichž je specifikováno celkem 82 cílů a 67 úkolů, které si brněnská univerzita vytyčila.

Nejzásadnější principy systému zajišťování kvality Masarykovy univerzity jsou spojeny s dosahováním vynikajících výsledků univerzity v oblastech vzdělávání, výzkumu a dalších souvisejících činností, kvalitní vnitřní hodnocení univerzity, které má za cíl získat poznatky pro další rozhodování a zajišťování kvality studijních programů, kursů, výzkumné činnosti a celkových studijních podmínek.

Tabulka č. 12: Systém zajišťování kvality Masarykovy univerzity v číslech

Část	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	Celkem
Články	6	2	8	4	3	2	2	1	2	<b>30</b>
Specifické cíle	24	7	16	13	9	3	10	0	0	<b>82</b>
Úkoly	3	4	26	8	4	2	10	5	5	<b>67</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Univerzita Karlova**

Pražská Karlova univerzita dělí svůj vnitřní předpis do čtyř základních částí, které jsou dále rozděleny na jedenáct článků. Každý článek vnitřního předpisu obsahuje specifické cíle a úkoly, které jsou specifikovány pro vzdělávací činnost, tvůrčí činnost a další podpůrné činnosti. Celkový počet specifických cílů a úkolů, jež jsou uvedeny v systému zajišťování

kvality Univerzity Karlovy, je 47 specifických cílů univerzity a celkem 70 úkolů, které si univerzita vytyčila.

Karlova univerzita si klade primárně za cíl zajistit kvalitní vědecké a výzkumné pracoviště díky vnitřnímu hodnocení, rozvoj univerzity v souladu s evropským pojetím kvality univerzitního vzdělávání a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další činnosti. Oporou pro kvalitní univerzitní výzkumnou instituci s mezinárodním přesahem jsou strategické, koncepční, bilanční, analytické dokumenty, dále údaje z informačních systémů univerzity a jejich fakult, hodnotící zprávy a v neposlední řadě také ukazatele jež jsou sledované ve strategických záměrech a výročních zprávách univerzity.

Tabulka č. 13: Systém zajišťování kvality Univerzity Karlovy

Část	1.	2.	3.	4.	Celkem
Články	4	5	1	1	11
Specifické cíle	8	39	0	0	47
Úkoly	17	45	5	3	70

Zdroj: vlastní zpracování

### Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Slovenská Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici má rozsáhlý vnitřní systém kvality vzdělávání na univerzitě. Na rozdíl od dlouhodobého záměru této vysoké školy, je systém kvality propracovaným dokumentem se šesti základními částmi a stejným počtem hlavních cílů školy. Součástí dokumentu jsou specifické cíle, u kterých je celkem 75 úkolů, které jsou přímo přiřazeny jednotlivým vysokoškolským funkcionářům a pracovníkům. Zajímavostí u tohoto dokumentu je velké množství příloh, které obsahují formuláře (např. formulář k žádosti o akreditaci, vědecko-pedagogický formulář spojený s charakteristikou vysokoškolského pracovníka) a další přílohy, které řeší například dodatky k diplomu, informační listy předmětů, kritéria hodnocení závěrečných prací, didaktických testů nebo hodnocení projektů a písemných prací v ekonomicko-manažerských oborech bansko-bystrické vysoké školy.

Tabulka č. 14: Systém zajišťování kvality Univerzity Mateja Bela v Banské Bystrici

Část	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Celkem
<b>Hlavní cíle</b>	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
<b>Specifické cíle</b>	3	3	2	2	2	2	<b>14</b>
<b>Úkoly</b>	21	13	13	12	9	7	<b>75</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Prešovská univerzita v Prešově

Slovenská prešovská univerzita svůj vnitřní systém kvality zpracovala velmi podobně jako Univerzita Mateja Bela. Dokument obsahuje šest částí, které popisují základní nástroje a charakteristiky spojené s organizací, tvorbou, kontrolou, analýzami a zabezpečování kvality vysokoškolského studia. Součástí prešovské příručky kvality je sedm hlavních cílů, které jsou dále rozděleny na 18 specifických cílů. Stejně tak jako u bansko-bystrické univerzity je vnitřní systém kvality Prešovské univerzity v Prešově obohacen o velké množství příloh a formulářů přímo souvisejících s hodnocením kvality vysokoškolského studia.

Tabulka č. 15: Systém zajišťování kvality Prešovské univerzity v Prešově

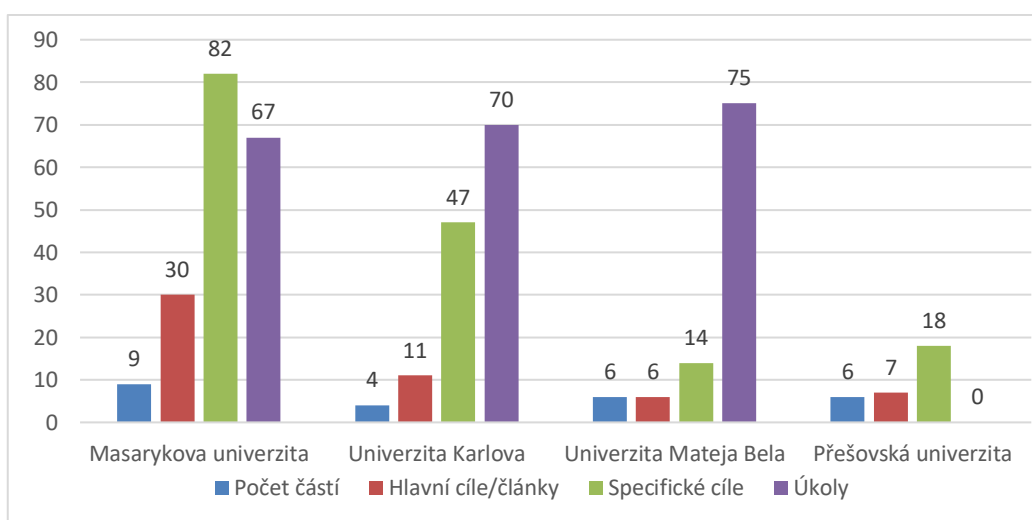
Část	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Celkem
<b>Hlavní cíle</b>	1	1	1	2	1	1	<b>7</b>
<b>Specifické cíle</b>	0	0	0	12	5	1	<b>18</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf číslo 5 porovnává a sumarizuje jednotlivé dokumenty zabývající se systémem kvality vybraných vysokých škol. Nejdůležitější sloupce u níže uvedeného grafu představují u jednotlivých univerzit úkoly (fialově zbarvené sloupce), které představují závazky univerzity spojené se zabezpečením kvality v oblastech vzdělávacích, vědeckých, výzkumných, uměleckých, tvůrčích a inovačních činností jednotlivých vysokých škol. Absence těchto úkolů u Prešovské univerzity v Prešově je dána spíše popisným způsobem,

kteřý byl využit při zpracovan dokumentu, kter je mimochodem samotnou univerzitou označen jako přıručka pro vnitřní systém kvality vysok školy.

