

Katalog aktivit

pro zpracování strategického plánu rozvoje vysoké školy

IPN KREDO
říjen 2015



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah

1	ÚVOD	3
1.1	Seznámení s hlavními částmi dokumentu	3
1.2	Metodologická východiska	3
1.2.1	Cíl tvorby strategického plánu rozvoje	3
1.2.2	Postup tvorby strategického plánu rozvoje	4
1.2.3	Funkcionální model tvorby strategického plánu rozvoje	6
1.2.4	Role zpracovatelů strategických plánů rozvoje	7
1.3	Struktura kapitoly „Příklady dobré praxe“	7
2	METODICKÝ POSTUP TVORBY STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJE VYSOKÉ ŠKOLY V POJETÍ PROJEKTU KREDO	8
2.1	Katalogový list aktivity (KL01): Příprava tvorby strategie	8
2.1.1	Cíl a výsledek aktivity	8
2.1.2	Popis aktivity	8
2.1.3	Procesy aktivity	9
2.1.4	Vstupy a výstupy aktivity	10
2.1.5	Role	12
2.1.6	Funkcionální model aktivity	13
2.2	Katalogový list aktivity (KL02): Tvorba mise a vize, návrh základních strategických cílů, soulad se společenskou potřebou	14
2.2.1	Cíl a výsledek aktivity	14
2.2.2	Popis aktivity	14
2.2.3	Procesy aktivity	15
2.2.4	Vstupy a výstupy aktivity	16
2.2.5	Role	17
2.2.6	Funkcionální model aktivity	18
2.3	Katalogový list aktivity (KL03): Zpracování SWOT analýzy školy	19
2.3.1	Cíl a výsledek aktivity	19
2.3.2	Popis aktivity	20
2.3.3	Procesy aktivity	24
2.3.4	Vstupy a výstupy aktivity	25
2.3.5	Role	26
2.3.6	Funkcionální model aktivity	27
2.4	Katalogový list aktivity (KL04): Upřesnění strategických cílů na základě SWOT a rozdílová analýza	28
2.4.1	Cíl a výsledek aktivity	28
2.4.2	Popis aktivity	28
2.4.3	Procesy aktivity	29
2.4.4	Vstupy a výstupy aktivity	30
2.4.5	Role	31
2.4.6	Funkcionální model aktivity	32
2.5	Katalogový list aktivity (KL05): Balance zdrojů a analýza rizik	33
2.5.1	Cíl a výsledek aktivity	33
2.5.2	Popis aktivity	33
2.5.3	Procesy aktivity	34
2.5.4	Vstupy a výstupy aktivity	35

2.5.5	Role	35
2.5.6	Funkcionální model aktivity	36
2.6	Katalogový list aktivity (KL06): Zpracování základního strategického plánu rozvoje školy	37
2.6.1	Cíl a výsledek aktivity	37
2.6.2	Popis aktivity	37
2.6.3	Procesy aktivity	38
2.6.4	Vstupy a výstupy aktivity	39
2.6.5	Role	39
2.6.6	Funkcionální model aktivity	40
2.7	Katalogový list aktivity (KL07): Zpracování dílčích podpůrných strategických plánů	41
2.7.1	Cíl a výsledek aktivity	41
2.7.2	Popis aktivity	42
2.7.3	Procesy aktivity	43
2.7.4	Vstupy a výstupy aktivity	44
2.7.5	Role	44
2.7.6	Funkcionální model aktivity	45
2.8	Katalogový list aktivity (KL08): Zpracování akčního plánu	46
2.8.1	Cíl a výsledek aktivity	46
2.8.2	Popis aktivity	46
2.8.3	Procesy aktivity	47
2.8.4	Vstupy a výstupy aktivity	48
2.8.5	Role	48
2.8.6	Funkcionální model aktivity	49
2.9	Katalogový list aktivity (KL09): Vyhodnocení akčního plánu a revize strategického plánu.....	50
2.9.1	Cíl a výsledek aktivity	50
2.9.2	Popis aktivity	50
2.9.3	Procesy aktivity	50
2.9.4	Vstupy a výstupy aktivity	51
2.9.5	Role	51
2.9.6	Funkcionální model aktivity	52
3	PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE.....	53
3.1	Oblast „vzdělávání“	69
3.1.1	Financování.....	69
3.1.2	Kvalita.....	71
3.1.3	Internacionalizace	71
3.1.4	Informační otevřenost.....	73
3.2	Oblast „tvůrčí činnosti“	75
3.2.1	Financování.....	75
3.2.2	Kvalita.....	75
3.2.3	Internacionalizace	77
3.2.4	Informační otevřenost.....	77
3.3	Oblast „třetí role VŠ“	78
3.3.1	Financování.....	78
3.3.2	Kvalita.....	78
3.3.3	Internacionalizace	78
3.3.4	Informační otevřenost.....	78

1 Úvod

Tento dokument je jedním z hlavních výstupů **Individuálního projektu národního (IPN) KREDO**, který byl realizován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) a financován z Evropského sociálního fondu (ESF) a státního rozpočtu České republiky (ČR). Více informací o IPN KREDO je uvedeno na webových stránkách: <http://kredo.reformy-msmt.cz/>

1.1 Seznámení s hlavními částmi dokumentu

Myšlenka tvorby strategického plánu rozvoje vysoké školy (dále též VŠ) v pojetí Individuálního projektu národního KREDO je postavena na společném metodickém postupu (metodice) jednotlivých vysokých škol, který umožňoval zapojeným VŠ sdílení dobrých a špatných zkušeností již v průběhu realizace projektu KREDO, a do budoucna mohou VŠ tyto zkušenosti aktualizovat a doplňovat.

První, hlavní část tohoto materiálu uvádí jednotný metodický návod postupu tvorby strategického plánu rozvoje vysoké školy v pojetí projektu KREDO. Je založen na zpracování postupných kroků – dílčích aktivit, které jsou zpracovány ve formě katalogových listů.

Druhou část tvoří příklady dobré praxe, které byly zjištěny v průběhu realizace projektu KREDO, především z výstupů zapojených vysokých škol. Tato část může být doplňována i po skončení realizace projektu KREDO na základě výměny zkušeností mezi vysokými školami.

1.2 Metodologická východiska

1.2.1 Cíl tvorby strategického plánu rozvoje

Metodika vychází z ověřené praxe tvorby strategických plánů rozvoje (dále též strategických plánů) institucí a aplikuje ji na tvorbu strategie vysokých škol. Metodika poskytuje i teoretické základy pro pomoc vysokoškolským manažerům učinit důležitá rozhodnutí o využití postupů v řízení vysoké školy. Popisuje klíčové složky tvorby strategií a zaměřuje se na využití osvědčených postupů a trendů pro zlepšení kvality řízení. Zaměřuje se i na aplikaci nových technik a postupů do systému strategického plánování. Zvolenou strategii přitom metodika chápe jako nástroj řízení. Formulace strategického plánu je postavena na základě definované mise a vize vysoké školy, analýze stavu vysoké školy v externím a interním prostředí. Metodika objasňuje návaznost milníků a klíčových termínů tvorby strategického plánu v kontextu strategického plánování MŠMT. Metodika je zaměřena i na získání potřebných znalostí pro zpracování, implementaci a hodnocení dlouhodobého záměru vysoké školy a na jeho každoroční aktualizace.

Metodika předkládá nástroj, který umožní rozlišovat skutečně důležité aktivity při tvorbě strategického plánu vedoucího k excelenci jednotlivých vysokých škol.

1.2.2 Postup tvorby strategického plánu rozvoje

Konkrétní postup tvorby strategického plánu rozvoje vychází ze základní formulace poslání vysoké školy. Forma a způsob naplňování souvisí se znalostí a schopností vysoké školy, jak uplatňovat principy strategického řízení a plánování v praxi. Při tvorbě strategického plánu VŠ je vhodné postupovat podle následujících kroků:

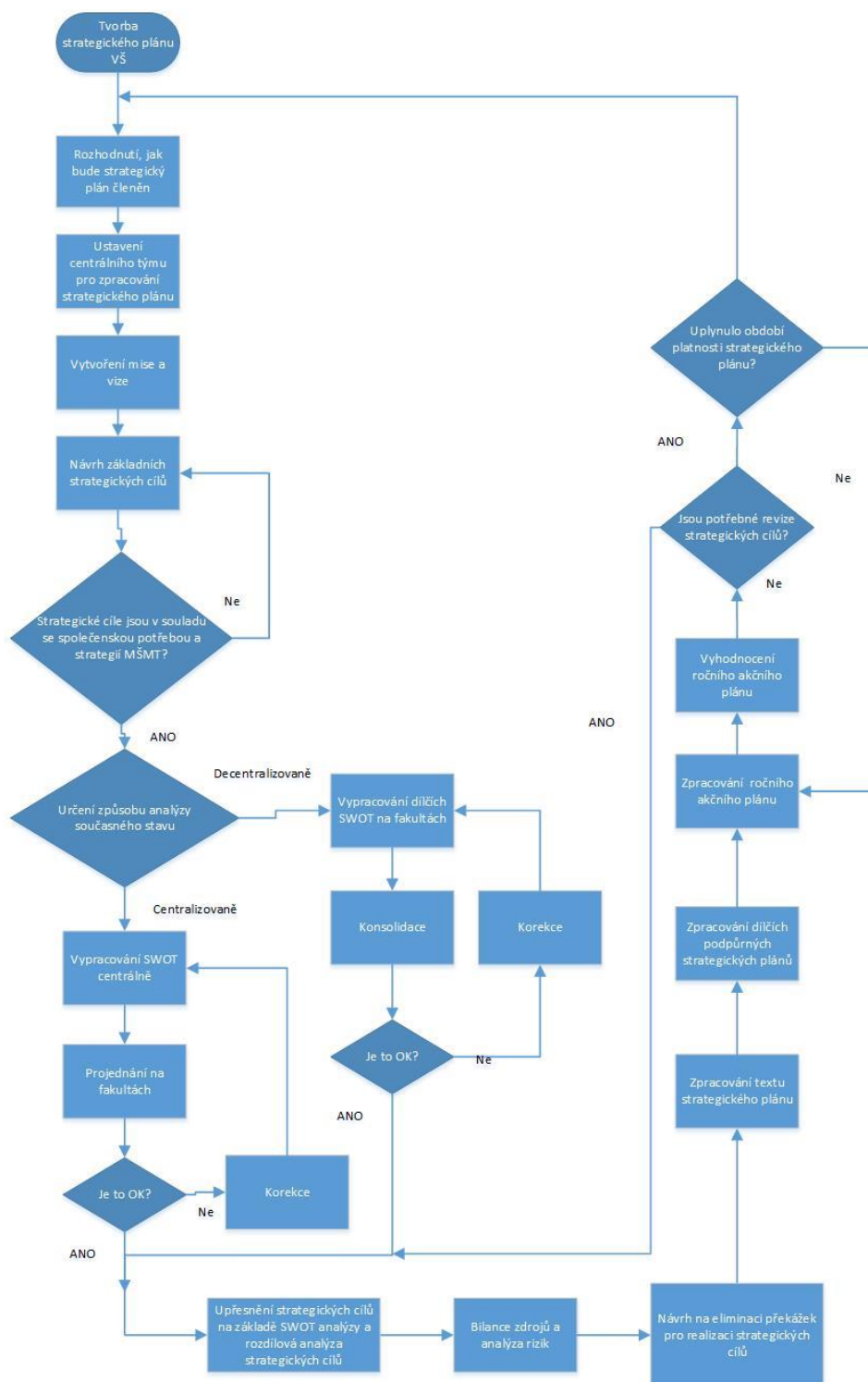
1. Rozhodnutí, jak bude strategický plán členěn. Zde se jedná o rozhodnutí, zda podle hlavních oblastí činnosti VŠ (vzdělávání, tvůrčí činnost, 3. role, atd.), nebo dle jiného modelu, např. modelu hodnocení kvality (EFQM – European Foundation for Quality Management - model vyvinutý nadací EFQM pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci, CAF – Common Assessment Framework – nástroj řízení kvality pro organizace veřejného sektoru, apod.).
2. Ustavení centrálního týmu ev. týmů za součásti VŠ.
3. Vytvoření mise a vize vysoké školy.
4. Návrh základních strategických cílů vysoké školy.
5. Zhodnocení, zda základní strategické cíle jsou v souladu se společenskou potřebou a strategií MŠMT, včetně financování státem, ev. revize základních strategických cílů.
6. Analýza současného stavu VŠ s ohledem na definované základní strategické cíle. Převážně se jedná o zpracování SWOT analýzy.
7. Upřesnění strategických cílů na základě SWOT analýzy a rozdílová analýza strategických cílů.
8. Bilance zdrojů a analýza rizik strategických cílů.
9. Návrh na eliminaci překážek pro realizaci strategických cílů v návaznosti na výstupy SWOT, bilanci zdrojů a analýzu rizik.
10. Zpracování textu strategického plánu rozvoje vysoké školy.
11. Zpracování dílčích (specifických) podpůrných strategických plánů. Jedná se o podrobnější popis strategických cílů s vazbou na dlouhodobý záměr vysoké školy.
12. Zpracování akčního plánu. Zde se jedná o rozpracování strategického plánu do jednoletého akčního plánu ve vazbě na aktualizaci dlouhodobého záměru.
13. Vyhodnocení akčního plánu a ev. revize strategického plánu rozvoje vysoké školy. Následný návrat na krok 12.

