

Kvalita řízení na vysokých školách v České republice

Barbora Stieberová, František Freiberg

AULA, 2012, Vol.20, No. 1: 100 - 117

Governance quality in Czech higher education institutions

Abstract. Aim of this study is to describe methods for management of quality processes that are useful in higher education with examples of application from abroad and to comprise critical factors limiting their successful application in higher education. The study is based on survey among representatives of governing bodies of Czech public universities concerning the actual level of governance of Czech higher education institutions.

Úvod

V oblasti vysokého školství dochází k výrazným změnám v prostředí, v kterém české vysoké školy vykonávají svou činnost. Tyto změny jsou důsledkem strukturálních, kvantitativních, a zejména kvalitativních trendů v relevantním okolí vysokých škol. Mezi nejvýznamnější impulzy probíhajících změn patří především vývojové tendence v počtu a struktuře vysokých škol, konkurenčním prostředí, počtech studentů, potřebách trhu práce, mezinárodní spolupráci a ve způsobu financování VŠ. Zcela zásadní vliv na fungování a rozvoj systému vysokých škol má přechod vysokého školství od kvantitativního přístupu ke kvalitativnímu pojetí a vyšší efektivity.

Za těchto podmínek vzrůstá tlak na strategické řízení VŠ a řízení kvality na VŠ nejen ze strany státu, ale především v samotných vysokoškolských institucích. Rostoucí význam strategického managementu a managementu kvality na vysokých školách vyvolává přirozenou potřebu implementace vhodných nástrojů k řízení, respektive k zajišťování a hodnocení kvality činnosti vysokých škol.

Cílem tohoto příspěvku je charakterizovat metody řízení kvality procesů, které lze uplatňovat na vysokých školách, uvést příklady ze zahraničních

univerzit a shrnout kritické faktory, které limitují úspěšnou aplikaci metod a přístupů pro řízení kvality v prostředí VŠ. Poznatky uvedené v článku vycházejí z průzkumu názorů vybraných představitelů vedení českých vysokých škol na reálnou úroveň řízení českých vysokých škol.

Charakteristika průzkumu

Respondenty průzkumu byli prorektoři pro strategii a rozvoj ze všech 22 veřejných VŠ v ČR a také proděkaní pro pedagogiku z 30 technicky zaměřených fakult v ČR. Návratnost dotazníků činila 27%. Z celkového počtu 52 oslovených respondentů bylo získáno pouze 14 vyplněných dotazníků. Dotazník vyplnilo celkem 5 prorektorů, 9 proděkanů. V rámci pilotního ověřování struktury a obsahu dotazníku byl ještě navíc získán jeden vyplněný dotazník od jednoho bývalého prorektora VŠ a jednoho vedoucího ústavu fakulty. Celkem se účastnili respondenti z 11 různých vysokých škol, z 10 různých technických fakult. Průzkum byl realizován v období březen–květen 2011.

Úroveň řízení VŠ v ČR

Průzkum úrovně řízení na vysokých školách v ČR proběhl nejprve na základě rešerší literárních pramenů a studií, které byly provedeny v ČR různými autory. Např. Rosenberg (2000) shrnuje: „Management univerzit je systémově orientován na krátkodobé cílové chování, a navíc nemá potřebnou manažerskou profesionální úroveň. Přehlíží se růst dynamiky a složitosti okolí, v němž univerzity působí. Univerzitní kultura má převážně podobu obranného typu.“ Fiala (2004) uvádí, že ve státech sovětského bloku neexistence trhu způsobila ztrátu tržních instinktů a současnost představuje dobu hledání vlastní identity pro všechny subjekty včetně škol. Bariéry pro rozvoj řízení a zajišťování kvality procesů na vysokých školách vidí především v **postojích pracovníků a v legislativních opatřeních**. Z průzkumu *České vysoké školství z pohledu akademických pracovníků* (Svatoň, Melichar, Menclová 2005) je zřejmé, že přibližně padesát procent akademických pracovníků nepovažuje řízení VŠ za profesionální. Z výzkumu, který provedl v roce 2007 Matějů mezi vědci, šéfy velkých firem, úředníky a také vysokoškolskými pedagogy, vyplývá, „že vysoké školy dostatečně nereagují na trh práce, potřeby regionů a ekonomickou strategii země, to je společný pohled dotázaných“. Z výsledků tohoto průzkumu je také vidět, že přes 70% respondentů si myslí, že je třeba uplatnit více prvků z oblasti řízení velkých firem. Ježek (2008) si klade následující otázku: **Proč panuje ve vysokém školství tak silná nedůvěra**

ZPRÁVY Z VÝZKUMU

ke strategickému managementu? Jak zařídit, aby se i sektor terciárního vzdělávání ztotožnil s tezí „**Co neměřím, neřídím**“? Zobecněným závěrem řešerší je celkem očekávané konstatování, že kvalita řízení na vysokých školách v ČR není na dostatečné úrovni. Cílem dotazníkového šetření mezi prorektory a proděkany vysokých škol bylo tuto skutečnost potvrdit a zjistit, jaké jsou důvody nižší kvality řízení. Z tohoto důvodu nás zajímalo využití metod pro zkvalitnění řízení na českých vysokých školách a také jejich vnímání ze strany vedení vysokých škol. Na základě těchto cílů byl koncipován dotazník, který obsahoval jak uzavřené, tak otevřené otázky. Otázky z dotazníku jsou uvedeny v části Výsledky průzkumu. Dotazník obsahoval ještě část věnovanou významu kritérií v žebříčcích vysokých škol a také posouzení sledovanosti a významnosti jednotlivých měřítek kvality procesů na českých vysokých školách. Z důvodu rozsahu článku tyto dvě části neuvádíme, rádi je poskytneme případným zájemcům. Dále následuje kapitola se stručnou charakteristikou metod pro zkvalitnění řízení.