Graf . 5: Komparace pot částí, článků, cílů a úkolů v systémech kvality vybraných vysokých škol



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Polostrukturovan rozhovory

Na základě provedených analýz strategických dokumentů vybraných vysokých škol, byly formulovány témata a základní otázky k polostrukturovanm rozhovorům s představiteli vysokých škol. S žádostí o zodpovězení otázek byli osloveni prorektorů vybraných vysokých škol, kter posléze delegovali odpovědi na zaslan otázky na pracovníky svých univerzit, kter se přímo zabvj strategiami a strategickými dokumenty.

Všichni osloven představitel vysokých škol obdrželi žádost o poskytnut rozhovoru a pět otázek přímo souvisejících se strategickými dokumenty a strategickm řzenm vysokých škol.



Průvodní dopis žádosti o poskytnutí rozhovoru:

*„Vážená paní prorektorko, vážený pane prorektore,*

*jmenuji se Václav Kadleček a jsem studentem magisterského studijního programu na Pedagogické fakultě Karlovy univerzity.*

*V současné době dokončuji diplomovou práci na téma přístupy ke strategickému řízení v terciárním vzdělávání a součástí této práce je také šetření, které souvisí se zkušenostmi s plánováním, přípravou, zpracováním a hodnocením strategických dokumentů.*

*Chtěl bych Vás proto požádat o zodpovězení několik témat a základních otázek k mému šetření, které budou použity v diplomové práci.*

*Předem Vám děkuji za odpovědi a jsem s pozdravem*

*PhDr. Ing. Václav Kadleček“*

Za Univerzitu Karlovu poskytla rozhovor vedoucí oddělení analýz a strategií, za Masarykovu univerzitu poskytla rozhovor ředitelka pro strategii, Univerzitu Mateja Bela v Banskej Bystrici v rozhovoru zastupuje manažera vnitřního systému kvality a za Prešovskou univerzitu v Prešově poskytla rozhovor prorektorka pro rozvoj, informatizace a hodnocení kvality.

Předložená témata polostrukturovaných rozhovorů:

Téma č. 1 - Příprava a hodnocení strategických dokumentů – proces zajištění.

Téma č. 2 – Struktura a používané databáze ve strategickém plánování.

Téma č. 3 – Strategické plánování a hodnocení strategických plánů.

Téma č. 4 – Bariéry ve zpracování strategický plánů a dlouhodobých záměrů.

Téma č. 5 – Specifika strategického plánování a procesu řízení.

## Souhrn odpovědí:

### Téma č. 1

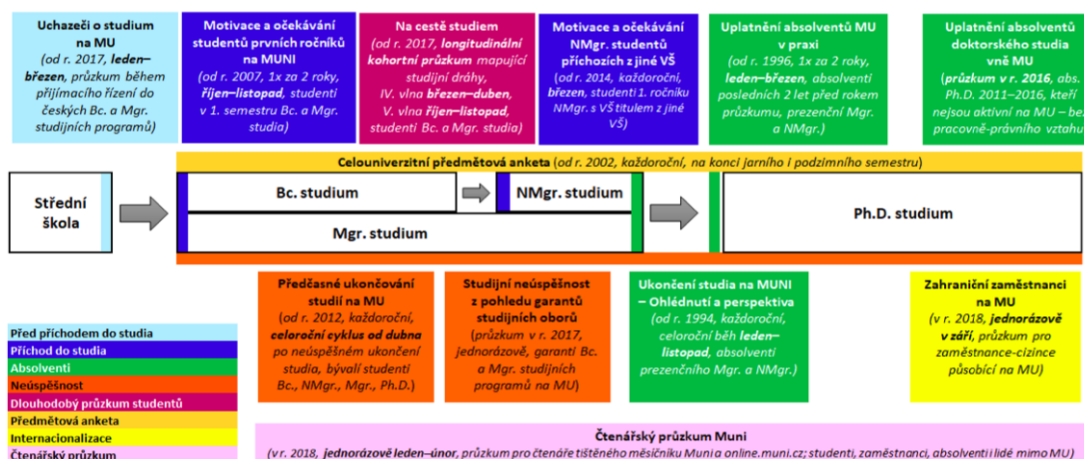
- Strategické dokumenty jsou ukotveny ve statutu univerzity a vnitřních předpisech univerzity. Periodicita zpracování dlouhodobého záměru je 5 let s aktualizací v rámci plánu realizace. Za přípravu strategického záměru je rektorovi odpovědný kancléř univerzity. Příprava dokumentů je v gesci odd. analýz a strategií. Na přípravě strategických dokumentů se podílejí všechny fakulty a celá příprava probíhá v celkem třech základních etapách (Příprava na rektorátu UK s oslovením dalších aktérů, připomínkování (včetně vnějších aktérů) a projednání návrhu s fakultami a součástmi, Konečný návrh SZ). Ze strategického záměru univerzity vychází změny vnitřní organizace univerzity, akreditace nových studijních programů a zaměření tvůrčí činnosti. Plány realizace zpracovává a předkládá opět odd. analýz a strategií. Při tvorbě plánů realizace se vychází s předchozích plánů realizace, potřeb fakult a dalších součástí. (Univerzita Karlova)
- Strategický záměr procesně spadá pod odbor pro strategie rektorátu univerzity, který je přímo řízen rektorem. Příprava strategického záměru má pět fází (úvodní, celouniverzitní diskuze, zpracovávání dokumentu, projednávání a schvalování v akademických orgánech, komunikace v rámci MU i vně). (Masarykova univerzita)
- Strategické dokumenty jsou přiřazeny vícero organizačním útvarům. Proces přípravy je závislý na typu strategického dokumentu, resp. zda jde dlouhodobý záměr, směrnici nebo správu. Každý dokument prochází třemi základními fázemi (základní proces tvorby dokumentu, připomínkování a posléze schvalování dokumentu). Mezi základní strategické dokumenty univerzity patří dlouhodobý záměr a dlouhodobé záměry jednotlivých fakult. (Univerzita Mateja Bela)
- Jednotlivé strategické dokumenty jsou v kompetenci příslušných prorektorů (prorektor pro vzdělávání, prorektor pro vědu nebo prorektor pro výzkum a akreditaci). Každý dokument prochází třemi základními fázemi, dokumenty jsou po předložení prorektory projednány vedením univerzity a poté se podrobují schvalovacímu procesu. (Prešovská univerzita)