Uvedený postup tvorby strategického plánu je podrobněji popsán pomocí následujících aktivit sestavených do katalogových listů:

- **KL01 – Příprava tvorby strategie.** V této fázi tvorby strategie se ustanoví zpracovatelský tým, určí se členění strategického plánu rozvoje, časový harmonogram a sumarizují se poznatky potřebné k tvorbě strategických dokumentů.
- **KL02 - Tvorba mise a vize, návrh základních strategických cílů, soulad se společenskou potřebou.** V této etapě tvorby strategie se určí mise a vize vysoké školy a základní strategické cíle, které konkretizují a upřesňují vizi a jsou v souladu se společenskou potřebou.
- **KL03 – Tvorba SWOT analýzy.** Cílem této aktivity je komplexně vyhodnotit fungování VŠ, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu VŠ.
- **KL04 – Upřesnění strategických cílů na základě SWOT a rozdílová analýza.** Cílem aktivity je upřesnit strategické cíle, a to na základě SWOT analýzy, a provést rozdílovou analýzu strategických cílů, tj. posoudit předpokládaný stav strategického cíle vůči současnému stavu.
- **KL05 – Balance zdrojů a analýza rizik.** V této etapě tvorby strategie se hodnotí požadavky na zdroje potřebné pro splnění základních strategických cílů, odhalují se interní a externí rizika a navrhuje se opatření pro eliminaci identifikovaných rizik.
- **KL06 – Zpracování strategického plánu.** Cílem této aktivity je vytvořit základní strategický plán rozvoje školy, který vychází z předchozích kroků realizovaných aktivit, od realizace SWOT analýzy až po bilanci zdrojů. Tento plán je vytvářen pro časový horizont následujících cca deseti a více let.
- **KL07 - Zpracování dílčích podpůrných strategických plánů.** V této etapě se rozpracovává základní strategický plán rozvoje do dílčích podpůrných strategických plánů obsahujících podrobnější popis strategických cílů v dané dílčí oblasti, jejich věcnou, kvantitativní a kvalitativní charakteristiku (SMART), popis způsobů, jak VŠ chce těchto dílčích strategických cílů dosáhnout, návrh zdrojů potřebných k dosažení a návrh eliminace rizik. Výsledkem je určení jasných souvislostí nadřazeného strategického cíle a k němu podpůrných strategických cílů a jejich specifikace.
- **KL08 - Zpracování akčního plánu.** Cílem aktivity je vytvořit akční plán na jeden rok, který vychází ze zpracovaného základního strategického plánu rozvoje vysoké školy, jeho podpůrného plánu a rozpracuje strategické cíle rozvoje do konkrétních kroků a opatření, které bude nutno pro dosažení cílů provést v průběhu jednoho roku.
- **KL09 - Vyhodnocení akčního plánu a revize strategického plánu.** Cílem aktivity je vyhodnotit akční plán po uplynutí příslušného roku realizace akčního plánu a navrhnout opatření pro následující rok, ev. provést revizi platného strategického plánu rozvoje.

1.2.3 Funkcionální model tvorby strategického plánu rozvoje

Na následujícím obrázku je uvedeno funkcionální schéma tvorby strategického plánu rozvoje.



1.2.4 Role zpracovatelů strategických plánů rozvoje

Za zpracování strategického plánu rozvoje vysoké školy, jeho projednání a schválení v orgánech VŠ (akademický senát, vědecká rada) je zodpovědný rektor.

Rektor pro zpracování všech dokumentů pověří jednoho z prorektorů (např. prorektora pro rozvoj), jehož povinností bude předložit rektorovi návrh na složení týmu, který bude akceptován a respektován všemi součástmi školy. V průběhu prací bude vytvářet podmínky pro širokou diskuzi nad zpracovanými materiály a zabezpečí dobrou výchozí pozici pro přijetí strategického plánu rozvoje vysoké školy.

Pro celý proces tvorby strategického plánu rozvoje si na návrh prorektora a děkanů rektor určuje pracovní skupinu. Jejím účelem je zpracování návrhu strategie školy, včetně potřebných analýz. Skupina je zodpovědná za zpracování návrhu, ale současně musí komunikovat o jednotlivých krocích s širokou akademickou veřejností a získávat je pro přijetí dokumentu.

Děkani jednotlivých fakult vysoké školy předkládají návrhy ke tvorbě strategie vysoké školy, ev. korekce. O postupu prací musí být průběžně informováni a mít možnost předkládat návrhy k obsahu dokumentu. Děkani si mohou na svých fakultách zřizovat pracovní skupiny podílející se na návrhu tvorby strategie fakulty a velmi intenzivně spolupracují s týmem pro tvorbu strategie vysoké školy, přenášejí poznatky a cíle VŠ.

1.3 Struktura kapitoly „Příklady dobré praxe“

V kapitole „Příklady dobré praxe“ jsou zařazeny poznatky z jednotlivých vysokých škol, zapojených do projektu KREDO, k vytváření strategických plánů rozvoje. Kapitola je rozdělena na dvě části. V první jsou uvedeny příklady dobré praxe pro jednotlivé kroky tvorby SPR na základě katalogových listů. Druhá část je členěna dle základních tematických oblastí činnosti vysoké školy (vzdělávání, tvůrčí činnost a 3. role). V rámci každé tematické oblasti jsou zařazeny podoblasti - financování, kvalita, internacionalizace, informační otevřenost.

2 Metodický postup tvorby strategického plánu rozvoje vysoké školy v pojetí projektu KREDO

2.1 Katalogový list aktivity (KL01): Příprava tvorby strategie

2.1.1 Cíl a výsledek aktivity

Období přípravy tvorby strategického dokumentu znamená období uvědomění si podstaty strategického dokumentu. Ta spočívá v tom, že strategický dokument je dlouhodobý a komplexní, optimalizuje zacházení s lidskými, finančními a materiálovými zdroji, vede ke konsenzu uvnitř vysoké školy, od strategických cílů se odvozuje žádoucí realita, do žádoucí reality se zahrnuje i reakce na vývoj vnějšího prostředí. Výsledkem této aktivity je metodika tvorby strategického dokumentu.

2.1.2 Popis aktivity

Aktivita spočívá v:

- Rozhodnutí, jak bude strategický plán rozvoje členěn. Strategický plán rozvoje může být členěn dle hlavních oblastí činnosti VŠ (vzdělávání, věda, výzkum a další tvůrčí činnost, třetí role VŠ atd.) nebo dle jiných modelů (např. dle kritérií hodnocení kvality EFQM, CAF, apod.).
- Sumarizaci dosavadních teoretických poznatků o tvorbě strategických dokumentů, poznatků a zkušeností z oblasti strategického a operativního řízení.
- Vytvoření centrálního zpracovatelského týmu, který bude splňovat požadavky kladené na tvůrce strategických dokumentů, včetně jejich naplňování, neboť strategický dokument je současně vstupem pro operativní řízení, pro dílčí strategické plány a plány jednotlivých součástí vysoké školy. Protože strategický plán rozvoje VŠ je základní dokument, který se týká všech zaměstnanců, všech součástí VŠ, je vhodné při tvorbě zpracovatelského týmu k tomuto faktu přihlídnout a snažit se, aby ve zpracovatelském týmu byly všechny součásti zastoupeny a tak přípravu dokumentu považovali za „svůj“ dokument a současně přenášeli informace na jednotlivé součásti.
- Vytvoření časového harmonogramu přípravných prací, jeho projednání s jednotlivými součástmi VŠ. Celková doba od úmyslu vypracování strategického plánu rozvoje VŠ až po jeho vypracování a schválení v senátu VŠ je 6-8 měsíců. Doporučuje se součástmi VŠ projednat složení zpracovatelského týmu, v orgánech jednotlivých součástí projednat zpracovanou SWOT analýzu, projednat a schválit strategický plán rozvoje VŠ senátem VŠ.
- Rozhodnutí o postupu zpracování strategického plánu rozvoje. Toto rozhodnutí vydává rektor, obsahuje určení odpovědné osoby, složení zpracovatelského týmu, časový plán a schvalovací postup.

2.1.3 Procesy aktivity

V následující tabulce je souhrn procesů popisované aktivity.

Číslo procesu:	Název:	Popis:
P.1.1.	Definování způsobu členění strategického plánu rozvoje	Rozhodnutí učinit po dohodě se všemi součástmi VŠ.
P.1.2.	Vytvoření zpracovatelského týmu	Při tvorbě týmu zohlednit tvůrčí schopnosti jednotlivých členů týmu a zastoupení všech součástí VŠ.
P.1.3.	Sumarizace poznatků, ze kterých se bude při tvorbě strategického plánu rozvoje vycházet a které budou respektovány	Posoudit vhodnost všech uvažovaných dokumentů, jejich aktuálnost.
P.1.4.	Vytvoření časového harmonogramu	Vypracovaný prorektorem odpovědným za přípravu strategického plánu rozvoje a odsouhlasený jednotlivými součástmi.
P.1.5.	Rozhodnutí o postupu tvorby strategického plánu rozvoje	Vydané rozhodnutím rektora včetně odpovědnosti, časového harmonogramu a schvalovacího postupu.

2.1.4 Vstupy a výstupy aktivity

V následující tabulce jsou uvedeny vstupy pro aktivitu.

Číslo vstupu:	Název vstupu:	Popis:
IN.1.1.	Struktura členění předchozích strategických plánů	Zhodnotit strukturu dosavadních strategických plánů, posoudit výhody a nevýhody, event. zvážit důsledky změn.
IN.1.2.	Předchozí strategické plány, hodnocení předchozích strategických plánů, výroční zprávy	Porovnat předchozí strategické plány z pohledu způsobu jejich hodnocení plnění a odvozování nápravných opatření.
IN.1.3.	Charakteristika osob vhodných pro hodnotitelský/zpracovatelský tým	Je třeba, aby v týmu byli zastoupeni jak odborníci na řízení, tak zástupci všech součástí k přenosu informací a výměně názorů.
IN.1.4.	Časový harmonogram pro tvorbu strategického plánu rozvoje	Období od začátku prací na přípravě strategického plánu rozvoje po jeho schválení senátem VŠ rozložit do období 6-8 měsíců.
IN.1.5.	Rozhodnutí o postupu zpracování strategického plánu rozvoje	Základní dokument vydaný rektorem, platný pro všechny součásti VŠ.