Metody pro zkvalitnění řízení

Ve snaze zlepšit řízení kvality procesů bývají na vysokých školách přebírány systémy k podpoře řízení kvality, které byly původně vytvořeny pro potřeby průmyslových podniků. V USA se zabývají řízením kvality vysokých škol ve smyslu TQM (Total Quality Management) již od osmdesátých let 20. století. Později se v Evropě začíná využívat systémů podle norem řady ISO 9000 a dalších hodnotících systémů – národních cen. V roce 1988 je také vytvořen model EFQM, který je postupně doplňován a uzpůsobován pro potřeby veřejného sektoru – vysokých škol. V České republice se těchto systémů pro zajišťování a hodnocení kvality začíná využívat až v posledních letech. Na některých českých vysokých školách jsou některé z těchto systémů zaváděny a uplatňovány (v roce 2005 certifikace VŠB v Ostravě dle norem ISO, účast v Národní ceně ČR za jakost 2006, 2007). Model EFQM začínají využívat i další univerzity v České republice.

V tomto příspěvku budeme nejprve charakterizovat následující přístupy k podpoře řízení kvality procesů: **Normy řady ISO 9000, EFQM model, Komplexní metodika hodnocení vysokých škol, Balanced Scorecard**. Následně budeme prezentovat názory respondentů na jejich význam a využití.

Normy řady ISO 9000: Normy řady ISO 9000 byly vytvořeny již v roce 1982, aby pomohly organizacím při zavádění systému managementu kvality

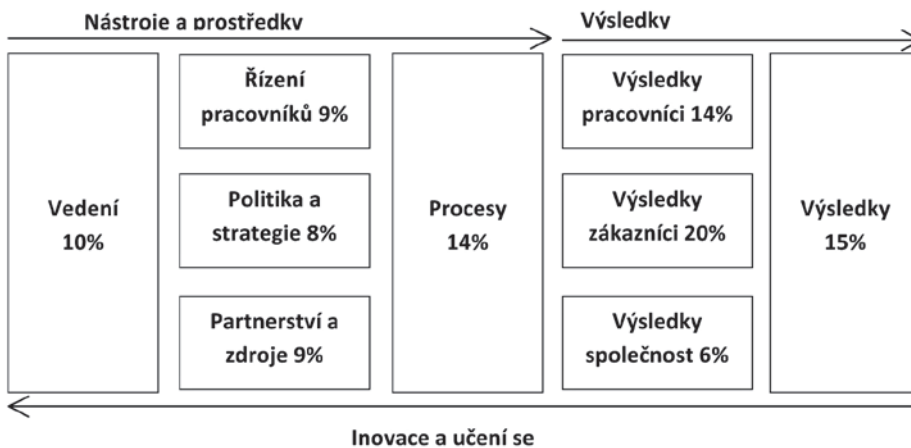
v organizaci a aby zákazníci byli ujištěni o určitém standardu kvality služeb organizace. Systém managementu kvality dle norem řady ISO 9000 je systém, který zajišťuje, že organizace funguje podle předepsaných postupů. Jedná se o normy dobrovolné, pro jejichž uplatnění se může organizace sama rozhodnout.

Struktura norem: Odpovědnost vedení, Management zdrojů, Realizace výrobku (služeb), Měření, analýza a zlepšování. V roce 2007 byl vydán *International Workshop Agreement (2007) Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education*, který poskytuje vzdělávacím organizacím rady pro zavedení efektivního systému managementu kvality v souladu s normami ISO 9001:2000. Struktura normy a požadavky normy jsou stejné jako u ostatních norem.

EFQM: Pro hodnocení kvality řízení vysokých škol existuje celá řada modelů excelence. Jeden z nejznámějších je Model EFQM (European Foundation for Quality Management).

Tento přístup je založen na hodnocení činnosti vysoké školy na základě devíti hlavních kritérií modelu. Pět kritérií charakterizuje Nástroje a prostředky, tzn. jakým způsobem funguje vysoká škola, další čtyři kritéria hodnotí Výsledky, kterých vysoká škola dosahuje. Schematický model znázorňuje obrázek 1.

Obrázek č. 1: Kritéria modelu EFQM



ZPRÁVY Z VÝZKUMU

Použití metody je náročné na čas a hodnocení kritérií experty je velice subjektivní (Osseo-Asare, Longbottom 2002). Thackwray (2007) na druhou stranu podtrhuje význam, který má tento přístup díky aplikaci peer-review, vedoucí k investicím do rozvoje pracovníků.

Komplexní metodika hodnocení kvality na VŠ: V roce 2006 byla v rámci projektu Hodnocení kvality vysokých škol pracovníky Centra pro studium vysokého školství zpracována Metodika komplexního hodnocení kvality. Tato metodika obsahuje sadu modulů, v každém modulu je uvedena řada témat, která jsou orientační, a VŠ by v rámci hodnotícího procesu měla upravit témata podle svého profilu. Jednotlivé moduly ani témata tedy nejsou preskriptivní a je možné je upravit. Přehled modulů znázorňuje obrázek 2.