## Téma č. 2

- Datová základna pro strategické rozhodování UK je aktualizována zejména vždy s přípravou VZČ a VZH. Data jsou sbírána z IS UK, další data jsou sbírána z fakult pomocí sběrného prostředí. (Univerzita Karlova)
- Data jsou sbírána na základě setu indikátorů, které jsou sledovány v IS MU a dalšími analýzami standardizované struktury. Systém institucionálních průzkumů z něhož jsou závěry pravidelně prezentovány, reflektují potřebná témata v návaznosti na strategii. (Masarykova univerzita)
- Rektrospektivní analýza je zásadním zdrojem dat pro další strategické plánování. Každý dokument má své zdrojové údaje, mezi základní zdroje v plánování patří plány kvalifikačního růstu, personální databáze příslušných fakult, registry závěrečných prací, studijních programů, studentů, vysokoškolských učitelů, publikační činnosti a projektů. (Univerzita Mateja Bela)
- Získávání dat pro strategie závisí na dané strategii a obvykle vychází z dostupných databází v podobě centrálního registru studentů, kvalifikačních prací, studijních programů, vysokoškolských učitelů apod. (Prešovská univerzita)

Obrázek č. 3: Průzkumy a ankety Masarykovy univerzity

### Realizace celouniverzitní ankety a celouniverzitních průzkumů v návaznosti na různé fáze studia + fakultní reporty



Zdroj: Odbor pro strategie Rektorátu Masarykovy univerzity (2020)

### Téma č. 3

- Pozornost zasluhuje jednoznačně sběr dat. Problém sběru dat je na univerzitě v roztržitosti stávajících postupů (duplicita sběru dat), nejednotnosti zjištěných výstupů a konsekventně obtížná porovnatelnost dat v čase. Některé oblasti mají v IS UK vytvořeno odpovídající zázemí (např. internacionalizace), jiné oblasti takového zázemí schází (např. ekonomické oblasti). Univerzita pracuje na dlouhodobě na zkvalitnění sběru dat, avšak jde o dlouhodobou záležitost. Zkvalitnění datové základny i procesů spojených s jejím vytvářením vede následně ke zkvalitnění strategického rozhodování jak na úrovni univerzity, tak i na jejích fakultních součástích.
- Snaha o posílení komunikace ke strategii jako takové, k jejím cílům a opatřením. Dostatečná komunikace a srozumitelnost výsledné strategie je jedním z klíčů k její úspěšné implementaci. (Masarykova univerzita)
- Vylepšení by mohlo být v definování jednotného systému vizualizací výsledků prostřednictvím dashboardů. (Univerzita Mateja Bela)
- Zlepšení ve větší koordinaci a zainteresovanosti mezi úseky prorektorů. (Prešovská univerzita)

### Téma č. 4

- Nejsou zaznamenány žádné bariéry. (Univerzita Karlova)
- Univerzita a její zainteresovaní zaměstnanci vnímají strategické dokumenty a další směrnice a plány velmi vážně a v současné době neidentifikují žádné bariéry. (Masarykova univerzita)
- Bariéry mohou být v podobě lidských zdrojů, technické bariéry, časové, informační či finanční. (Univerzita Mateja Bela)
- Nejsou známy žádné bariéry, neboť jsou stanovené cíle, termíny, zodpovědné osoby a následně probíhá jednoduchá kontrola.

## Téma č. 5

- Univerzita řadí mezi strategické dokumenty strategický záměr univerzity, bilanční zprávu o plnění plánu realizace, výroční zprávy o činnosti, výroční zprávy o hospodaření, vlastní hodnotící zprávu univerzity, zprávu o vnitřním hodnocení, sebehodnotící zprávu a obdobné dokumenty zpracované jednotlivými fakultami či součástmi univerzity. (Univerzita Karlova)
- Mezi specifické souvislosti spojené se strategickým plánováním patří provázanost strategických dokumentů, kdy jsou například dlouhodobé záměry každoročně konkretizovány v plánu realizace dlouhodobých záměrů, ty jsou následně převedeny do plánu činnosti vedení univerzity a odpovědná pracoviště konkretizují jednotlivá témata do čtvrtletních úkolů, které jsou pravidelně reportovány rektorovi univerzity. Výroční zprávy o činnosti univerzity reflektují strukturu jedenácti priorit dlouhodobého záměru a jsou každoročně shrnuty v podobě hlavních úspěchů v naplňování dlouhodobého záměru. Současný dlouhodobý záměr platný do tohoto roku bude řádně vyhodnocen v podobě komplexní zprávy. (Masarykova univerzita)

## **6 Vyhodnocení a interpretace výstupů výzkumu**

### **6.1 Výsledky obsahové analýzy a komparace dokumentů**

Na základě provedených obsahových analýz a z nich vycházejících komparací dlouhodobých strategických záměrů vybraných univerzit a pravidel systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení systému kvality byly zjištěny rozdíly, ale i shody v tvorbě, zpracování a hodnocení těchto strategických dokumentů vysokých škol.

#### **Dlouhodobé strategické záměry**

Dlouhodobé strategické záměry všech zkoumaných vysokých škol obsahují vize ve směřování činnosti dané školy. Každá z vybraných vysokých škol své záměry vytvářela dle zákonných podmínek na dobu pěti let s pravidelnou roční aktualizací. Pojetí samotných dokumentů je značně odlišné nejen v konečné formě dokumentů, ale i v přístupech k tématům jednotlivých částí strategických dokumentů, v cílech a prostředcích a nástrojích k dosažení stanovených cílů.

Univerzita Karlova má strategických záměr pojatý jako textový dokument, ve kterém se zabývá primárně:

- vzdělávací činností,
- doktorským studiem,
- vědeckou, výzkumnou, vývojovou a další tvůrčí činností,
- třetí rolí,
- společenstvím lidí,
- zabezpečením činností.

Pro všechny tyto základní strategické záměry hodnotí Univerzita Karlova současný stav, stanoví cíle a dílčí cíle, ke kterým jsou přiřazeny nástroje k dosažení cílů a indikátory, jež

mají být ukazatelem dosahování vytyčených cílů. Univerzita má pro současné období stanoveno celkem 6 strategických priorit, 21 strategických cílů, 157 klíčových indikátorů a 156 nástrojů, jež mají vést k naplnění vytyčených strategických cílů.