V následující tabulce jsou uvedeny výstupy aktivity.

Číslo výstupu:	Název výstupu:	Popis:
OUT.1.1.	Členění strategického plánu	Základní rozhodnutí, které je třeba učinit na začátku prací souvisejících s tvorbou strategického plánu.
OUT.1.2.	Podklady a poznatky pro tvorbu strategického plánu rozvoje	Základní dokument, který obsahuje jak teoretické poznatky, tak výchozí podklady pro tvorbu dokumentu, se kterým se musí seznámit a akceptovat ho všichni členové týmu.
OUT.1.3.	Zpracovatelský tým	Tým musí být tvořen lidmi, kteří akceptují teoretické znalosti a mají zkušenosti s tvorbou základních dokumentů.
OUT.1.4.	Časový harmonogram postupu prací	Popis jednotlivých kroků s vymezením termínu plnění, odpovědné osoby a povinnosti projednání (kde, kým).
OUT.1.5.	Postup tvorby strategického plánu rozvoje	Je třeba postup dodržovat včetně časového harmonogramu.

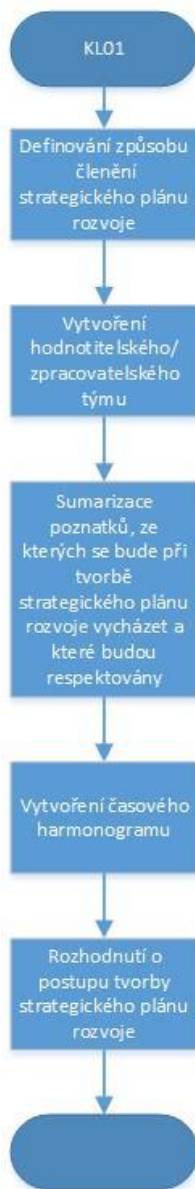
2.1.5 Role

V následující tabulce jsou popsány role pro aktivitu.

Název:	Charakteristika:
Rektor	Zodpovědný za strategický plán rozvoje školy, jeho projednání a schválení v senátu.
Prorektor pro rozvoj	Akademický funkcionář školy zodpovědný za proces zpracování strategie školy, včetně SWOT analýzy. Povinností je předložit rektorovi návrh na složení týmu, který bude akceptován a respektován všemi součástmi školy. V průběhu prací vytvořit podmínky pro širokou diskuzi nad vytvořenou SWOT analýzou a tak vytvořit dobrou výchozí pozici pro přijetí strategického plánu školy.
Zpracovatelský tým školy	Pracovní skupina sestavená rektorem za účelem zpracování návrhu strategie školy, včetně SWOT. Skupina je zodpovědná za zpracování návrhu a současně musí komunikovat o jednotlivých krocích s širokou veřejností a získávat je pro přijetí dokumentu.
Děkani fakult	Předkládají návrhy ke tvorbě strategie školy, ev. korekce. O postupu prací musí být průběžně informováni a mít možnost předkládat návrhy k obsahu dokumentu. Zásadní stanovisko sdělují ke SWOT analýze a ke konečnému dokumentu.
Zpracovatelské týmy fakult	Pracovní skupina sestavená děkanem podílející se na návrhu tvorby strategie fakulty, velmi intenzivně spolupracuje s týmem pro tvorbu strategie vysoké školy, přenáší poznatky a cíle VŠ.

2.1.6 Funkcionální model aktivity

Na následujícím obrázku je uvedeno funkcionální schéma přípravy tvorby strategie:



2.2 Katalogový list aktivity (KL02): Tvorba mise a vize, návrh základních strategických cílů, soulad se společenskou potřebou

2.2.1 Cíl a výsledek aktivity

Tvorba strategie vysokých škol je proces, který začíná definicí poslání (mise) instituce. Toto poslání koresponduje se základními strategickými cíli MŠMT ČR, resp. zřizovatele.

Mise vysoké školy obsahuje a jednoznačně deklaruje, co je hlavním posláním vysoké školy, pro koho svoje aktivity uskutečňuje a jakými činnostmi je dosahuje. Toto hlavní poslání v sobě zahrnuje především přítomnost. Cílovou skupinou je především odborná veřejnost, která po přečtení získává základní informaci o VŠ, co je pro ni charakteristické, ev. čím se odlišuje. Rozsah by se mohl pohybovat v rozsahu 1 – 2 strany A4. Pro zaměstnance je pouze připomenutím základních aktivit.

Vize vysoké školy jsou zaměřeny na budoucnost, tedy čím chce vysoká škola být v budoucnu, čeho chce v budoucím období dosáhnout, jakými aktivitami a činnostmi. Vize vysoké školy jsou v souladu s vizemi MŠMT ČR, resp. zřizovatele. Cílovou skupinou jsou především zaměstnanci VŠ, pro které vize deklaruje základní orientaci VŠ v budoucnu. Pro odbornou veřejnost je pouze orientační informací. Rozsah vize nepřesahuje obvykle ½ strany A4.

Mise se uprakuje při tvorbě strategického materiálu, vize, pokud je schválena jako základní dokument VŠ, platí pro celé plánované období. Pouze zásadní změny (vládní, legislativní) mohou znamenat změnu vize.

Základní strategické cíle jsou nejvyšší cíle vysoké školy a navazují na její misi a vizi. Strategické cíle vysoké školy jsou klíčové pro naplnění její vize, kterou konkretizují a upřesňují. Strategické cíle vysoké školy definuje rektor se svými prorektory a kvestorem za účasti děkanů fakult. Tento nejvyšší management vysoké školy je zároveň zodpovědný za dosažení definovaných cílů. Strategické cíle pomáhají vedení vysoké školy řídit a motivovat pracovníky vysoké školy. Strategické cíle je nutné vytvářet v souladu se společenskou potřebou a strategií MŠMT, včetně financování státem či jinými subjekty.

2.2.2 Popis aktivity

Aktivita tvorby mise a vize je vyjádřením současného stavu a stavu budoucího. Vzhledem k tomu těžiště této aktivity spočívá v definici mise a vize, akceptaci teoretických poznatků pro jejich tvorbu, v poznání skutečného dosaženého stavu jednotlivých činností a jejich personálního zabezpečení. K definici mise a vize musí předcházet široká diskuze kompetentních pracovníků vysoké školy. Tito pracovníci musí vycházet ze znalosti potřeb determinovaných vnějším prostředím a schopností určených vnitřním prostředím. Pro konečnou verzi mise a vizí musí vysoká škola získat celou akademickou obec všech součástí VŠ a z toho vyplývající podporu při naplňování cílů.

K posílení významu způsobu prezentace lze využít vyjádření H. Mintzberga ve smyslu, že „K dosažení skutečného úspěchu musíte být vizionářem – musíte mít velmi novátorské pojetí světa a jasnou představu o směru, kterým se ubíráte. Pokud máte tohle, projde vám i něco, co by se jevilo od jiných jako neúspěch“.

Vize je představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce vysoká škola svojí strategií dosáhnout.

Základní strategické cíle vytvářejí propojení mezi vizí a její současnou situací, poskytují konkrétní měřítka, kterými může být měřen pokrok při realizaci vize, a vycházejí z informovaného pohledu na budoucnost.

2.2.3 Procesy aktivity

V následující tabulce je souhrn procesů popisované aktivity.

Číslo:	Název:	Popis:
P.2.1.	Shromáždění dokumentů, potřebných pro definování mise a vize	• Strategické dokumenty předchozího období a jejich hodnocení; • výroční zprávy; • strategie MŠMT v oblasti terciárního vzdělávání; • strategie regionu; • statistiky rozvoje terciárního vzdělávání; • dokumenty vyjadřující společenskou potřebu terciárního vzdělávání.
P.2.2.	Definování strategických oblastí rozvoje školy	Strategické oblasti rozvoje školy, např. dle hlavních činností VŠ (vzdělávání, věda, výzkum a další tvůrčí činnost, třetí role VŠ atd.).
P.2.3.	Zpracování mise	Určení hlavního poslání vysoké školy, pro koho svoje aktivity uskutečňuje a jakými činnostmi je dosahuje.
P.2.4.	Zpracování vize	Určení, čím chce vysoká škola být v budoucnu, čeho chce v budoucím období dosáhnout, jakými aktivitami a činnostmi.
P.2.5.	Identifikace základních strategických cílů pro danou strategickou oblast	Specifikace strategických cílů vysoké školy pro naplnění její vize, kterou cíle konkretizují a upřesňují.
P.2.6.	Prověření souladu daného strategického cíle se společenskou potřebou a strategií MŠMT	Prověření reálnosti dosažení stanoveného cíle z hlediska společenské potřeby a strategie MŠMT.

2.2.4 Vstupy a výstupy aktivity

V následující tabulce jsou uvedeny vstupy pro aktivitu.

Číslo vstupu:	Název vstupu:	Popis:
IN.2.1.	Strategické dokumenty předchozího období a jejich hodnocení	Přehled oblastí, které jsou určeny v KL01 podle určeného způsobu členění.
IN.2.2.	Dokumenty a informace popisující společenskou potřebu VŠ, včetně strategií nadřízených orgánů	Dokumenty popisující strategii MŠMT, vládní dokumenty ke vzdělávání a vědě, dokumenty regionálních správ.
IN.2.3.	Dokumenty a informace vztahující se k aktuálním činnostem VŠ	Seznam a místo uložení dokumentů a informací pro doložení současného stavu činností VŠ.

V následující tabulce jsou uvedeny výstupy aktivity.

Číslo výstupu:	Název výstupu:	Popis:
OUT.2.1.	Zpracovaná mise	Dokument popisující hlavní poslání vysoké školy v rozsahu 1 – 2 strany A4.
OUT.2.2.	Zpracovaná vize	Dokument definující zaměření vysoké školy v budoucnu v rozsahu obvykle ½ strany A4.
OUT.2.3.	Definovány základní strategické cíle	Základní strategické cíle vytvářejí propojení mezi vizí a její současnou situací, poskytují konkrétní měřítka, kterými může být měřen pokrok při realizaci vize, a vycházejí z informovaného pohledu na budoucnost.

2.2.5 Role

V následující tabulce jsou popsány role pro aktivitu.

Název:	Charakteristika:
Rektor	Zodpovědný za strategii vysoké školy.
Prorektor pro rozvoj	Akademický funkcionář školy zodpovědný za proces zpracování strategie vysoké školy.
Expertní tým školy	Pracovní skupina sestavená rektorem za účelem zpracování návrhu strategie školy.
Děkani fakult	Předkládají návrhy ke tvorbě strategie školy ev. korekce.

2.2.6 Funkcionální model aktivity

Na následujícím obrázku je uvedeno funkcionální schéma tvorby mise a vize, návrhu základních strategických cílů a prověření souladu se společenskou potřebou:



2.3 Katalogový list aktivity (KL03): Zpracování SWOT analýzy školy

2.3.1 Cíl a výsledek aktivity

Tato aktivita navazuje na výstupy předchozích aktivit popsaných v katalogových listech KL01 a KL02. Cílem aktivity je komplexně vyhodnotit fungování VŠ, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu VŠ. Součástí aktivity je definování vnitřního a vnějšího prostředí a co do prostředí patří, vyspecifikování faktorů do jednotlivých kvadrantů SWOT matice, doložení důkazů k jednotlivým faktorům, výběr nejdůležitějších faktorů, definování klíčových faktorů úspěchů/nezdarů a výběr strategie pro zlepšování stávajícího stavu či procesů.