Obrázek č. 2: Moduly komplexní metodiky hodnocení kvality na VŠ

1. Obecný profil a poslání vysoké školy	2. Vzdělávací činnost
3. Celoživotní vzdělávání	4. Výzkum, vývoj, umělecká a další tvůrčí činnost
5. Vnitřní organizace	6. Řízení
7. Lidské zdroje	8. Vnitřní prostředí
9. Infrastruktura	10. Vnější vztahy

Balanced Scorecard: Balanced Scorecard byl představen v roce 1992 Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem jako nástroj měření výkonnosti. BSC se později změnil na nástroj strategického managementu, jehož hlavním účelem je pomoci managementu organizace k identifikaci klíčových faktorů úspěchu a usnadnit propojení výkonnostních měřítek se strategickými cíli. BSC je založena na čtyřech vzájemně propojených perspektivách: **finanční výsledky** jsou důsledkem spokojenosti zákazníků, **spokojenost zákazníků** je důsledkem fungování interních procesů a činností, fungování **interních procesů** je důsledkem **učení se a růstu** organizace a jejích zaměstnanců. V zahraničí na univerzitách je tato metodika například používána ve Spojených státech, v Austrálii a ve Velké Británii. Příklady z literatury: Strategická mapa pro výzkumné oddělení na Univerzitě v Padově (Cugini, Michelon 2007); Implementace BSC na Fairfield University (McDevitt, Giapponi, Salomon 2008). Univerzita v Edinburghu je jedna z předních univerzit, která se umísťuje vysoko na všech žebříčcích vysokých škol, její BSC je uveden na obrázku 3. Perspektivy se v oblasti VŠ mohou lišit od původního konceptu.

Obrázek č. 3: Balanced Scorecard – University of Edinburgh
(Upraveno dle: <http://www.ed.ac.uk/schools-departments/governance-strategic-planning/strategic-planning>)

<p>Perspektiva rozvoje organizace Udržení dynamického profilu organizace</p>	<p>Finanční perspektiva Použití zdrojů nákladově efektivním způsobem k podpoře strategických cílů</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Procento prezenčních studentů ze Skotska 2. Počet studentů doktorského studia 3. Příjem z výuky postgraduálních studentů 4. Počet registrovaných účastníků v rámci celoživotního učení 5. Flexibilita kurikula 6. Počet a hodnota podaných výzkumných grantů na akademického pracovníka 7. Procento nově jmenovaných přednášejících, profesorek 8. Počet zaměstnanců, kteří navštěvují školení k rozvoji osobnosti pořádaná školou, pořádaná oddělením lidských zdrojů 9. Podíl pracovníků zaměstnaných dlouhodobě 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Procento příjmů, které nejsou ze státních zdrojů 11. Procento přebytku z minulých let na celkovém obratu 12. Procento administrativních provozních nákladů z provozních nákladů akademických 13. Podíl nepřímých nákladů na výzkum a celkových nákladů na výzkum 14. Počet událostí komercializace výzkumu a vývoje 15. Příjmy z darů, tříletý průměr darů a počet donátorů 16. Poměr běžných aktiv k dluhům 17. Používání informačních zdrojů na 1 investovanou libru 18. Výše nákladů na údržbu a služby na 1 m²
<p>Perspektiva zainteresovaných stran Zaujímout vysoce kvalitní studenty z co nejširšího spektra oblastí, aby byla instituce uznávána na národní a mezinárodní úrovni experty, zaměstnanci a veřejností.</p>	<p>Perspektiva vnitřních procesů Odpovídající podpora univerzity při dosahování mise a strategie.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 19. Počet studentů, kteří nejsou z Evropské unie 20. Poměr studentů, kteří mají vynikající výsledky u zkoušek 21. Procento britských studentů vstupujících prvně do systému vzdělávání ze SŠ 22. Procento přijatých studentů z minoritních skupin UK/EU 23. Analýza novin: procento pozitivních centimetrů v novinových člancích 24. Procento akademických pracovníků s hodnocením 5 a 5*, kteří provádějí výzkum na mezinárodní úrovni 25. Procento studentů, kteří jsou celkově spokojeni s kvalitou předmětů 	<ol style="list-style-type: none"> 26. Procento uživatelů, kteří jsou spokojeni s informačními službami 27. Podíl webových odkazů, které vedou k použitelným zdrojům 28. Celkový příjem na čtvereční metr plochy 29. Kapitálové výdaje a plánovaná údržba jako procento z celkové hodnoty majetku 30. Procento celkových režijních nákladů z univerzitních příjmů 31. Využití prostoru

ZPRÁVY Z VÝZKUMU

Výhody a nevýhody Balanced Scorecard a dalších metod pro zkvalitnění řízení (z literatury)

Pro oblast soukromé sféry stanovili Papalexandris, Ioannou, Prastacos a Soderquist (2005) tyto nedostatky BSC: překročení rozpočtu a času, odpor ke změnám, neefektivní nebo zavádějící informace pro rozhodování. Další omezení této metody zdůrazňují Lawrence a Umesh Sharma (2002); podle nich má tato metoda a další manažerské metody negativní vliv na práci akademických pracovníků a studentů: formální hodnocení vyučujících žáky, jednostranné vlivy organizací na kurikulum, místo odlišných individualit se vychovávají stejní lidé prostřednictvím vocational training, akademici se změnili na „dosahovače“ vědeckých hodnocení a „získávače“ zdrojů, akademici DXL prodávají svoji práci, aby si zajistili živobytí, univerzitní učitelé se mohou cítit přemoženi, když se jejich kompetence rovná hodnotě výzkumných kontraktů a množství publikovaných vědeckých článků, vedení studentů ustupuje do pozadí. Jako pozitivum tohoto přístupu uvádějí skutečnost, že používání přístupů vede k rozvoji dovedností pracovníků. Kettunen a Kantola (2005) zdůrazňují nutnost vhodného informačního systému jako podpory managementu na vysokých školách. Bez vhodné IT podpory může být BSC nedostatečným nástrojem pro komunikaci a implementaci strategie. Jako problémy před zavedením vhodné informační podpory pro BSC na Turku