Masarykova univerzita zpracovala svůj dlouhodobý záměr jako samostatnou publikaci v nákladu 700 ks výtisků, s velmi zdařilou grafikou a logickou strukturou. Stejně tak jako Karlova Univerzita, se Masarykova univerzita v dokumentu zamýšlí nad současným stavem vybraných cílů v pětiletém horizontu. Dokument se primárně zabývá:

- vzdělávací činností,
- doktorským studiem a výzkumem,
- vnitřní kulturou, inspirací a odpovědností,
- personálním řízením a rozvojem zaměstnanců,
- infrastruktura, informačními systémy a IT.

Všechny uvedené základní strategické záměry stanovuje univerzita strategické priority, cíle, indikátory a nástroje k dosažení cílů. Univerzita má pro současné období stanoveno celkem 11 priorit, které obsahují 41 strategických cílů, 78 indikátorů a 230 nástrojů k naplnění vytyčených strategických cílů.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici ve svém šestnáctistránkovém strategickém záměru vztahující se k současném pětiletému období uvádí své základní vize v celkem šesti základních tématech:

- vzdělávání,
- věda a výzkum,
- mezinárodní spolupráce, vztahy s veřejností,
- rozvoj, informatizace, hospodaření,
- řízení a vnitrouniverzitní prostředí.

Uvedená témata strategického záměru jsou dále členěna na 6 strategických cílů, stejný počet priorit a 32 dílčích cílů. V dokumentu však naprosto chybí indikátory a nástroje jež mají napomoci k dosažení vytyčených cílů univerzity.

Prešovská univerzita v Prešově svůj strategický záměr zpracovala do 20 stran textu ve kterém uvádí 6 základních témat které si pro dané období vytyčila:

- vzdělávání,
- vědeckovýzkumná a umělecká činnost,
- zahraniční styky a mezinárodní spolupráce,
- informatizace,
- organizace, řízení a financování,
- vztahy s veřejností.

Uvedená témata strategického záměru jsou dále členěna na strategické priority, strategické cíle a dílčí strategické cíle. Stejně tak jako o Univerzity Mateja Bela, dokument naprosto postrádá indikátory a nástroje k dosažení cílů.

Shrnutí:

Vybrané české univerzity mají velmi podobnou strukturu dlouhodobých strategických dokumentů, jejich forma prezentace je však značně odlišná. Masarykova univerzita svou grafickou podobou dokumentu a tištěnou podobou překonává Univerzitu Karlovou z hlediska lepšího a jednoduššího studia daného dokumentu, současně logické třídění jednotlivých cílů, priorit, indikátorů a nástrojů je také u Masarykovy univerzity velmi zdařilé. Z hlediska prioritních cílů, indikátorů, nástrojů, současného stavu, oba české dokumenty jsou si velmi podobné a v podstatě se ve velkém míře shodují s prioritními cíli.

Slovenské dokumenty se na rozdíl od strategických dokumentů českých vysokých škol velmi odlišují, jejich rozsah je krátký, slovenské univerzity nepracují tolik se současným stavem řízení, na které by navázaly v dokumentech své priority, zajímavým rozdílem u strategických dokumentů slovenských vysokých škol je naprostá absence nástrojů a indikátorů, které by indikovaly stav a průběh k dosažení vytyčených cílů. Oba slovenské dokumenty jsou si z hlediska rozsahu stran velmi podobné, avšak Prešovská univerzita si klade několikanásobně více cílů a také více strategických priorit.

V následující tabulce č. 16 je uvedeno ze strategického hlediska 7 vybraných prioritních oblastí, které jsou obsaženy ve strategických záměrech vybraných čtyř univerzit. Oblasti



jako jsou vzdělávání, věda, výzkum jsou obsaženy ve všech čtyřech záměrech, ale například doktorské studium není uvedeno ani v jednom ze slovenských záměrů, stejně tak mezinárodní spolupráce chybí v českých dokumentech. Jako velmi zajímavá je absence vztahů s veřejností u českých vysokých škol, kterou naopak slovenské univerzity ve svých záměrech uvádí a které jsou ze strategického hlediska pro slovenské vysoké školy velmi důležité.

Tabulka č. 16: Srovnání vybraných prioritních oblastí strategických záměrů

<b>Vybrané prioritní oblasti</b>	<b>UK</b>	<b>MUNI</b>	<b>UMB</b>	<b>PU</b>
Vzdělávání	✓	✓	✓	✓
Věda a výzkum	✓	✓	✓	✓
Personální řízení	✓	✓	-	✓
Doktorské studium	✓	✓	-	-
Mezinárodní spolupráce	-	-	✓	✓
Informatizace a informační systémy	-	✓	✓	✓
Vztahy s veřejností	-	-	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

### **Pravidla systému zajišťování kvality**

Pravidla systému zajišťování kvality jsou pro všechny zkoumané univerzity významným dokumentem či vnitřním předpisem, dle kterého univerzity nejen hodnotí svou vlastní činnost, ale také specifikují hodnocení, cíle a úkoly pro svou další činnost ve vzdělávání, vědě, výzkumu a vývoji.

Univerzita Karlova pravidla rozdělila do čtyř základních částí:

- úvodních ustanovení,
- systém zajišťování a vnitřního hodnocení kvality činností univerzity,
- činnost orgánů, fakult a dalších součástí univerzity,

- závěrečná ustanovení.

V jednotlivých částech dokumentů jsou uvedeny články, v specifikováno je 47 cílů a z nich plynoucích 70 úkolů pro zajišťování kvality. Z hlediska strategického řízení univerzity je uveden zásadní cíl, resp. aby byla univerzita byla i nadále kvalitní vědecké a výzkumné pracoviště.

Masarykova univerzita svůj vnitřní předpis rozdělila do celkem 9 částí:

- základní ustanovení,
- osoby a orgány v systému zajišťování kvality,
- zajišťování kvality vzdělávací činnosti,
- zajišťování kvality tvůrčí činnosti,
- zajišťování kvality souvisejících činností,
- propojení zajišťování kvality mezi vzdělávacími, tvůrčími a souvisejícími činnostmi,
- sdílení informací o zajišťování kvality MU,
- hodnocení systému zajišťování kvality,
- společná a závěrečná ustanovení.

V jednotlivých částech dokumentu univerzita uvádí celkem 82 specifických cílů a 67 úkolů mající za cíl zabezpečit kvalitu všech činností na Masarykově univerzitě. Nejzásadnějším cíle je snaha o dosahování vynikajících výsledků univerzity v oblastech vzdělávání, výzkumu a dalších souvisejících činností.