Základem SWOT analýzy je matice se 4 kvadranty, které jsou rozděleny na dvě části:

- vnitřní prostředí VŠ,
- vnější prostředí VŠ.

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	- -	- -
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	- -	- -

Rozdělení je důležité, protože vnitřní prostředí vedení VŠ může ovlivnit a rozhoduje, co se v něm stane, na rozdíl od vnějšího prostředí, které vedení VŠ přímo ovlivnit nemůže. Vnější prostředí je ovlivňováno MŠMT, regionem, zákony apod.

Do vnitřního prostředí patří:

- Silné stránky VŠ - Strengths
- Slabé stránky VŠ - Weaknesses

Do vnějšího prostředí patří:

- Příležitosti pro VŠ - Opportunities
- Hrozby pro VŠ - Threats

Ve všech těchto oblastech se hledají významné faktory, které nejlépe danou oblast charakterizují. Nemělo by se jednat pokud možno o domněnky, ale o podložené faktory.

Je-li SWOT analýza řádně připravena, popisuje skutečnou sílu a příležitosti, na kterých může v dalším období VŠ stavět svoji budoucnost. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování VŠ, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Analýza se připravuje jako základ pro tvorbu strategie. SWOT je tedy součástí strategického (dlouhodobého) plánování.

2.3.2 Popis aktivity

Pro zpracování SWOT analýzy je potřebné využít zpracovatelský tým, vytvořený dle KL01. Proces tvorby SWOT analýzy je podřízen následujícím fázím:

1. Definování způsobu tvorby SWOT analýzy.

Tvorbu SWOT analýzy lze realizovat dvěma způsoby:

A. Centrální zpracování na úrovni vysoké školy, následné projednání na všech fakultách se zapracováním připomínek a námětů.

B. Zpracování fakultních SWOT analýz s následnou konsolidací na úrovni vysoké školy.

Obě varianty vyžadují iterační způsob tvorby výsledné SWOT analýzy.

2. Definování vnitřního a vnějšího prostředí a co do prostředí patří.

Vnitřní prostředí se hodnotí na základě kvality činností, analýzy zdrojů (finančních, personálních a dalších) a analýzy výstupů VŠ.

Vnější prostředí je vhodné popisovat pomocí trendů ve společnosti a regionu, v sektoru školství a vědy, konkurenčního postavení. Při analýze je třeba se zaměřit na demografické a kulturní vlivy, ekonomické faktory, politické a legislativní vlivy, potenciální konkurenci, aj.

3. Vyspecifikování faktorů do jednotlivých kvadrantů SWOT matice

Specifikace faktorů se vytváří s ohledem na rozhodnutí v KL01, jak bude strategický plán členěn, zda klasicky podle hlavních oblastí činnosti VŠ a nebo dle jiného členění – např. EFQM, CAF.

V případě klasického dělení se jedná o oblasti vzdělávání, tvůrčích aktivit, třetí role, ev. Podrobněji, např. internacionalizace, investičního rozvoje, řízení a kvality apod. Je vhodné každý faktor doplnit možnými důsledky, které ovlivní popisovaný faktor.

Všechny tyto faktory je vhodné analyzovat v oblasti silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí.

4. Doložení důkazů k jednotlivým faktorům

Pro zajištění objektivit vyspecifikovaných faktorů je potřebné doložit důkazy, ze kterých vyplývá tvrzení daného faktoru.

5. Výběr nejdůležitějších faktorů (např. párováním)

V každém kvadrantu SWOT tabulky a pro všechny oblasti je potřebné určit váhu a významnost. Velmi dobrým prostředkem je použití tzv. párového srovnávání. Technika spočívá v postupném srovnávání významnosti faktorů ve dvojicích systémem "každý s každým". Váhu pak odvodíme od celkového počtu voleb (kolikrát byl faktor zvolen jako důležitější). Můžeme použít následující pomocnou síť, kde do políčka, ve kterém se sbíhají řádky dvou faktorů, zapíšeme číslo toho z nich, které považujeme za důležitější.

Faktor						
1.						
2.	2					
3.	3	3				
4.	3	2	4			
5.	5	3	2	5		
6.	6	6	6	6	6	

6. Definování klíčových faktorů úspěchů/nezdarů (konfrontační matice)

Cílem tohoto kroku je ujasnění si vztahu mezi jednotlivými faktory SWOT analýzy. Důvodem je, že každá silná stránka má limitu, a pokud ji překročíme, může se stát stránkou slabou, může být řešením jisté příležitosti nebo eliminací hrozby nebo také naopak. Proto by bylo vhodné parametry vždy posuzovat ve vazbách v takzvané „konfrontační matici“. Do jejího sestavení však z celého souhrnu všech faktorů vybereme maximálně 5 faktorů z každé oblasti, větší počet je pro posuzování nepřehledný.

ANALÝZA SWOT	Příležitosti	Hrozby
Silné stránky		
Slabé stránky		

Zvolíme si za každou skupinu 5 prioritních faktorů, které získaly nejvyšší váhu v předchozím kroku.

Vyplníme konfrontační matici a pro každou dvojici faktorů (sloupec a řádek) se ptáme, jak vypadá pro nás působení obou prvků v tomto okamžiku. Hodnocení provádíme podle škály, doporučujeme následující:

- ++ vzájemné působení obou faktorů je pro nás velmi dobré,
- + vzájemné působení obou faktorů je pro nás dobré,
- vzájemné působení obou faktorů je pro nás špatné,
- vzájemné působení obou faktorů je pro nás velmi špatné,
- 0 oba faktory spolu nesouvisí, nemají vztah.

V příslušném políčku zaznamenáme výsledné „skóre“ dvojice faktorů a pak v řádcích i sloupcích sečteme (záporné hodnoty odečteme) a sepíšeme do výsledné tabulky dvojice s jejich skóre od maximální po minimální hodnotu, interní a externí vlivy pod sebou, přičemž začínáme interním vlivem ve dvojici.

Výsledné pořadí dvojic nám určuje, co je důležité, kdy můžeme řešit jen problematické dvojice, ev. můžeme řešit pouze parametr na místě interního vlivu (silnou nebo slabou stránku).

Příklad sestavení konfrontační matice:

SWOT analýza		SILNÉ STRÁNKY					SLABÉ STRÁNKY					Σ
		Silná stránka	Silná stránka	Silná stránka	Silná stránka		Slabá stránka	Slabá stránka	Slabá stránka	Slabá stránka		
PŘÍLEŽITOSTI	Příležitost 1	+	+	+	+		-	+	-	0		+3
	Příležitost 2	+	+	+	+		-	-	-	-		-1
	Příležitost 3	0	+	+	++		-	-	-	0		+1
	Příležitost 4	0	-	+	-		--	--	-	-		-7
OHROŽENÍ	Ohrožení 1	--	+	+	-		-	-	0	-		-4
	Ohrožení 2	+	+	+	+		-	--	-	-		-1
	Ohrožení 3	0	+	0	+		-	0	0	0		+1
	Ohrožení 4	-	0	--	--		--	--	-	+		-9
Σ		0	+5	+4	+2		-10	-8	-6	-4		

Výsledné skóre z předchozího příkladu je:

INTERNÍ POLOŽKY	skóre	EXTERNÍ POLOŽKY	skóre
Silná stránka 2	+5	Příležitost 1	+3
Silná stránka 3	+4	Příležitost 3	+1
Silná stránka 4	+2	Ohrožení 3	+1
Silná stránka 4	0	Příležitost 2	-1
Slabá stránka 4	-4	Ohrožení 2	-1
Slabá stránka 3	-6	Ohrožení 1	-4
Slabá stránka 2	-8	Příležitost 4	-7
Slabá stránka 1	-10	Ohrožení 4	-9

Sestavení důležitosti faktorů:

Dle příkladu jsou faktory uspořádány v pořadí:

1. Slabá stránka 1
 2. Slabá stránka 2
 3. Slabá stránka 3
 4. Slabá stránka 4
 5. Silná stránka 1
 6. Silná stránka 4
 7. Silná stránka 3
 8. Silná stránka 2
7. Výběr využití SWOT pro tvorbu strategie (max-max, min-max,...)
SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat, pro kterou strategii se management rozhodne. SWOT analýza nabízí tyto strategické možnosti:
- **MAX-MAX strategie** - maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
 - **MIN-MAX strategie** - minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
 - **MAX-MIN strategie** - maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
 - **MIN-MIN strategie** - minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

2.3.3 Procesy aktivity

V následující tabulce je souhrn procesů popisované aktivity.

Číslo procesu:	Název:	Popis:
P.3.1.	Definování způsobu tvorby SWOT analýzy	Jedná se o rozhodnutí, zda zpracovat SWOT analýzu centrálně za celou vysokou školu s následným projednáním na všech fakultách a se zapracováním připomínek a námětů, nebo zpracování fakultních SWOT analýz s následnou konsolidací na úrovni vysoké školy.
P.3.2.	Definování vnitřního a vnějšího prostředí a co do prostředí patří	Určení vnitřním prostředí (na základě kvality činností, analýzy zdrojů a analýzy výstupů) a vnějšího prostředí (na základě trendů ve společnosti a regionu, v sektoru školství a vědy, konkurenčního postavení atd.).
P.3.3.	Vyspecifikování faktorů do jednotlivých kvadrantů SWOT matice	Specifikace faktorů dle členění strategického plánu (např. oblast vzdělávání, tvůrčích aktivit, třetí role, ev. Podrobněji, např. internacionalizace, investičního rozvoje, řízení a kvality apod.).
P.3.4.	Doložení důkazů k jednotlivým faktorům	Doložit důkazy, ze kterých vyplývá tvrzení daného faktoru.
P.3.5.	Výběr nejdůležitějších faktorů	Faktory se ohodnotí vahou a významností (např. párovým srovnáváním).
P.3.6.	Definování klíčových faktorů úspěchů/nezdarů	Ujasnění si vztahu mezi jednotlivými faktory SWOT analýzy (např. s využitím konfrontační matice).
P.3.7.	Výběr využití SWOT pro tvorbu strategie	Rozhodnout, která strategická možnost bude využívána pro stanovení strategických cílů (MAX-MAX strategie, MIN-MAX strategie, MAX-MIN strategie, MIN-MIN strategie).

2.3.4 Vstupy a výstupy aktivity

V následující tabulce jsou uvedeny vstupy pro aktivitu.

Číslo vstupu:	Název vstupu:	Popis:
IN.3.1.	Přehled oblastí pro strategický plán školy	Přehled oblastí, které jsou určeny v KL01 podle určeného způsobu členění.
IN.3.2.	Mise a vize	Definovaná mise a vize v KL02.
IN.3.3.	Základní strategické cíle	Seznam hlavních strategických cílů určených v KL02.
IN.3.4.	Dokumenty a informace popisující společenskou potřebu VŠ, včetně strategií nadřízených orgánů	Dokumenty popisující strategii MŠMT, vládní dokumenty ke vzdělávání a vědě, dokumenty regionálních správ.
IN.3.5.	Dokumenty a informace vztahující se k aktuálním činnostem VŠ	Seznam a místo uložení dokumentů a informací pro doložení současného stavu činností VŠ.
IN.3.6.	Šablona pro SWOT analýzu	Šablona zadání a současně výstupu pro zpracování SWOT hodnocení.
IN.3.7.	Přehled účastníků SWOT analýzy	Přehled pracovišť a osob, které se budou SWOT analýzy účastnit.
IN.3.8.	Nominace účastníků brainstormingu	Seznam účastníků brainstormingu, kteří se budou podílet na vymezení rámce SWOT analýzy. Většinou se jedná o expertní tým školy pro strategický plán.