Polytechnic uvádějí tyto nedostatky:

- nejednoznačnost měřítek, která způsobovala nedůvěru v BSC;
- manuální údržba, databáze byla aktualizována jednou ročně.

Bones a Bagur (2006) ve svém výzkumu zjišťovali důvody, proč jednotlivé univerzity ve Španělsku mají a jiné nemají zaveden Balanced Scorecard. Přehled důvodů znázorňuje obrázek 4.

Obrázek č. 4: Balanced Scorecard – důvody pro a proti španělských univerzit

<p>Důvody, proč univerzity nezavedly Balanced Scorecard (17):</p> <ul style="list-style-type: none"> • zastaveno, když byly analyzovány potřebné zdroje • nedostatek podpory ze strany manažerů • pilotní test nepřinesl očekávané výsledky • implementace nebyla zvažována • nepřesvědčenost o jeho užitečnosti • neakceptován celou univerzitou • nemožnost zahrnout celou univerzitu • nedostatek vzdělání a informací 	<p>Důvody, proč univerzity zavedly Balanced Scorecard (3):</p> <ul style="list-style-type: none"> • větší pochopení a integrace všech ukazatelů používaných na univerzitě • zlepšení komunikace v organizaci, co se týče strategického plánu • přímé propojení cílů jednotlivců s cíli celé organizace • zlepšení manažerských informací • zvýšení transparentnosti managementu v organizaci • dosažení efektivnějšího vynakládání zdrojů společnosti • lepší adaptace univerzity na měnící se prostředí
---	---

Z literatury lze identifikovat kritické faktory přístupů k řízení kvality procesů na vysokých školách. Jejich přehled uvádíme na obrázku 5.

Obrázek č. 5: Kritické faktory přístupů k řízení kvality procesů na VŠ

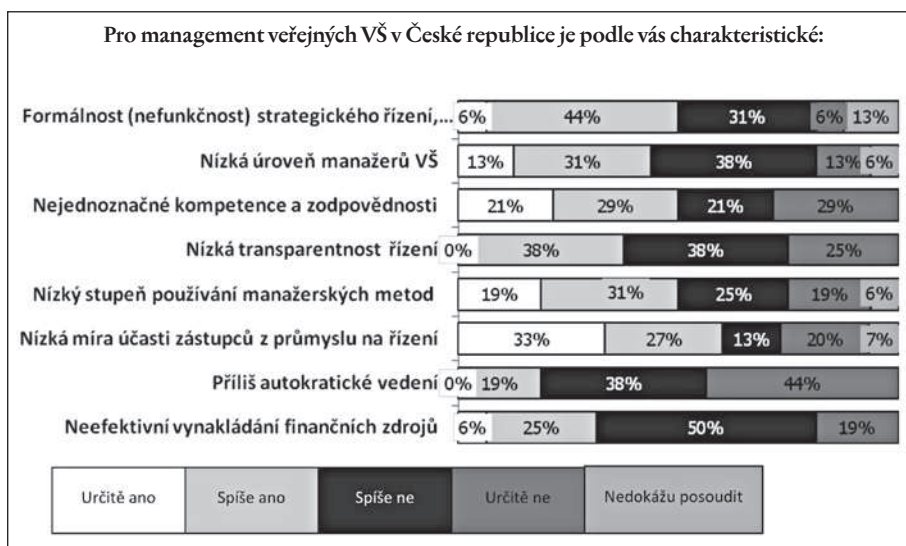
<p>Zanedbání přípravy</p> <ul style="list-style-type: none"> • pracovníci nejsou dostatečně seznámeni a proškoleni <p>Nedostatečné vedení VŠ</p> <ul style="list-style-type: none"> • vedení nemá čas • nezajímá se o problematiku • nevěří metodám managementu • vedení je laxní <p>Odmítavý přístup zaměstnanců</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná informovanost • pracovníci mají odpor ke změnám • nevěří metodám managementu • pracovníci se nepodílejí na používání metod 	<p>Přecenění metod a přílišný „manažerismus“, nebo naopak formální přístup</p> <ul style="list-style-type: none"> • vytracení kolegiality • přílišný důraz na výsledky • jednostranné zaměření • naplnění požadavků je formální <p>Nevhodně stanovená měřítka</p> <ul style="list-style-type: none"> • stanovená měřítka jsou nejednoznačná <p>Nevyvození žádných závěrů</p> <p>Na základě závěrů není přijato žádné opatření</p> <p>Není vytvořena vhodná IT podpora</p> <ul style="list-style-type: none"> • systém je neefektivní • data nejsou aktuální
--	---

Výsledky průzkumu

a) Kvalita řízení VŠ z pohledu prorektorů a proděkanů v ČR

Respondenti byli nejprve dotázáni na to, jak vnímají vybrané charakteristiky managementu veřejných VŠ v ČR. Výsledky průzkumu znázorňuje obrázek 6.