Univerzita Mateja Bela zpracovala velmi rozsáhle svůj strategických dokument zabývající se systémem kvality na univerzitě. Z hlediska metod a nástrojů zabezpečení kvality vzdělávání univerzita zpracovala šest základních částí:

- tvorba, schvalování, monitorování a pravidelné hodnocení studijních programů,
- kritéria a pravidla hodnocení studentů,
- zabezpečování kvality vysokoškolských učitelů,
- zabezpečování zdrojů na podporu vzdělávání studentů,
- sběr, analýza a využívání informací na efektivní řízení studijních programů,
- pravidelné zveřejňování informací o studijních programech a absolventech.

Součástí dokumentu jsou dále hlavní cíle, 14 specifických cílů a 75 úkolů, které si škola vytyčila ve svém systému kvality.

Prešovská univerzita svůj vnitřní předpis kvality zpracovala na velmi podobné bázi jako Univerzita Mateja Bela. V příručce, jak univerzita svůj systém kvality nazývá, jsou uvedeny oblasti platnosti dokumentu, používané pojmy, poznámky, odkazy, další dokumentace, ale samozřejmě také hlavní priority:

- závazek vedení Prešovské univerzity související s fungováním a neustálým zlepšováním vnitřní kvality na univerzitě,
- politika kvality,
- informace o procesech,
- průběh procesů a podprocesů,
- zdroje,
- monitoring a měření procesů.

Součástí jednotlivých priorit jsou také specifické cíle, kterých je celkem 18 a mezi ty základní patří organizace vnitřního systému kvality, zodpovědnosti v oblasti zabezpečování kvality, zapojení studentů, tvorba a pravidelné hodnocení studijních programů, hodnocení kvality vědeckovýzkumné činnosti, kvality vysokoškolských pedagogů a v neposlední řadě sběr, analýza, získávání a efektivní využívání a pravidelné zveřejňování získaných dat z oblasti kvality.

Shrnutí:

Systém kvality není u slovenských a českých vysokých škol zcela odlišný. Samotné zpracování dokumentů lze u všech vybraných škol rozdělit do jednotlivých částí, cílů či článků a specifických cílů a úkolů. Jednotlivé cíle jsou však zpracovány vždy s ohledem na specifické úkoly, které si daná univerzita vytyčila. Rozdílný přístup vykazuje do jisté míry nejvíce Prešovská univerzita v Prešově, která nemá ve svém vnitřním předpisu uvedeny žádné úkoly z hlediska řízení systému kvality na univerzitě. Na druhou stranu v dokumentu řeší nápravnou a preventivní činnost, která má za cíl zamezit a odstranit potenciální neshody, a to na základě podnětu všech zúčastněných (studenti, dodavatelé, zaměstnanci, interní a externí auditoři atd.). Celkově lze shrnout, že české vysoké školy mají své systémy kvality

velmi podobné, obsahující velmi podobné cíle a úkoly. Základem je zajišťování kvality v oblastech vnitřního hodnocení z hlediska vzdělávací, tvůrčí, podpůrné činnosti, a dále v oblastech vnějšího hodnocení vycházejícího ze zákona o vysokých školách, které provádí Národní akreditační úřad pro vysoké školství a mezinárodních hodnocení a rankingů vysokých škol. Vybrané slovenské vysoké školy vzhledem ke své nepříliš dlouhé historii nejsou součástí žádných mezinárodních rankingů, jejich vnější hodnocení provádí akreditační úřad a vnitřní hodnocení souvisí hlavně s ukotvením základních cílů a principů kvality vysokoškolského pracoviště, hodnocením a získáváním dat pro hodnocení převážně z veřejných databází a centrálních registrů. Zveřejňovaná data vykazují z velké míry spíše popisné či statistické údaje, naopak chybí dílčí cíle a úkoly spojené s řízením kvality.

## 6.2 Výsledky polostrukturovaných rozhovorů

Témata a základní otázky ve formě polostrukturovaných rozhovorů byly položeny čtyřem prorektorům vybraných vysokých škol (UK, MUNI, UMB a PU), kteří ve většině případů delegovali rozhovor na příslušené vedoucí oddělení zabývající se přípravou, tvorbou strategických dokumentů daných vysokých škol.

Předmětem rozhovorů bylo celkem 5 témat s nastíněním základních otázek:

1. Jak probíhá (procesně) příprava a hodnocení strategických dokumentů? Jak je tento proces zajištěn organizačně (v rámci organizační struktury, tedy do kterého útvaru patří)?
2. Jakou má strukturu či podobu databáze údajů, které v souvislosti se strategickým plánováním sledujete?
3. Co by bylo možné na vašem systému zpracování a hodnocení strategických plánů ještě vylepšit?
4. Jaké bariéry zaznamenáváte při zpracování strategických plánů, DZ?
5. Můžete se zmínit ještě o něčem specifickém v souvislosti se strategickým plánováním, procesem řízení, co nezaznělo ve výše uvedených otázkách?

Odpovědi k tématu č. 1 lze shrnout následující tabulkou č. 17, která vystihuje proces, fázování, hodnocení a organizační zajištění strategických dokumentů, zejména pak dlouhodobých strategických záměrů.

Tabulka č. 17: Periodicita, příprava a etapy strategických záměrů

	UK	MUNI	UMB	PU
Periodicita zpracování strategických záměrů	5 let	5 let	5 let	5 let
Příprava dokumentů	odd. analýz a strategií	odbor pro strategie rektorátu	vícero organizačních útvarů	vícero prorektorů
Počet etap přípravy strategických záměrů	3	5	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

Pro české vysoké školy je typické, že strategický záměr tvoří oddělení či odbor k tomu určený, který je přímo podřízený kancléři univerzity, který dokument předkládá rektorovi univerzity. Slovenské univerzity připravují strategické záměry prostřednictvím vícero organizačních útvarů, popř. se podílí vícero prorektorů dané univerzity. Z hlediska etapizace příprav strategických záměrů jsou uváděny u tří univerzit tři základní etapy, mezi které patří příprava spojená s oslovením dalších aktérů a získání podkladů, následuje připomínkování a projednávání dokumentu fakultami a dalšími součástmi univerzity a poslední etapou je konečný návrh, který je následně schvalován příslušnými orgány univerzity. Masarykova univerzita uvádí u přípravy strategického záměru pět etap, úvodní fáze (lze považovat za přípravnou fázi stejně jako u ostatních univerzit), dále fázi sběru podnětů (opět lze tuto fázi považovat za přípravnou), zpracování dokumentu (shodné se všemi oslovenými univerzitami), projednávání a schvalování v akademických orgánech (u všech vybraných univerzit) a jako poslední fázi uvádí Masarykova univerzita komunikaci v rámci MU a i vně MU. Tato poslední fáze přípravy je velmi zajímavá, neboť zahrnuje interní diskusní fóra a další příležitosti pro diskuse, seriál k nové strategii na webu univerzity a diskusi a zveřejnění na sociálních sítích. Celkově lze shrnout tuto fázi jako maximalizaci zviditelnění a snahu o maximální transparentnost strategického dokumentu, k čemuž také přispívá vydání dokumentu jako plnobarevné tištěné publikace v nákladu 700 ks.