V následující tabulce jsou uvedeny výstupy aktivity.

Číslo výstupu:	Název výstupu:	Popis:
OUT.3.1.	Zpracovaná SWOT analýza	Definované faktory SWOT analýzy, členěné dle oblastí specifikovaných v KL01 a doplněné možnými důsledky, které ovlivní popisovaný faktor.
OUT.3.2.	Doložené důkazy k jednotlivým faktorům	Dokumenty a odkazy na dokumenty, potvrzující definované faktory.
OUT.3.3.	Vybrány nejdůležitější faktory	Ohodnocené faktory váhou a významností s použitím např. párového srovnávání .
OUT.3.4.	Definovány klíčové faktory úspěchu/neúspěchu	Určené klíčové faktory s využitím např. konfrontační matice.
OUT.3.5.	Vybrán způsob využití SWOT pro tvorbu strategie	Určení, která strategická možnost bude využívána pro stanovení strategických cílů.

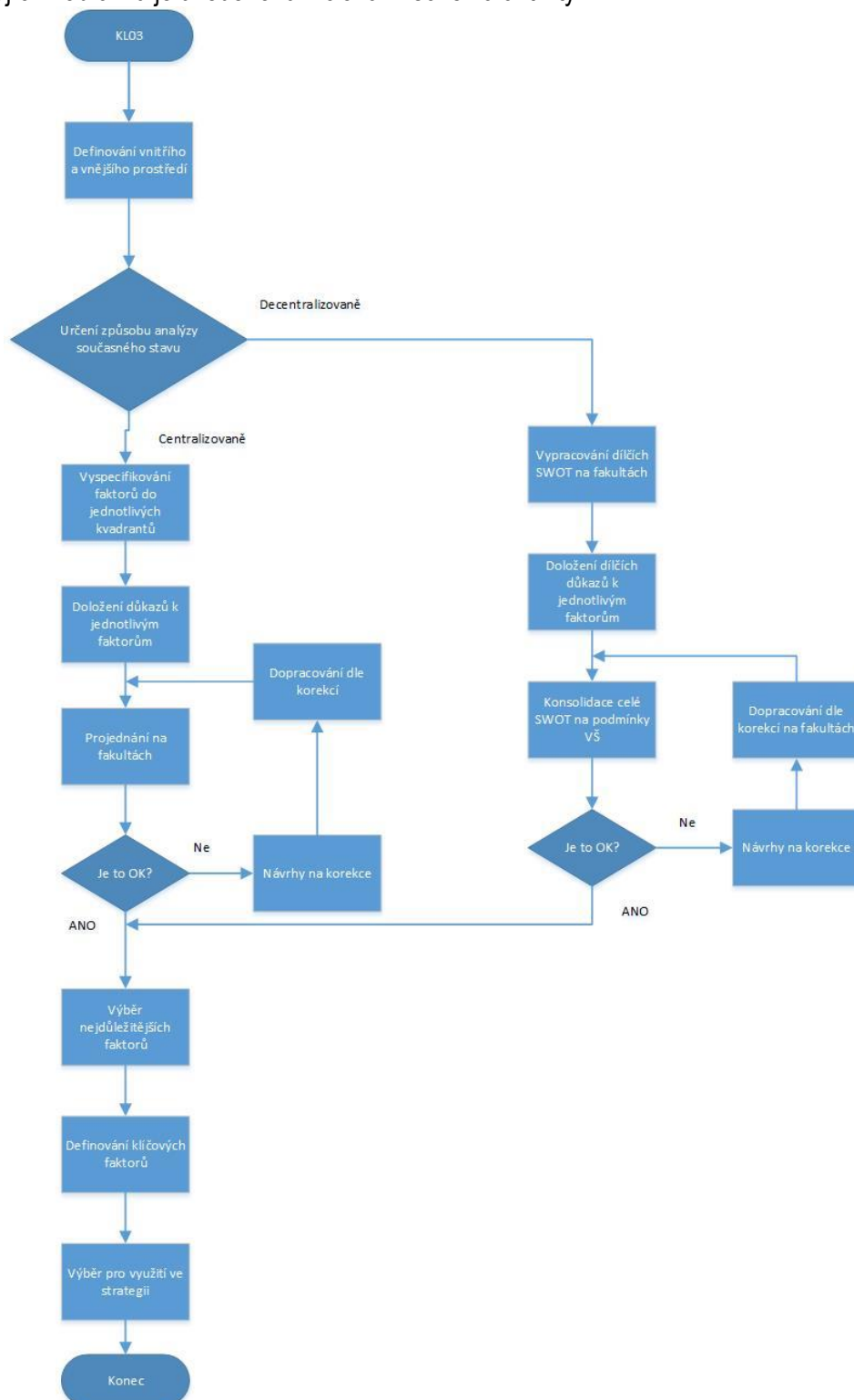
2.3.5 Role

V následující tabulce jsou popsány role pro aktivitu.

Název:	Charakteristika:
Rektor	Zodpovědný za strategii školy, včetně SWOT .
Prorektor pro rozvoj	Akademický funkcionář školy zodpovědný za proces zpracování strategie školy, včetně SWOT.
Zpracovatelský tým školy	Pracovní skupina sestavená rektorem za účelem zpracování návrhu strategie školy, včetně SWOT.
Děkani fakult	Předkládají návrhy ke tvorbě strategie školy ev. korekce.
Zpracovatelské týmy fakult	Pracovní skupina sestavená děkanem podílející se na návrhu ke tvorbě strategie školy.

2.3.6 Funkcionální model aktivity

Na následujícím obrázku je uvedeno funkcionální schéma aktivity.



2.4 Katalogový list aktivity (KL04): Upřesnění strategických cílů na základě SWOT a rozdílová analýza

2.4.1 Cíl a výsledek aktivity

Tato aktivita navazuje na výstupy předchozích aktivit popsanych v katalogových listech KL01, KL02 a KL03.

Cílem aktivity je upřesnit strategické cíle, definované v KL02, a to na základě SWOT analýzy zpracované dle KL03. Dalším cílem této aktivity je provést rozdílovou analýzu strategických cílů, tj. posoudit předpokládaný stav strategického cíle vůči současnému stavu.

2.4.2 Popis aktivity

Výsledkem SWOT analýzy bylo nalezení těch silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které budou nejvíce ovlivňovat rozvoj VŠ. Dále na základě popisu mise a vize VŠ byly definovány základní strategické cíle. Součástí této aktivity je upřesnit tyto základní strategické cíle ve vazbě na výsledky SWOT analýzy. Cílem je posoudit, zda základní strategické cíle řeší nejdůležitější faktory SWOT analýzy, určené konfrontační maticí. Je nezbytné provést prověření poznatků SWOT analýzy a jejich vazeb na stanovené základní strategické cíle. Můžeme využít následující otázky:

- Využívají základní strategické cíle identifikované silné stránky?
- Eliminují základní strategické cíle identifikované slabé stránky?
- Využívají základní strategické cíle identifikované příležitosti?
- Eliminují základní strategické cíle identifikované hrozby?

Na základě tohoto srovnání lze rozšířit či upravit základní strategické cíle definované v KL02 tak, aby řešily nejdůležitější faktory definované SWOT analýzou.

Dalším krokem této aktivity je porovnat současnou úroveň stavu určeného strategického cíle s požadovanou úrovní tohoto strategického cíle. Pro určení rozdílu stavů současného a budoucího lze použít slovní popis nebo tento rozdíl vyjádřit číselnou hodnotou. Toto ohodnocení stavů strategických cílů číselnou hodnotou lze vyjádřit procentuálně, kde 0% vyjadřuje, že danou problematikou, vyjádřenou strategickým cílem, se VŠ nezabývá a 100% je plné využití na VŠ, tj. vyjádření ideálního stavu řešení strategického cíle.

Ohodnocení stavu strategických cílů by měl provést každý člen řešitelského týmu na škole samostatně, společně je vhodné následně výsledky prodiskutovat, odstranit extrémy a omyly v hodnocení a poté buď spočítat průměr, nebo se přiklonit k nejčastější odpovědi. Je vhodné ke každé hodnotě přiřadit slovní komentář, ať už k postupu číselného hodnocení, tak zejména k obsahu daného strategického cíle a jeho změně na časové ose.

2.4.3 Procesy aktivity

V následující tabulce je souhrn procesů popisované aktivity.

Číslo procesu:	Název:	Popis:
P.4.1.	Porovnání základních strategických cílů s nejdůležitějšími identifikovanými faktory SWOT	Cílem je posoudit, zda základní strategické cíle řeší nejdůležitější faktory SWOT analýzy, určené konfrontační maticí.
P.4.2.	Doplnění, ev. úpravy základních strategických cílů	Doplnit, ev. upravit strategické cíle tak, aby řešily nejdůležitější faktory definované SWOT analýzou.
P.4.3.	Ohodnocení strategických cílů se současným stavem	Porovnat současnou úroveň stavu určeného strategického cíle s požadovanou úrovní tohoto strategického cíle (slovním popisem nebo číselnou hodnotou).

2.4.4 Vstupy a výstupy aktivity

V následující tabulce jsou uvedeny vstupy pro aktivitu.

Číslo vstupu:	Název vstupu:	Popis:
IN.4.1.	Základní strategické cíle	Seznam hlavních strategických cílů určených v KL02.
IN.4.2.	Nejdůležitější (klíčové) faktory	Seznam nejdůležitějších (klíčových) faktorů určených v KL03.
IN.4.3.	Dokumenty a informace vztahující se k aktuálním činnostem VŠ	Seznam a místo uložení dokumentů a informací pro doložení současného stavu činností VŠ.

V následující tabulce jsou uvedeny výstupy aktivity.

Číslo výstupu:	Název výstupu:	Popis:
OUT.4.1.	Aktualizovaný seznam základních strategických cílů rozvoje	Aktualizované strategické cíle ve vazbě na nejdůležitější faktory SWOT analýzy.
OUT.4.2.	Ohodnocení stavu základních strategických cílů oproti současnému stavu	Slovní nebo číselné ohodnocení současné a požadované úrovně strategických cílů.

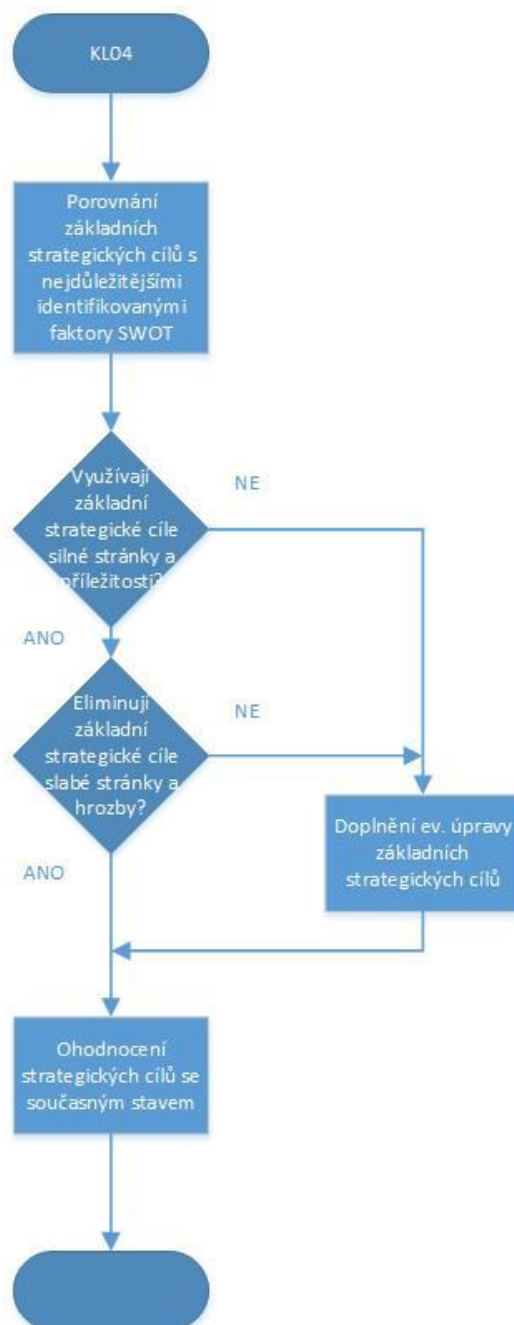
2.4.5 Role

V následující tabulce jsou popsány role pro aktivitu.