Obrázek č. 6: Názory prorektorů a proděkanů VŠ na charakteristiky managementu VŠ

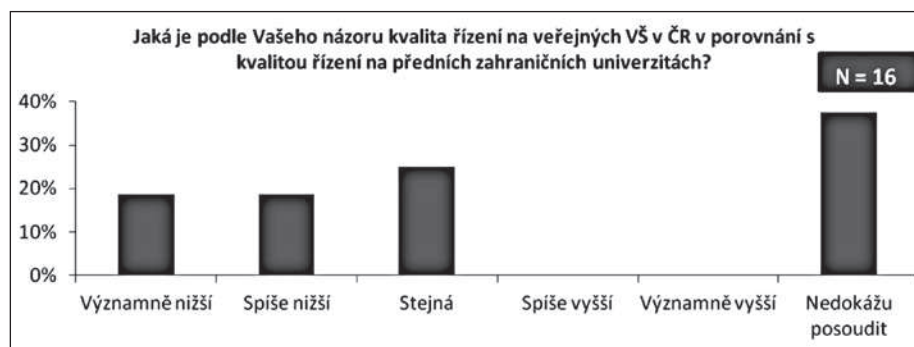


Z grafu je patrná různorodost názorů respondentů: Přibližně polovina respondentů si spíše a určitě myslí, že je strategické řízení formální, že kompetence a zodpovědnosti jsou nejednoznačné, že se metody podporující management používají málo a že je nízká úroveň manažerů VŠ. Většina respondentů si nemyslí, že by se na VŠ neefektivně vynakládaly finanční zdroje, že by byla na VŠ nízká transparentnost řízení a že by bylo příliš autokratické vedení. Většina respondentů si spíše a určitě myslí, že jsou zástupci z průmyslu na řízení VŠ zastoupeni nízkou měrou.

Respondenti byli dále dotazováni na kvalitu řízení VŠ v ČR v porovnání s kvalitou řízení na předních zahraničních univerzitách. Výsledky odpovědí

na otázku „**Jaká je podle vašeho názoru kvalita řízení na veřejných VŠ v ČR v porovnání s kvalitou řízení na předních zahraničních univerzitách**“ jsou uvedeny na obrázku 7.

Obrázek č. 7: Názory prorektorů a proděkanů na kvalitu řízení na veřejných VŠ v ČR v porovnání se zahraničními VŠ



Přibližně 37% respondentů se rozhodlo na tuto otázku neodpovídat, nicméně ze získaných odpovědí vyplývá, že 40% respondentů si myslí, že je kvalita řízení na veřejných VŠ v ČR spíše nižší a významně nižší než na předních zahraničních univerzitách.

Respondenti dále uvedli řadu problémů, které ovlivňují kvalitu řízení VŠ v ČR. Zde uvádíme některé z nich (kráceno):

Špatně nastavený systém managementu VŠ daný legislativou (4 respondenti)

- „Management za všechno zodpovídá a nemá k tomu pravomoci.“
- „Systémová chyba v nastavení rozdělení pravomocí a odpovědností mezi vedením VŠ, správní radou a AS VŠ a také mezi školou a fakultami. Systém nevytváří předpoklady pro kvalitní řízení a vede leckdy k volbě osob, které nikomu nevadí, a tudíž nejsou schopny posunout stav věcí dopředu. Místo aby děkan řídil vedoucí kateder, katedry prostřednictvím svých zástupců v AS řídí děkana.“

Absence strategií (2)

- „Mnoho let se vytváří mnoho zbytečných podkladů a výsledek žádný. Typickým příkladem jsou dlouhodobé záměry...“

ZPRÁVY Z VÝZKUMU

Nízká pozornost věnovaná řízení výchovně-vzdělávacího procesu (1)

Nedostatečné řídicí dovednosti pracovníků výzkumu (2)

- › „Vedoucí pracovníci na VŠ hlavně nejsou manažeři! ... Metody výuky studentů či metody výzkumu nelze aplikovat na vedení lidí a řízení pracovišť! To je zásadní problém VŠ.“

Absence metod pro zkvalitnění řízení (2)

- › „Metody nejsou na VŠ ctěny, převládají nesystémové přístupy.“

Tlak na zajišťování financí má negativní dopad na vztahy na pracovišti (1)

- › „Existence akademických svobod a poslední dobou snaha zajistit peníze za každou cenu vytváří velmi silné problémy, a to jak z hlediska mezilidských vztahů, tak i z hlediska kooperace mezi jednotlivými pracovišti.“

Kolize vertikálního a projektového řízení (1)

- › „Řízení velmi výrazně ovlivňuje vertikální struktura řízení podle útvarů či součástí versus projektové řízení na horizontální úrovni. ... Je to vše na ad hoc dohody. Stejný problém nastává se zaváděním tzv. garantů oborů versus vedoucích kateder.“

Neodpovědné okolí v podobě MŠMT (1)

Z průzkumu vyplynuly následující názory respondentů na příčiny neefektivnosti řízení vysokých škol:

- › „Na jednotlivé úkoly není vymezen dostatečný čas. Vše má stejnou prioritu. Neexistuje práce s lidskými zdroji a není realizován management času. Mnohdy jsou pověřováni všemi úkoly jedny a tytéž osoby.“
- › „Podstatné problémy existují v komunikaci a dělbě odpovědností a kompetencí.“
- › „Podcenění významu managementu VŠ pro efektivní výkon a rozvoj poslání VŠ.“
- › „Problém kolektivního rozhodování a stanovení cílů...“
- › „Existuje obecně nechuť k zakládání společných pracovišť VŠ.“
- › „Komunikace nevážne a útvary nechybějí, chybí lepší nastavení pravomocí a odpovědností.“
- › „Znám VŠ, které jsou řízeny lépe než naše škola, a také ty VŠ, které jsou řízeny hůře než naše škola.“
- › „Dochází ke změnám organizační struktury na VŠ a fakultách. Ne vždy je impulzem zvýšení efektivity činností.“

Stejně tak jako z provedených rešerší, lze učinit z vlastního průzkumu – i přes jistou míru subjektivity při hodnocení a omezení rozsahu – výsledky

zobecnující závěr, že kvalita řízení na VŠ v ČR není dostatečná. 40% respondentů si myslí, že je úroveň řízení nižší než v zahraničí, okolo 50% dotázaných si spíše a určitě myslí, že je strategické řízení formální, že kompetence a zodpovědnosti jsou nejednoznačné, že se metody podporující kvalitu managementu používají málo a že je nízká úroveň manažerů VŠ. Systémové nastavení pravomocí a odpovědností, které bylo v provedeném průzkumu označováno za významný problém rozvoje kvality řízení VŠ, je v současné době projednáváno při přípravě nového vysokoškolského zákona. Zajímavé jsou rovněž komentáře respondentů ohledně příčin nižší efektivnosti řízení vysokých škol. Jako příklad lze uvést následující komentář: *„Na jednotlivé úkoly není vymezen dostatečný čas. Vše má stejnou prioritu. Neexistuje práce s lidskými zdroji a není realizován management času. Mnohdy jsou pověřováni všemi úkoly jedny a tytéž osoby.“*

Samozřejmě nelze říci, že stupeň kvality řízení je na všech školách stejný; jak uvádí jeden respondent provedeného šetření: *„Znám VŠ, které jsou řízeny lépe než naše škola, a také ty VŠ, které jsou řízeny hůře než naše škola.“*

b) Metody pro zkvalitnění řízení z pohledu prorektorů a proděkanů v ČR

Ve vztahu k výše uvedeným metodám byl průzkum směřován na ověření významu, který respondenti těmto metodám přisuzují v systému řízení VŠ. Respondentům byl nejprve položen dotaz:

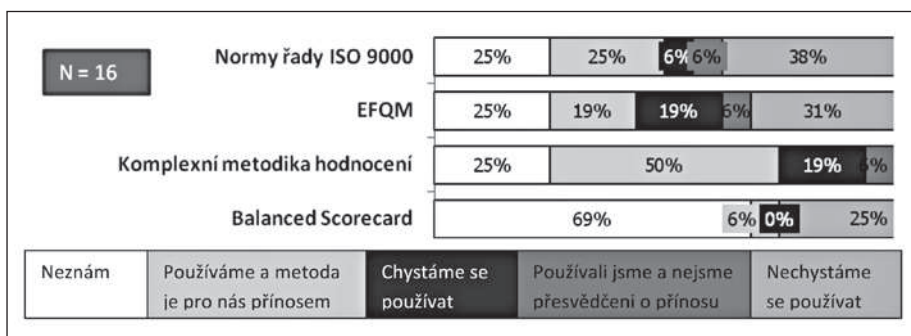
„Jaké máte povědomí o využívání uvedených přístupů a metod pro zkvalitnění řízení vysokých škol?“

Z průzkumu vyplývá, že nejmenší povědomí je o přístupu Balanced Scorecard, nejméně využívanou je komplexní metodika hodnocení VŠ. Přesto ji 25% dotázaných nezná. Následuje EFQM a normy řady ISO, jejichž využití je nižší. Dalším výsledkem průzkumu, který není z obrázku patrný, je poznatek, že pouze tři respondenti uvedli, že žádnou z metod neznají ani se ji nechystají používat. O vývoji v oblasti využívání metod pro podporu zkvalitnění řízení svědčí i zjištění, že šest respondentů uvedlo, že se jednu nebo více metod chystají používat.

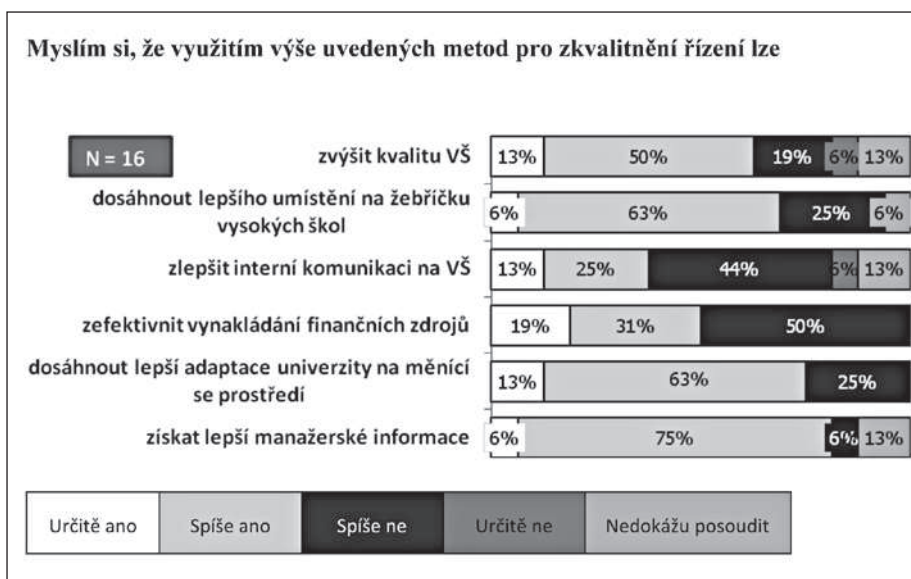
Další dotaz **„Jaký je váš osobní názor na metody pro zkvalitnění řízení na VŠ?“** měl za cíl ověřit míru důležitosti, jakou respondenti přisuzují metodám pro zvýšení kvality řízení VŠ. Výsledky průzkumu znázorňuje obrázek 9 a 10.