Odpovědi k tématu č. 2 shrnují strukturu či podobu databází údajů, které jsou v souvislosti se strategickým plánováním sledovány jednotlivými univerzitami. Slovenské univerzity

uvedly shodně využití dostupných databází, centrálních registrů, kterými jsou například databáze studentů, registr studijních oborů, učitelů, projektů. České univerzity jistě také využívají dostupné databáze a registry, ale dále se zaměřují na data z výročních zpráv o činnosti, výročních zpráv o hospodaření, vlastních informačních systémů, informací z fakult a dalších pracovišť. Univerzita Karlova navíc získává data z globálních rankingů, Masarykova univerzita provádí institucionální průzkumy, které jsou uvedeny v obrázku č. 3 v předchozí kapitole. Celkově lze shrnout v případě slovenských univerzit roztržitost přípravy dokumentů do vícero organizačních útvarů, což může být do jisté míry nevýhoda v případě formy zpracování dat, vizualizace atd. Masarykova univerzita a Univerzita Karlova pro tvorbu strategií a strategických dokumentů zřizuje příslušné oddělení či odbor, který provádí veškeré zúčastněné všemi etapami přípravy strategických dokumentů a v konečné fázi celý dokument zpracovává.

Odpovědi k tématu č. 3 směřující k námětům a názorům ke zlepšení zpracování strategických dokumentů v podstatě potvrzují předchozí hodnocení, v případě Prešovské univerzity je potřeba lépe koordinovat zainteresované osoby pracující na strategických záměrech, Univerzita Mateja Bela zase uvádí potřebu jednotného systému vizualizace výsledků. Obě slovenské univerzity nemají samostatné oddělení zabývající se strategiemi a tvorba strategií je značně decentralizovaná, což se v důsledku objevuje jako potřeba zlepšení a v důsledku také odstranění těchto nedostatků. Karlova Univerzita uvádí potřebu lepšího sběru dat, unifikace sběru dat a snahu o zkvalitnění a rozšíření informačního systému a z něj získávaných dat, přičemž označuje tyto snahy o zlepšení jako hlavní priority v právě připravovaném strategickém záměru pro období 2021-2025. Masarykova univerzita uvádí potřebu větší srozumitelnosti a komunikace strategických záměrů napříč univerzitou, což označuje jako jednu z priorit v připravovaném strategickém záměru pro období 2021-2025.

Odpovědi k tématu č. 4 jsou v podstatě identické, neboť nikdo z oslovených pracovníků neuvedl žádné bariéry při zpracování dlouhodobých strategických záměrů. Pouze zástupce Univerzity Mateje Bela uvádí všeobecné bariéry při tvorbě dokumentů (bariéry lidské, technické, časové, informační, finanční).

Odpovědi k tématu č. 5 v případě slovenských vysokých škol nejsou žádné, resp. nemají žádné specifické souvislosti se strategickým plánováním, popř. je v daný okamžik žádné

nenapadly. Naopak obě české univerzity upozorňují na značnou provázanost strategických dokumentů. Masarykova univerzita dále uvedla každoroční aktualizaci dlouhodobého strategického záměru, evaluační rozhovory všech univerzitních součástí s vedením univerzity a existenci směrnice MU č. 10/2014, která se přímo zabývá strategickým plánováním na univerzitě. Univerzita Karlova dále uvedla aktuální informaci o probíhajícím hodnocení kvality vědecké činnosti s cílem zajistit koncepční rozvoj oborů, kterými se pracoviště UK zabývá. Do konce roku budou hodnoceny jednotlivé fakulty a další pracoviště a ústavy s cílem mít výsledky do konce roku 2020. Pro UK nový systém má přispět k zabezpečení úrovně oborů dle mezinárodních standardů. Celkové výsledky probíhajícího hodnocení budou součástí nového strategického záměru pro období 2021-2025.

### **6.3 Návrhy a doporučení**

Všechny čtyři vybrané české a slovenské univerzity pracují na svých strategických záměrech a pravidlech systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení systému kvality. Všechny zkoumané dokumenty a odpovědi na otázky rozhovorů jsou výsledkem snahy o řešení stavu strategického řízení na daných vysokých školách, avšak hodnocení současného stavu, rozpracovanost strategií, jejich prezentace, struktura a stanovení cílů je odlišná. Na základě provedených šetření, lze vyvodit následující doporučení pro aktualizaci strategických záměrů a vnitřních hodnocení kvality a systémů kvality:

- strategické záměry by měly obsahovat současný stav strategického řízení, stanovit nové cíle a dílčí cíle, na základě těchto cílů vypracovat nástroje a indikátory pro dosažení vytyčených cílů (doporučení pro slovenské vysoké školy),
- zpracovat strategické dokumenty jako samostatné publikace s logickou strukturou a s lepší vizualizací (doporučení pro všechny zkoumané univerzity kromě Masarykovy univerzity),

- při tvorbě strategií více využívat informační systémy univerzit, zejména zapracovat na kvalitě informačního systému univerzity, resp. implementovat do IS nové funkcionality a celý systém komplexně využívat (doporučení pro UK),
- z hlediska priorit strategických dokumentů by bylo vhodné více se zaměřit na mezinárodní spolupráci univerzit a často opomíjené vztahy s veřejností (doporučení pro české univerzity),
- pro řízení kvality je velmi žádoucí, aby k jednotlivým cílům byly přiřazeny kompetentní osoby zodpovídající za dosažení cílů,
- vytvoření odpovídajícího pracoviště, oddělení či odboru, které se bude zabývat strategickým řízením a tvorbou strategických dokumentů univerzity (doporučení pro slovenské vysoké školy),
- lépe komunikovat strategické záměry, zejména ve vztahu s veřejností, ale i napříč celou univerzitou,
- zabezpečit kvalitnější sběr dat napříč všemi pracovišti univerzity, získat další validní data například z univerzitních anket a průzkumů (doporučení pro všechny univerzity kromě Masarykovy univerzity),
- pro dosahování kvalitních výsledků v oblastech vzdělávání, výzkum a dalších souvisejících činnostech využívat strategické dokumenty a také ukazatele sledované ve strategických záměrech univerzit.