Název:	Charakteristika:
Rektor	Zodpovědný za strategii školy, včetně SWOT.
Prorektor pro rozvoj	Akademický funkcionář školy zodpovědný za proces zpracování strategie školy, včetně SWOT.
Zpracovatelský tým školy	Pracovní skupina sestavená rektorem za účelem zpracování návrhu strategie školy, včetně SWOT.
Děkani fakult	Předkládají návrhy ke tvorbě strategie školy, ev. korekce.
Zpracovatelské týmy fakult	Pracovní skupina sestavená děkanem podílející se na návrhu ke tvorbě strategie školy.

2.4.6 Funkcionální model aktivity

Na následujícím obrázku je uvedeno funkcionální schéma aktivity.



2.5 Katalogový list aktivity (KL05): *Bilance zdrojů a analýza rizik*

2.5.1 Cíl a výsledek aktivity

První částí aktivity je **zpracovat bilanci zdrojů pro jednotlivé strategické cíle**. Hodnocení se provádí pro současný stav a pro cílový rok.

Navazující aktivita **odhaluje rizika a interpretuje je** z pohledu strategického vývoje dané školy. Odhaduje pravděpodobnosti výskytu, kvalifikuje velikosti možných následků daného rizika. Současně navrhuje opatření pro eliminaci rizik. Hodnocení se provádí pro současný stav, a pro cílový rok.

2.5.2 Popis aktivity

V rámci **bilance zdrojů** se zpracovává ohodnocení zdrojů nárůstově/poklesově. V komentáři se uvádí pokrytí zdrojů. Výsledky jsou sumarizovány do tabulky.

V rámci **analýzy rizik** jsou zpracována interní a externí rizika. Vychází se ze znalostí a zkušeností expertního týmu. Součástí je návrh opatření na minimalizaci rizik.

2.5.3 Procesy aktivity

V následující tabulce je souhrn procesů popisované aktivity.

Číslo:	Název:	Popis:
P.5.1.	Ohodnocení stávajících zdrojů	Lidské zdroje - zaměstnanci; lidské zdroje - studenti; finanční prostředky; prostorové požadavky (budovy, jejich stav, údržba, obnova apod.); přístrojové vybavení; informační zdroje (knihovny, elektronické informační zdroje); informační technologie (sítě, HW, SW).
P.5.2.	Ohodnocení potřebných zdrojů pro vývoj dané školy v rámci strategie do roku +5 a +15 (nárůstově/poklesově)	Lidské zdroje - zaměstnanci; lidské zdroje - studenti; finanční prostředky; prostorové požadavky (budovy, jejich stav, údržba, obnova apod.); přístrojové vybavení; informační zdroje (knihovny, elektronické informační zdroje); informační technologie (sítě, HW, SW).
P.5.3.	Informace o schopnosti školy pokrýt zdroje nezbytné pro realizaci strategie do r. +5 a +15	Slovní komentář k možným zdrojům pro pokrytí strategických potřeb v rámci strategie do r. +5 a +15.
P.5.4.	Sumarizace výsledků bilance zdrojů	Zpracování výstupní tabulky bilance zdrojů.
P.5.5.	Zpracování interních rizik	Nalezení rizika; pojmenování rizika; odhad pravděpodobnosti; kvantifikace možných následků; návrh opatření pro eliminaci rizik; informační zdroje.
P.5.6.	Zpracování externích rizik	Nalezení rizika; pojmenování rizika; odhad pravděpodobnosti; kvantifikace možných následků; návrh opatření pro eliminaci rizik; informační zdroje.
P.5.7.	Sumarizace výsledků analýzy rizik	Zpracování výstupního dokumentu.

2.5.4 Vstupy a výstupy aktivity

V následující tabulce jsou uvedeny vstupy a výstupy dané aktivity.

Číslo:	Název:	Popis:
IN.5.1.	Dokumenty a informace ke stávajícím, ev. budoucím zdrojům	Lidské zdroje - zaměstnanci; lidské zdroje - studenti; finanční prostředky; prostorové požadavky (budovy, jejich stav, údržba, obnova apod.); přístrojové vybavení; informační zdroje (knihovny, elektronické informační zdroje); informační technologie (sítě, HW, SW).
IN.5.2.	Základní strategické cíle	Aktualizovaný seznam základních strategických cílů určených v KL04.
OUT.5.1.	Výstupní tabulka - bilance zdrojů	Výstupní tabulka s informacemi o bilanci zdrojů.
OUT.5.2.	Výstupní tabulka – analýza rizik	Výstupní tabulka s přehledem rizik a ohodnocením - odhad pravděpodobnosti; kvantifikace možných následků; návrh opatření pro eliminaci rizik; informační zdroje.

2.5.5 Role

V následující tabulce jsou popsány role v rámci dané aktivity.

Název:	Charakteristika:
Rektor	Zodpovídá za realizaci.
Zpracovatelský tým	Pracovní skupina sestavená rektorem za účelem zpracování návrhu strategie školy, včetně SWOT.

2.5.6 Funkcionální model aktivity

Na následujícím obrázku je uvedeno funkcionální schéma aktivity.



2.6 Katalogový list aktivity (KL06): Zpracování základního strategického plánu rozvoje školy

2.6.1 Cíl a výsledek aktivity

Cílem aktivity je **vytvořit základní strategický plán rozvoje školy**, který bude vycházet z jednotlivých dílčích kroků realizovaných aktivit, od realizace SWOT analýzy až po bilanci zdrojů. Tento plán je vytvářen pro časový horizont následujících cca 10 a více let. Z tohoto dokumentu následně vycházejí dlouhodobé záměry školy a aktualizace dlouhodobých záměrů.

2.6.2 Popis aktivity

Aktivita je orientována na zpracování dokumentu s osnovou:

- mise školy;
- vize školy v horizontu cca 10 let;
- strategické oblasti rozvoje školy:
 - stručný popis strategické oblasti,
 - stručné shrnutí klíčových závěrů SWOT analýzy pro danou oblast,
 - strategické priority pro danou strategickou oblast:
 - strategické cíle pro danou strategickou prioritu:
 - monitorovací indikátory splnění strategického cíle,
 - základní nástroje pro dosažení daného strategického cíle (není nezbytně nutné).

2.6.3 Procesy aktivity

V následující tabulce je souhrn procesů popisované aktivity.

Číslo:	Název:	Popis:
P.6.1.	Shromáždění a kontrola dokumentů, zpracovaných v předcházejících krocích	mise, vize, SWOT analýzy, balance zdrojů a analýza rizik.
P.6.2.	Výsledné definování strategických oblastí rozvoje školy	Strategické oblasti rozvoje.
P.6.3.	Shrnutí závěrů SWOT pro danou strategickou oblast	Identifikace klíčových částí SWOT týkajících se dané strategické oblasti.
P.6.4.	Zpracování strategických priorit pro danou strategickou oblast	Specifikace jednotlivých priorit.
P.6.5.	Identifikace strategických cílů pro danou strategickou prioritu	Specifikace strategických cílů.
P.6.6.	Prověření souladu daného strategického cíle s potenciálními zdroji a kapacitami	Prověření reálnosti dosažení stanoveného cíle z hlediska odhadovaných kapacit a zdrojů.
P.6.7.	Definování potenciálních nástrojů pro dosažení stanoveného cíle	Návrh možných postupů a opatření pro dosažení stanoveného cíle.
P.6.8.	Kompletace celého strategického plánu školy	Zpracování výsledného dokumentu.
P.6.9.	Projednání strategického plánu školy v příslušných orgánech školy	Schvalování výsledného dokumentu v orgánech VŠ.

2.6.4 Vstupy a výstupy aktivity

V následující tabulce jsou uvedeny vstupy a výstupy pro aktivitu.

Číslo:	Název:	Popis:
IN.6.1.	Vstupní dokumenty získané v předchozích krocích	Mise a vize školy, výstupní dokumenty SWOT analýzy, bilance zdrojů, analýza rizik.
OUT.6.1.	Strategický plán rozvoje vysoké školy	Celkový strategický dokument vysoké školy ve struktuře uvedené v popisu aktivity.

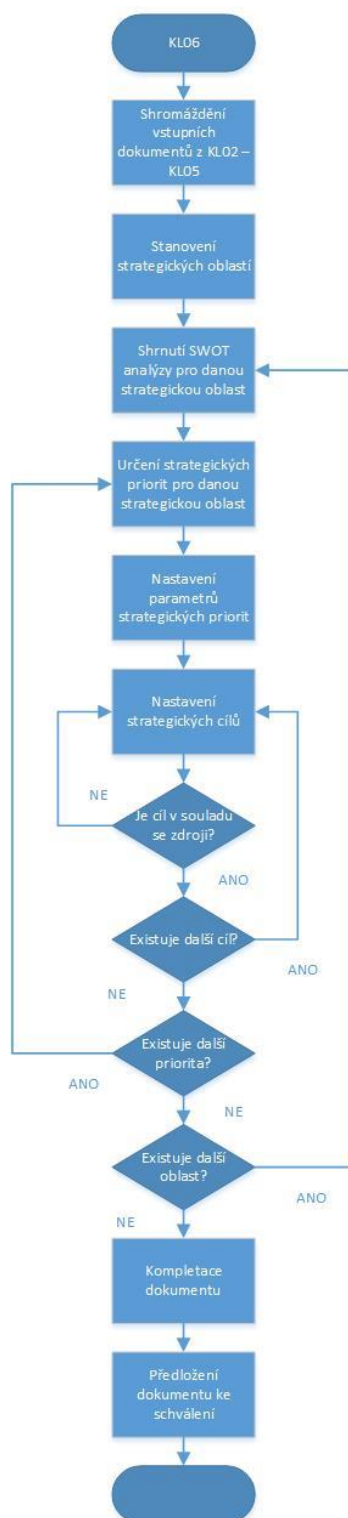
2.6.5 Role

V následující tabulce jsou popsány role v rámci dané aktivity.

Název:	Charakteristika:
Rektor	Odpovídá za tvorbu strategického plánu rozvoje VŠ, realizuje proces P.6.9.
Prorektor pro strategii (nebo analogická pozice)	Řídí procesy P.6.2. – P.6.8.
Zpracovatelský tým	Realizuje procesy P.6.1.- P.6.8.
Akademický senát, vědecká rada	Schvaluje a projednává základní strategický plán rozvoje školy.

2.6.6 Funkcionální model aktivity

Na následujícím obrázku je uvedeno funkcionální schéma aktivity.