ZPRÁVY Z VÝZKUMU

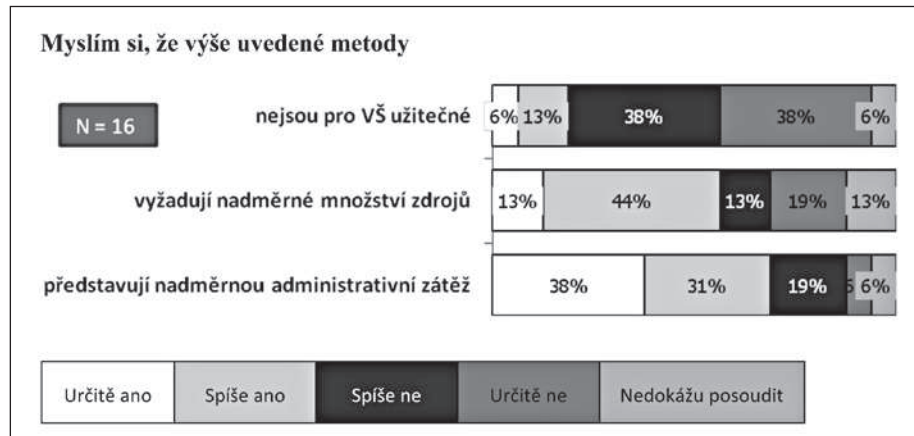
Obrázek č. 8: Využití metod pro zkvalitnění řízení na VŠ v ČR



Obrázek č. 9: Přínosy metod pro zkvalitnění řízení



Obrázek č. 10: Negativa metod pro zkvalitnění řízení



Pomocí metod pro zkvalitnění zřízení lze tedy podle respondentů především získat lepší manažerské informace, dosáhnout lepší adaptace univerzity na měnící se prostředí, příznivějšího umístění na žebříčku VŠ a zvýšení kvality VŠ. Co se týká zlepšení interní komunikace na VŠ a zefektivnění vynakládání finančních zdrojů, tomu metody podle názorů respondentů příliš nepomohou. Toto zjištění může působit překvapivě, dá se však zdůvodnit obavami z přílišné formalizace vazeb mezi lidmi uvnitř organizace a pochybami, zda metody mohou nějak přispět k podpoře komunikace. Domníváme se, že v případě interní komunikace se respondenti obávají přílišného manažerismu, tedy velkého důrazu na výsledky, kdy se vytrácí kolegiálnost, proto metody podle respondentů selhávají v podpoře komunikace. Pochybnosti o efektivitě vynakládaných zdrojů mají pak spojitost s názorem, kdy si 69% respondentů myslí, že tyto metody představují nadměrnou administrativní zátěž, a 57%, že vyžadují nadměrné množství zdrojů. Většina dotázaných však pokládá metody pro zkvalitnění řízení za užitečné.

Respondenti uváděli dále např.:

- „Metody nejsou na VŠ ctěny, převládají nesystémové přístupy.“
- „Různé metody evaluace a hodnocení začínají školy zahlcovat. ... Na velkých univerzitách se tyto mechanismy stejně realizují a nemají podobu formálních metodik.“

ZPRÁVY Z VÝZKUMU

- › „Komplexní metodiku hodnocení VŠ neznám. Ostatní metody jsou na řízení kvality obecně a nejsou dostatečně specifické pro potřeby VŠ.“

Průzkum neukázal, že by vnímání metod (pro zkvalitnění řízení) vedením VŠ bylo negativní. Využívání metod pro zkvalitnění řízení má podle respondentů celou řadu přínosů: získání lepších manažerských informací, lepší adaptace univerzity na měnící se prostředí, příznivější umístění na žebříčku VŠ a zvýšení kvality VŠ. Na druhé straně si respondenti myslí, že tyto výhody jsou něčím vykoupěny: nadměrnou administrativní zátěží a nadměrným využíváním zdrojů. O vývoji v této oblasti svědčí i údaje o rozšířenosti metod pro zkvalitnění řízení.

Závěr

Na podporu rozvíjení vnitřních systémů řízení kvality na VŠ se vyjádřil ve svém článku Ed Sevilla (2008). Uvádí, že „*slabou stránkou vysokého školství je neschopnost definování úspěchu a jeho měření*“, proto doporučuje vedoucím pracovníkům ve vysokém školství: „*Zvyšte úsilí v měření výsledků výkonnosti. Jinak budete čelit drsné realitě. Žebříčky jsou platformou pro hodnocení kvality vysokých škol a jejich vliv může být větší než jejich skutečná hodnota.*“

Management vysokých škol musí přistupovat k aplikaci a rozvoji manažerských metod v prostředí VŠ s vědomím uvedených úskalí a se znalostí cest a způsobů jejich efektivní aplikace. Pro univerzity je nezbytné rozvíjet vhodné nástroje k podpoře řízení kvality procesů, které jim umožní efektivně reagovat na změny v jejich okolí a pomohou obstát v stále se zvyšující konkurenci.