## Závěr

V době globalizace a celosvětové konkurence představuje strategické řízení vysokých škol cestu k zamýšlenému úspěchu, neboť pouze vědomě a systematicky prováděný proces strategického řízení s definováním vizí, poslání, cest a hodnot, vede k dosažení vytyčených cílů.

Hlavním cílem práce bylo prozkoumat strategické řízení v oblasti terciárního vzdělávání, dále pak analyzovat strategické dokumenty u vybraných vysokých škol v České a Slovenské republice a pravidla systému zajišťování kvality provázané se strategickými dokumenty a ze vzniklých analýz vytvořit případná doporučení pro zlepšení strategického řízení vybraných vysokých škol.

Přestože se dalo očekávat, že vysoké školy mají kvalitně a v dostatečné míře zpracované své strategické dokumenty, které odpovídají legislativním požadavkům a teoretickým principům strategického řízení, byly provedenými obsahovými analýzami, komparacemi dokumentů a polostrukturovanými rozhovory odhaleny možnosti, jak strategické záměry, pravidla systému zajišťování kvality a vnitřní pravidla pro hodnocení kvality zlepšit či upravit.

Z výzkumného šetření vyplynula řada doporučení, z hlediska zkvalitnění přístupů strategického řízení, mezi které patří například zpracování strategických dokumentů jako publikací s kvalitní vizualizací, lepší využívání informačních systémů univerzit, zaměření se více na mezinárodní spolupráci, lépe komunikovat strategické záměry napříč celými univerzitami a s veřejností, nebo zdokonalit sběr a validitu dat pro strategické řízení.

Cíl práce, tedy vytvoření návrhů a doporučení na základě provedených analýz koncepčních strategických dokumentů vysokých škol v České a Slovenské republice a rozhovorů s představiteli vysokých škol, byl naplněn. Vzniklé návrhy a doporučení, týkající se strategického řízení mohou vysokým školám přispět ke zkvalitnění jejich strategického řízení.

Vysoké školy jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislosti, poznání, tvůrčí činnosti a neodmyslitelně patří k vyspělé společnosti. Jejich hlavními cíli je naplňování akademických a společenských hodnot, přispívat k ekonomickému rozvoji, kulturnímu

rozvoji a k rozvoji celé společnosti. Vysoké školy naplňují své poslání zejména prostřednictvím vzdělávací činnosti, tvůrčí činnosti a přímým společenským a odborným působením. I když jsou činnosti všech zkoumaných vysokých škol v základu v podstatě společné, každá z nich se však profiluje svým osobitým způsobem a svůj rozvoj do dalších let prezentuje prostřednictvím strategií a dlouhodobých záměrů rozvoje s vlastními specifickými cíli.

Kvalitní zpracování strategických dokumentů a jejich respektováním dává vysokým školám další rámec jejich vlastního rozvoje v hlavních oblastech činnosti. Uplatňováním benchmarkingu, srovnáváním priorit a cílů a také způsobů zpracování dokumentů, strategií a strategických plánů nejen vysokých škol na národní, ale i na mezinárodní úrovni, umožňuje školám inspirovat se, obohacovat své vlastní cíle a ještě lépe je zpracovávat v rámci zatím pětiletých cyklů strategického plánování v oblasti vysokoškolského vzdělávání v České republice.

## Seznam použitých informačních zdrojů

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

Burjan, V., Ftáčnik, M. et al., 2017 [online]. *UČIACE SA SLOVENSKO*. Bratislava: MINEDU [vid. 2019-11-12]. Dostupné z: [https://www.minedu.sk/data/files/7532\\_uciace-sa-slovensko2017.pdf](https://www.minedu.sk/data/files/7532_uciace-sa-slovensko2017.pdf)

Centrum vedecko-technických informací SR, 2019 [online]. Bratislava [vid. 2019-12-10]. <http://www.cvtisr.sk>

Český statistický úřad, 2019 [online]. Praha [vid. 2019-11-12]. Dostupné z <http://www.czso.cz>

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.

DAVIES, Natalia, 2019. *Strategic Management* 1st ed., USA: Larson & Keller Education. ISBN 978-1641720939.

*Dlouhodobý záměr Masarykovy univerzity na léta 2016-2020*, 2015. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8009-6.

FOTR et al., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0434-5.

*Dlhodobý zámer Prešovskej univerzity v Prešove na roky 2014 – 2020 s výhľadom do roku 2022*, 2014 [online]. Prešov: UNIPO [vid. 2019-12-21]. Dostupné z: [https://www.unipo.sk/public/media/9654/Dlhodoby%20zamer%20PU%20v%20Presove%20na%20roky%202014\\_2020%20s%20vyhladam%20do%20roku%202022.pdf](https://www.unipo.sk/public/media/9654/Dlhodoby%20zamer%20PU%20v%20Presove%20na%20roky%202014_2020%20s%20vyhladam%20do%20roku%202022.pdf)

*Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020*, 2014 [online]. Praha: MŠMT [vid. 2019-11-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>

*DLHODOBÝ ZÁMER UNIVERZITY MATEJA BELA V BANSKEJ BYSTRICI NA ROKY 2015 - 2020*, 2014 [online]. Banská Bystrica: UMB [vid. 2019-12-21]. Dostupné z: <https://www.umb.sk/app/cmsFile.php?disposition=i&ID=5141>

*Dlhodobý zámer vo vzdelávacej, výskumnej, vývojovej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti pro oblasť vysokých škol na roky 2016-2021: schválený vládou SR 09.11.2016*, 2016 [online]. Bratislava: MINEDU [vid. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.minedu.sk/dlhodoby-zamer-vo-vzdelavacej-vyskumnej-vyvojovej-umeleckej-a-dalsej-tvorivej-cinnosti-pre-oblast-vysokych-skol-na-roky-2016-2021-schvaleny-vladou-sr-09112016/>

*DLOUHODOBÝ – STRATEGICKÝ ZÁMĚR UNIVERZITY KARLOVY 2016–2020*, 2015 [online]. Praha: UK [vid. 2019-12-21]. Dostupné z: [https://cuni.cz/UK-6912-version1-dlouhodoby\\_zamer\\_uk\\_2016\\_2020.pdf](https://cuni.cz/UK-6912-version1-dlouhodoby_zamer_uk_2016_2020.pdf)

DVOŘÁKOVÁ, Ilona, 2010 [online]. *Obsahová analýza / formální obsahová analýza / kvantitativní obsahová analýza*. Plzeň: AntropoWeb. ISSN 1801-8807. [vid. 2020-2-21]. Dostupné z: [http://www.antropoweb.cz/media/webzin/webzin\\_2\\_2010/Dvorakova\\_\\_I-2-2010.pdf](http://www.antropoweb.cz/media/webzin/webzin_2_2010/Dvorakova__I-2-2010.pdf)

*EURYDICE: Better knowledge for better education policies*, 2019 [online]. Brussels: EU, 2019 [vid. 2020-01-27]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/home\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/home_en)

GULOVÁ, Lenka a Radim ŠÍP, 2013. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4368-4.