2.7 Katalogový list aktivity (KL07): Zpracování dílčích podpůrných strategických plánů

2.7.1 Cíl a výsledek aktivity

Cílem aktivity je **vytvořit dílčí podpůrné strategické plány**, které budou vycházet ze zpracovaného základního strategického plánu rozvoje vysoké školy a rozpracovávají jej do větších detailů. Dílčí podpůrné strategické plány obsahují podrobnější popis strategických cílů v dané dílčí oblasti, jejich věcnou, kvantitativní a kvalitativní charakteristiku (SMART), popis způsobů, jak VŠ chce těchto dílčích strategických cílů dosáhnout, návrh zdrojů potřebných k dosažení a návrh eliminace rizik. Výsledkem je určení jasných souvislostí nadřazeného strategického cíle a k němu podpůrných strategických cílů a jejich specifikace.

Podpůrným strategickým plánem může být např.:

- plán vzdělávací (akademické) činnosti,
- plán vývoje počtu studentů,
- rozpočtový plán,
- plán investiční výstavby,
- plán rozvoje informačních technologií,
- plán internacionalizace a zahraniční spolupráce,
- plán rozvoje služeb pro studenty a podpory studentů,
- plán informační podpory (knihovny a EIZ),
- plán rozvoje volnočasových aktivit studentů a pracovníků vysoké školy,
- strategický plán součásti vysoké školy,
- apod.

2.7.2 Popis aktivity

Struktura textu dílčího podpůrného strategického plánu může být členěna do následujících částí:

- název nadřazeného strategického cíle,
- názvy podpůrných strategických cílů,
- pro každý podpůrný strategický cíl specifikace:
 - charakteristika cíle a jeho zdůvodnění,
 - opatření na realizaci cíle (včetně řídicích aktů a efektů naplnění cíle),
 - požadované zdroje (prostředky) - finanční, lidské (i studenti) prostorové, materiální, IT,
 - časový postup realizace,
 - měřitelné výstupy v cílovém roce,
 - návaznost a vliv na jiné oblasti,
 - analyzovaná rizika a opatření k eliminaci rizik,
 - zodpovědnost.

Pro každý cíl je vhodné před popisem:

- určit misi a vizi v dané oblasti – v kontextu očekávaných změn,
- vytvořit SWOT analýzu pro oblast cíle.

Dokument se zpracovává v souladu s metodou SMART, což je souhrn pravidel, která pomáhají efektivně definovat rámec či cíl strategického plánu. Cíl by měl splňovat následující charakteristiky:

Specifický (Specific) – navrhované řešení by mělo být přesně popsáno, tzn., že by mělo být definováno, co je přesně a konkrétně předmětný problém a jak bude vyřešen.

Měřitelný (Measurable) – měřitelnost spočívá ve schopnosti ověřit, že navržené řešení bylo úspěšně realizováno. Současně by měl mít strategický plán (resp. projekt) nastaven mechanismus kontroly úspěšnosti.

Adekvátní / Dosažitelný (Achievable) – řešení musí odpovídat potřebám svého příjemce, s řešením musí souhlasit ten, kdo bude daný cíl plnit.

Realistický (Realistic) – řešení musí být skutečně dosažitelné. Současně by cíl neměl být ani příliš ambiciózní, ani příliš nízký.

Definovaný v čase (Time-bound) – řešení musí být zakotveno v určitém časovém horizontu, v němž by mělo být dosaženo.

V případě, že z analýzy rizik vyplývá riziková nerealizovatelnost cíle, je vhodné zpracování dílčí podpůrné strategie ve více variantách:

- optimistická varianta,
- realistická varianta,
- pesimistická varianta.

2.7.3 Procesy aktivity

V následující tabulce je souhrn procesů popisované aktivity.

Číslo:	Název:	Popis:
P.7.1.	Shromáždění a kontrola dokumentů, zpracovaných v předcházejících krocích	mise, vize, SWOT analýzy, balance zdrojů a analýza rizik, strategický plán rozvoje.
P.7.2.	Identifikace základních strategických cílů rozvoje	Výběr základních strategických cílů rozpracovávaných do podpůrných strategických cílů.
P.7.3.	Identifikace podpůrných strategických cílů pro daný základní strategický cíl	Specifikace podpůrných strategických cílů.
P.7.4.	Prověření souladu daného podpůrného strategického cíle s potenciálními zdroji a kapacitami	Prověření reálnosti dosažení stanoveného podpůrného strategického cíle z hlediska odhadovaných kapacit a zdrojů.
P.7.5.	Definování potenciálních nástrojů pro dosažení stanoveného podpůrného strategického cíle	Návrh možných postupů a opatření pro dosažení stanoveného podpůrného strategického cíle.
P.7.6.	Kompletace celého podpůrného strategického plánu	Zpracování výsledného dokumentu.
P.7.7.	Projednání podpůrného strategického plánu v příslušných orgánech školy	Schvalování výsledného dokumentu v orgánech VŠ.

2.7.4 Vstupy a výstupy aktivity

V následující tabulce jsou uvedeny vstupy a výstupy pro aktivitu.

Číslo:	Název:	Popis:
IN.7.1.	Vstupní dokumenty získané v předchozích krocích	Mise a vize školy, výstupní dokumenty SWOT analýzy, bilance zdrojů, analýza rizik, strategický plán rozvoje.
OUT.7.1.	Podpůrný strategický plán rozvoje vysoké školy	Celkový strategický dokument vysoké školy ve struktuře uvedené v popisu aktivity.

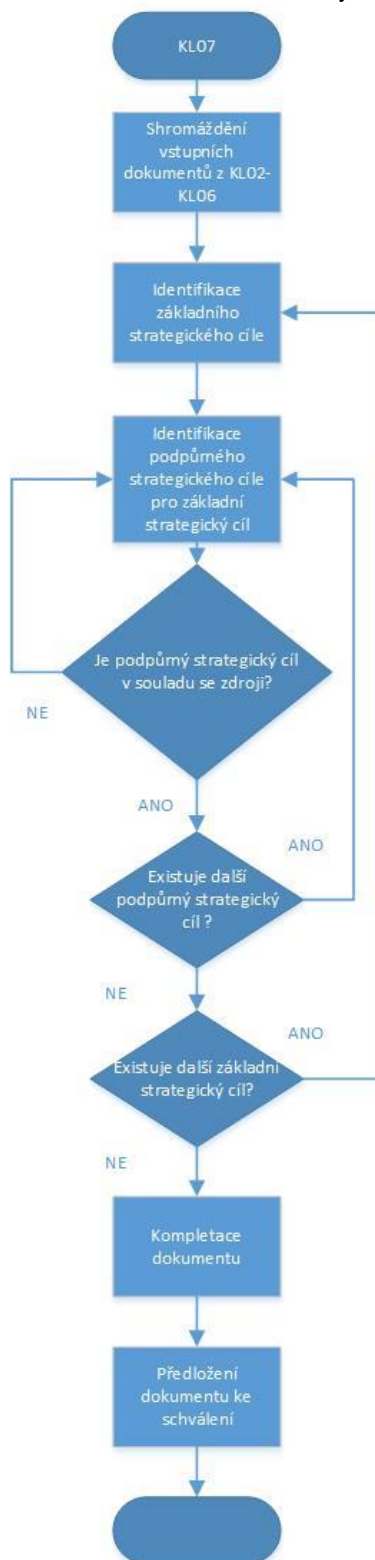
2.7.5 Role

V následující tabulce jsou popsány role v rámci dané aktivity.

Název:	Charakteristika:
Rektor	Odpovídá za tvorbu strategického plánu rozvoje VŠ, realizuje proces P.7.7.
Prorektor pro strategii (nebo analogická pozice)	Řídí procesy P.7.2. – P.7.6.
Zpracovatelský tým	Realizuje procesy P.7.1. – P.7.6.
Akademický senát, vědecká rada	Schvaluje a projednává dílčí (podpůrné) strategické plány.

2.7.6 Funkcionální model aktivity

Na následujícím obrázku je uvedeno funkcionální schéma aktivity.



2.8 Katalogový list aktivity (KL08): Zpracování akčního plánu

2.8.1 Cíl a výsledek aktivity

Cílem aktivity je **vytvořit akční plán na jeden rok**, který bude vycházet ze zpracovaného základního strategického plánu rozvoje vysoké školy, jeho dílčích podpurných plánů a rozpracuje strategické cíle rozvoje do konkrétních kroků a opatření, které bude nutno pro dosažení cílů provést v průběhu jednoho roku.

2.8.2 Popis aktivity

Roční akční plán je charakterizován vysokou mírou určitosti, cíle pro konkrétní rok by měly být určeny jasnou definicí navrženého cílového stavu za konkrétní rok. Je žádoucí, aby indikátory dosažení cíle byly určeny pokud možno číselnými kvantitativními indikátory, u kvalitativních cílů je pak nezbytné určit způsob měřitelnosti dosažení cíle (např. nový vnitřní předpis, dosažení akreditace inovovaného studijního programu apod.). Součástí konkrétní charakterizace cílů by mělo být i navržení použitých zdrojů, zejména finančních a lidských. Metodicky korektní součástí charakteristiky cílů akčního plánu pro konkrétní rok by měl být i návrh plnění příslušného roku z rozdílové analýzy, tj. jak velká část celého strategického cíle rozvoje bude naplněna.

Aktivita je orientována na zpracování dokumentu s osnovou pro každou strategickou oblast rozvoje školy:

- stručný popis strategické oblasti,
- charakteristika cílů realizace pro daný rok a jejich zdůvodnění,
- opatření na realizaci cíle (včetně řídicích aktů a efektů naplnění cíle),
- požadované zdroje (prostředky) - finanční, lidské (i studenti) prostorové, materiální, IT,
- časový postup realizace,
- měřitelné výstupy po roce,
- návaznost a vliv na jiné strategické oblasti,
- analyzovaná rizika a opatření k eliminaci rizik,
- zodpovědnost.

2.8.3 Procesy aktivity

V následující tabulce je souhrn procesů popisované aktivity.

Číslo:	Název:	Popis:
P.8.1.	Shromáždění a kontrola dokumentů, zpracovaných v předcházejících krocích	• mise, • vize, • SWOT analýzy, • bilance zdrojů a analýza rizik, • strategický plán rozvoje, • dílčí podpůrné strategické plány.
P.8.2.	Identifikace strategické oblasti rozvoje	Výběr strategické oblasti rozpracovávané do akčního plánu.
P.8.3.	Identifikace cílů akčního plánu pro příslušný rok	Specifikace cílů pro příslušný rok.
P.8.4.	Prověření souladu daného cíle s potenciálními zdroji a kapacitami	Prověření reálnosti dosažení stanoveného cíle v roce z hlediska odhadovaných kapacit a zdrojů.
P.8.5.	Definování potenciálních nástrojů pro dosažení stanoveného cíle	Návrh možných postupů a opatření pro dosažení stanoveného cíle.
P.8.6.	Kompletace celého akčního plánu	Zpracování výsledného dokumentu.
P.8.7.	Projednání akčního plánu v příslušných orgánech školy	Schvalování výsledného dokumentu v orgánech VŠ.

2.8.4 Vstupy a výstupy aktivity

V následující tabulce jsou uvedeny vstupy a výstupy pro aktivitu.

Číslo:	Název:	Popis:
IN.8.1.	Vstupní dokumenty získané v předchozích krocích	Mise a vize školy, výstupní dokumenty SWOT analýzy, bilance zdrojů, analýza rizik, strategický plán rozvoje, dílčí podpůrné strategické plány.
OUT.8.1	Akční plán rozvoje vysoké školy na příslušný rok	Akční plán vysoké školy na příslušný rok ve struktuře uvedené v popisu aktivity.