Ing. Barbora Stieberová, Ph.D.
barbora.stieberova@fs.cvut.cz
České vysoké učení technické, Fakulta strojní
Ústav řízení a ekonomiky podniku

Prof. Ing. František Freiberg, CSc.
frantisek.freiberg@fs.cvut.cz
Ústav řízení a ekonomiky podniku
Fakulta strojní
České vysoké učení technické v Praze

Literatura:

1. BONES, J. L.; BAGUR, L. *Management information systems: the Balanced Scorecard in Spanish Public Universities* [online]. [cit. 2007-06-15] Dostupné z WWW: <<http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/976.pdf>>.
2. COKINS, G. *Performance Management, Finding the Missing pieces (to close the intelligence gap)*. Wiley, 2004.
3. CUGINI, A.; MICHELON, G. Performance evaluation in research departments: from the Balanced Scorecard to the Strategy Map. In *4th conference on performance measurement and management control. Measuring and rewarding performance*. Nice France, 2007.
4. CULLEN, J.; JOYCE, J.; HASSALL, T.; BROADBENT, M. Quality in higher education: from monitoring to management. *Quality assurance of education*. 2003, 11, 1, s. 5–14.
5. JEŽEK, F. *Řízení a samospráva*. Seminář věnovaný řízení vysokých škol. CSVŠ (23. 9. 2008).
6. FIALA, A. *Potřebují vysoké školy řízení kvality?* Projekt LS0316 „Hodnocení kvality vysokých škol“. CSVŠ, 2004.
7. FIALA, A.; MUNSTEROVÁ, E.; ŠKAPA, S. Univerzity, kvalita a její hodnocení. In *10. seminář z cyklu „Hodnocení kvality vysokých škol“*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2009.
8. GALBRAITH, J. *Background information relating to University of Edinburgh's Balanced Scorecard* [online]. [cit. 2008-10-07] Dostupné z WWW: <http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BalancedScorecard.htm>.
9. KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007.
10. KETTUNEN, J.; KANTOLA, I. Management information system based on the balanced scorecard. *Campus-Wide Information Systems*, 2005, 22, 5, s. 263–274.
11. KOHOUTEK, J. *Komparativní analýza Metodiky komplexního hodnocení kvality vysokých škol a TRIS modelu excellence EFQM (verze 4.2)* [online]. [cit. 2007-09-10] Dostupné z WWW: <http://www.csvs.cz/projekty/2006_kvalita/publikace/02.pdf>.
12. LAWRENCE, S.; SHARMA, U. Commodification of Education and Academic Labour – Using the Balanced Scorecard in a University Setting. *Critical Perspectives on Accounting*, 2002, 13, s. 661–667.
13. MATĚJŮ, P. *Názory expertů na české vysoké školy*. [online]. [cit. 2008-06-10] Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysledky-pruzkumu-z-nazoru-expertu-na-vysoke-skolstvi>>.

ZPRÁVY Z VÝZKUMU

14. MATĚJŮ, P.; VITÁSKOVÁ, P. *Výzkum postojů akademických pracovníků veřejných vysokých škol* (2005) [online]. [cit. 2008-08-9] Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/>>.
15. MCDEVITT, R.; GIAPPONI, C.; SOLOMON, N. Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach. *International Journal of Education Management*, 2008, 22, 1, s. 32–47.
16. MENCLOVÁ, L.; BAŠTOVÁ, J. Vysokoškolský student v České republice – komparace dat z výzkumů let 1992–2005. *AULA*, 2006, 14, 1, s. 83–91.
17. OSSEO-ASARE, A. E.; LONGBOTTOM, D. The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. *Quality assurance in Education*, 2002, 10, 1, s. 26–27.
18. PAPALEXANDRIS, A.; IOANNOU, G.; PRASTACOS, G.; SODERQUIST, K. E. An Integrated Methodology for putting the Balanced Scorecard into Action. *European Management Journal*, 2005, 23, 2, s. 214–227.
19. ROSENBERG. *Vliv trhu práce na vzdělání*. Projekt TEMPUS CME-97-3026 „Development of Marketing Strategy at Czech Universities“, 2000.
20. SEVILLA, E. *University Marketers, Heal Thyselfs, Can we really steer clear of Charybdis or are we just plain Scylla?* [online]. [cit. 2007-06-10] Dostupný z WWW: <www.universitybusiness.com>.
21. STIEBEROVA, B. *Návrh systému řízení kvality procesů na VŠ*. Disertační práce. Praha: ČVUT, 2011
22. STIEBEROVA, B.; KOŽÍŠEK, J. Přístupy k řízení kvality VŠ. In *11. mezinárodní konference „Řízení podniku v krizovém období“*. Díl 1. Praha: ČVUT, 2010. s. 47–55.
23. SVATONĚ, O.; MELICHAR, M.; MENCLOVÁ, L. *České vysoké školství z pohledu akademických pracovníků*. Závěrečná zpráva z šetření listopad–prosinec 2005. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, 2006.
24. THACKWRAY, B. How to Lose Friends and Turn People against You: Organisational Development Tools-What They Are and How We Use Them in Higher Education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, April 2007.
25. UMASHANKAR, V.; DUTTA, K. Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. *International Journal of Education Management*, 2007, 21, 1, s. 54–67.