*IPN KREDO / KVALITA, RELEVANCE, EFEKTIVITA, DIVERZIFIKACE ...: Strategie rozvoje vysokého školství do roku 2030*, 2019 [online]. Praha: MŠMT [vid. 2019-10-27]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

*JAKÝ JE ROZDÍL MEZI ISCED A EQF?*, 2015 [online]. Praha: NÚV [vid. 2019-11-27]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/eqf/jaky-je-rozdil-mezi-isced-a-eqf>.

- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 8086131572.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071794538.
- LIDMILA, Jan. *Formální a obsahová analýza textu, rychlé čtení* [online]. Brno: Moravská zemská knihovna [vid. 2020-03-11]. Dostupné z: [https://www.mzk.cz/sites/mzk.cz/files/04\\_formalni\\_a\\_obsahova\\_analyza\\_textu\\_05.pdf](https://www.mzk.cz/sites/mzk.cz/files/04_formalni_a_obsahova_analyza_textu_05.pdf)
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MATĚJŮ, P., 2009 [online]. *Bílá kniha terciárního vzdělávání*, Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [vid. 2019-10-19]. Dostupné z: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)
- MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 9788024713625.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 9788073802301.
- NAHODIL, František, 2009. *Veřejné finance v České republice*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 9788073801625.
- NICKEL, Sigrun. *Strategic Planning in Higher Education*. *Strategic Management*, 2011 [online]. [vid. 2019-12-21]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/261020107>
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: UJAK. ISBN 9788074521171.
- PRŮCHA, Jan, 2015. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 9788026208723.
- PRŮCHA, Jan, 2017. *Vzdělávací systémy v zahraničí: encyklopedický přehled školství v 30 zemích Evropy, v Japonsku, Kanadě, USA*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075528452.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024747484.

*Rámcový záměr rozvoje vysokého školství do roku 2020: Strategické materiály MŠMT*, 2014

[online]. Praha: MŠMT. [vid. 2019-11-17]. Dostupné z:

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/ramec-rozvoje-vysokeho-skolstvi>

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2007. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 9788086929293.

ROBERTS, Vivienne, 2003. *The shaping of tertiary education*. 1st ed. London: Commonwealth Secretariat. ISBN 9780850927320

ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025119594.

*Sbírka zákonů České republiky, 1998* [online]. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra [vid.

2019-11-17]. Dostupné z [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3146https://esipa.cz/files/get?uuid=a03349b3562456d083f1becd2cede497b9aaacf607323caf67470c3b01792763f09ae46c572f54397470c3b01792763ba913b3de4afeb208f5b0879f5b20fc)

[zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3146https://esipa.cz/files/get?uuid=a03349b3562456d083f1becd2cede497b9aaacf607323caf67470c3b01792763f09ae46c572f54397470c3b01792763ba913b3de4afeb208f5b0879f5b20fc](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3146https://esipa.cz/files/get?uuid=a03349b3562456d083f1becd2cede497b9aaacf607323caf67470c3b01792763f09ae46c572f54397470c3b01792763ba913b3de4afeb208f5b0879f5b20fc)

*Sbírka zákonů České republiky, 2015* [online]. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra [vid.

2019-11-17]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3146https://esipa.cz/files/get?uuid=a03349b3562456d083f1becd2cede497b9aaacf607323ca88b2e1f35f460f0f5f6f09ae46c572f54397470c3b01792763ba913b3de4afeb208f5b20fc6c7c6e0)

[zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3146https://esipa.cz/files/get?uuid=a03349b3562456d083f1becd2cede497b9aaacf607323ca88b2e1f35f460f0f5f6f09ae46c572f54397470c3b01792763ba913b3de4afeb208f5b20fc6c7c6e0](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3146https://esipa.cz/files/get?uuid=a03349b3562456d083f1becd2cede497b9aaacf607323ca88b2e1f35f460f0f5f6f09ae46c572f54397470c3b01792763ba913b3de4afeb208f5b20fc6c7c6e0)

SEBERA, Martin, 2012. *Vybrané kapitoly z metodologie*. 1. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5962-7.

SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3568-9.

STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ, 1998. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. Praha: Computer Press. ISBN 8072261126.

- Struktury systémů vzdělávání a odborné přípravy v zemích Evropské unie: Česká Republika*, 2009 [online]. Praha: MŠMT [vid. 2019-12-21]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/10185\\_1\\_1/download/](http://www.msmt.cz/file/10185_1_1/download/)
- Úvod k vysokým školám*, 2010 [online]. Praha: Český statistický úřad [vid. 2019-11-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20534966/w-3314a1.pdf/66e940a7-b9a4-4b1f-af11-c9b72321d53f?version=1.0>
- VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 8072610295.
- VESELÝ, Arnošt et al., 2019 [online]. *Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+: pracovní verze ze dne 31. 10. 2019 určená k diskuzi*. Praha: MŠMT [vid. 2019-12-13]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/51582\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/51582_1_1/)
- VETEŠKA, Jaroslav, 2012. *Perspektivy učení a vzdělávání v evropském kontextu: Prospects of learning and education in European context*. Praha: UJAK. ISBN 9788074520228.
- VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 9788026210269.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.
- WATIER, Lenka. *Historie a vývoj vysokého školství - 1918-2008: Historie a vývoj vysokého školství*, 2010 [online]. Praha: Český statistický úřad [vid. 2019-11-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/historie-a-vyvoj-vysokeho-skolstvi-n-i46po3jjgu>
- Zákon č. 58 1950 Sb.*, 1950 [online]. Praha [vid. 2019-10-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1950-58>
- Zákon č. 111/1998 Sb.: Zákon o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)*, 1997 [online]. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra [vid. 2019-10-17]. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=111/1998&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=111/1998&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

*Zákon č. 131/2002 Sb.: Zákon o vysokých školách a o změne a doplnení niektorých zákonov*, 2002 [online]. Bratislava [vid. 2019-12-12]. Dostupné z:  
<https://www.zakonypreludi.sk/zz/2002-131>

ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ, 2011. *Management: základy managementu*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-083-4.