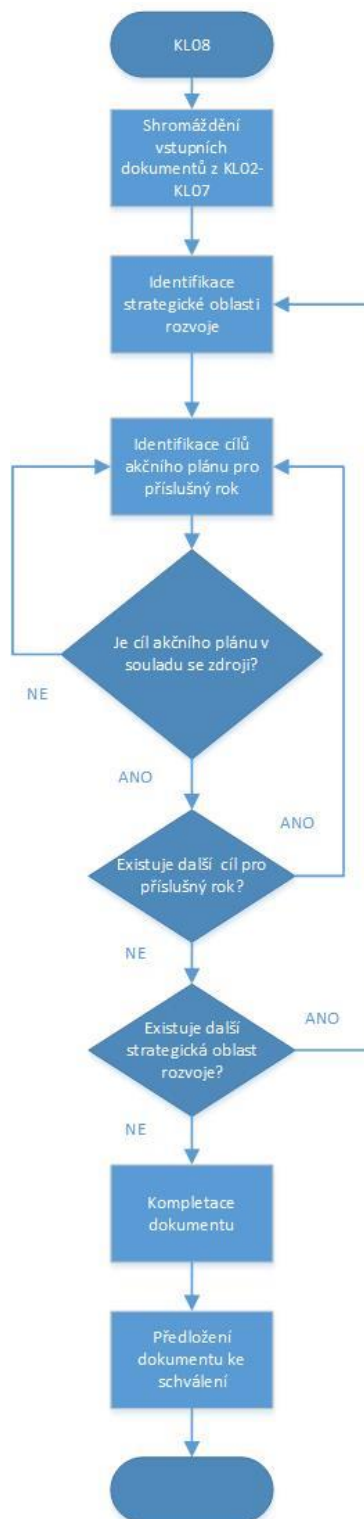
2.8.5 Role

V následující tabulce jsou popsány role v rámci dané aktivity.

Název:	Charakteristika:
Rektor	Odpovídá za tvorbu akčního plánu VŠ, realizuje proces P.8.7.
Prorektor pro strategii (nebo analogická pozice)	Řídí procesy P.8.2. – P.8.6.
Zpracovatelský tým	Realizuje procesy P.8.1. – P.8.6.
Akademický senát, vědecká rada	Schvaluje a projednává akční plán.

2.8.6 Funkcionální model aktivity

Na následujícím obrázku je uvedeno funkcionální schéma aktivity.



2.9 Katalogový list aktivity (KL09): Vyhodnocení akčního plánu a revize strategického plánu

2.9.1 Cíl a výsledek aktivity

Cílem aktivity je vyhodnotit akční plán po uplynutí příslušného roku realizace akčního plánu a navrhnout opatření pro následující rok, ev. provést revizi platného strategického plánu rozvoje.

2.9.2 Popis aktivity

Aktivita je orientována na detailní vyhodnocení přijatého akčního plánu a ve vazbě na strategický plán rozvoje navrhnout opatření pro návrh akčního plánu následujícího roku a provést revizi strategických cílů přijatých ve strategickém plánu rozvoje vysoké školy. Součástí analýzy je identifikace splnění strategického cíle vzhledem k určené rozdílové analýze, tj. jak velká část celého strategického cíle rozvoje byla naplněna.

2.9.3 Procesy aktivity

V následující tabulce je souhrn procesů popisované aktivity.

Číslo:	Název:	Popis:
P.9.1.	Shromáždění dokumentů, zpracovaných v předcházejících krocích	• mise, • vize, • SWOT analýzy, • bilance zdrojů a analýza rizik, • strategický plán rozvoje, • dílčí podpůrné strategické plány, • akční plán.
P.9.2.	Shromáždění výsledků činnosti školy	Lze využít výroční zprávu školy, doloženou zdrojovými dokumenty.
P.9.3.	Porovnání cílů akčního plánu s konkrétními výstupy za uplynulý rok	Provést měřitelné ohodnocení splnění cíle.
P.9.4.	Návrh na opatření a upřesnění cílů akčního plánu pro následující rok	Specifikace jednotlivých priorit.
P.9.5.	Identifikace splnění strategického cíle vzhledem k určené rozdílové analýze.	Specifikace toho, jak velká část celého strategického cíle rozvoje byla naplněna.
P.9.6.	Návrh na upřesnění strategického cíle rozvoje	Popis strategického cíle dle KL06.
P.9.7.	Prověření souladu nového/upraveného strategického cíle s potenciálními zdroji a kapacitami	Prověření reálnosti dosažení stanoveného cíle z hlediska odhadovaných kapacit a zdrojů.

P.9.8.	Definování potenciálních nástrojů pro dosažení nového/upraveného cíle	Návrh možných postupů a opatření pro dosažení stanoveného cíle.
P.9.9.	Kompletace upraveného strategického plánu školy	Zpracování výsledného dokumentu.
P.9.10.	Projednání upraveného strategického plánu školy v příslušných orgánech školy	Schvalování výsledného dokumentu v orgánech VŠ.

2.9.4 Vstupy a výstupy aktivity

V následující tabulce jsou uvedeny vstupy a výstupy pro aktivitu.

Číslo:	Název:	Popis:
IN.9.1.	Vstupní dokumenty získané v předchozích krocích	Mise a vize školy, výstupní dokumenty SWOT analýzy, bilance zdrojů, analýza rizik, strategický plán rozvoje, dílčí podpůrné strategické plány, akční plán.
OUT.9.1.	Návrh na opatření a upřesnění cílů akčního plánu pro následující rok	Dokument ve struktuře dle KL08.
OUT.9.2.	Upravený strategický plán rozvoje vysoké školy	Upravený strategický dokument vysoké školy ve struktuře uvedené v KL06.

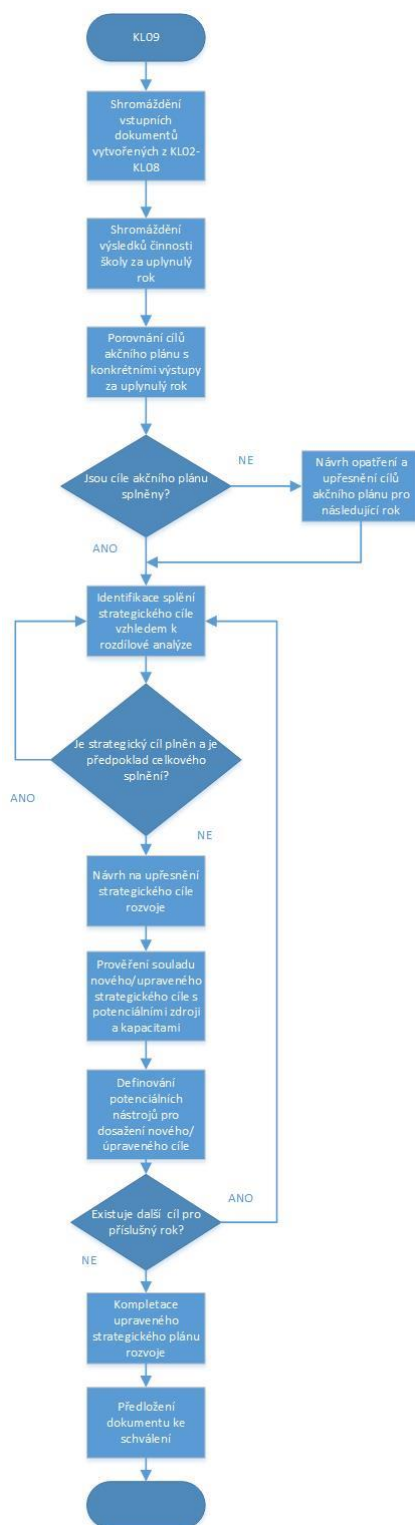
2.9.5 Role

V následující tabulce jsou popsány role v rámci dané aktivity.

Název:	Charakteristika:
Rektor	Odpovídá za tvorbu strategického plánu rozvoje VŠ, realizuje proces P.9.9.
Prorektor pro strategii (nebo analogická pozice)	Řídí procesy P.9.2. – P.9.8.
Zpracovatelský tým	Realizuje procesy P.9.1. – P.9.8.
Akademický senát, vědecká rada	Schvaluje a projednává upravený strategický plán rozvoje.

2.9.6 Funkcionální model aktivity

Na následujícím obrázku je uvedeno funkcionální schéma aktivity.



3 Příklady dobré praxe

Tato kapitola uvádí příklady dobré praxe pro inspiraci při zpracování strategických plánů rozvoje (SPR) na vysokých školách. Vychází z poznatků, které byly uvedeny ve zprávách jednotlivých vysokých škol zapojených do projektu KREDO o plnění zadaných, zejména hlavních úkolů. Vybrané příklady dobré praxe z těchto zpráv byly pro potřeby tohoto dokumentu anonymizovány.

Katalog aktivit je pojímán jako praktická příručka pro ty vysoké školy, které si budou v budoucnu svoji strategii nově vytvářet, případně budou upravovat stávající verzi strategií. Katalog obsahuje využitelné know-how ale i pro ty případy, kdy dojde k výměně akademických funkcionářů ve vedení škol a tyto posty zaujmou ti, kteří neměli možnost nabýt zkušenosti získávané v průběhu řešení projektu KREDO.

Tuto kapitolu katalogu by bylo možné využít také jako základní materiál, který by byl průběžně doplňován novými příklady dobré praxe i po skončení IPN KREDO.

Třetí kapitola je členěna na dvě části:

3.1 Příklady dobré praxe pro jednotlivé kroky tvorby SPR na základě katalogových listů. V úvodu je vždy uveden popis cíle příslušného katalogového listu tak, jak byl definovaný v předchozí kapitole č. 2, za ním následuje ukázkový příklad dobré praxe.

3.2 Příklady dobré praxe pro základní tematické oblasti činnosti vysoké školy (vzdělávání, tvůrčí činnost a 3. role). V rámci každé tematické oblasti jsou dále zařazeny podoblasti - financování, kvalita, internacionalizace a informační otevřenost.

3.1 Příklady dobré praxe pro jednotlivé kroky tvorby SPR na základě katalogových listů

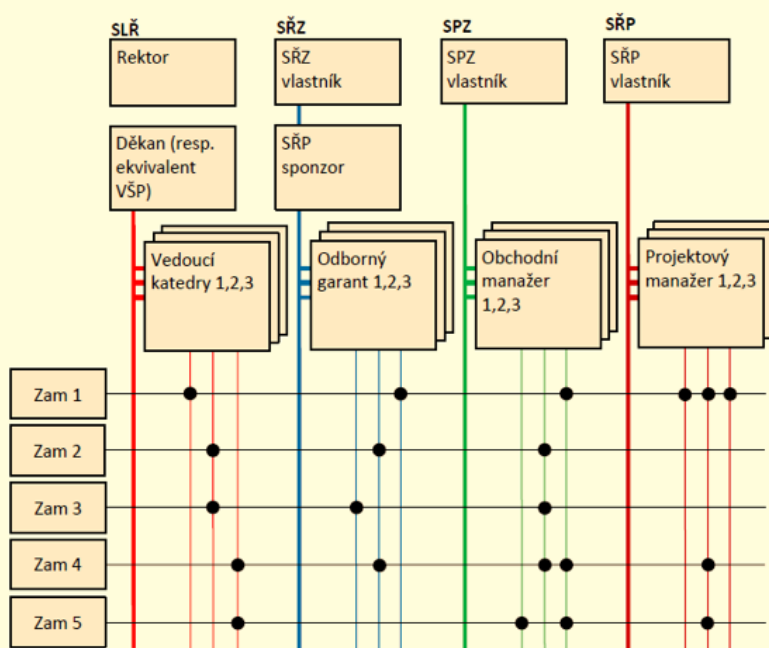
3.1.1 KL01 – Příprava tvorby strategie

Cíl listu: V této fázi tvorby strategie se ustanoví zpracovatelský tým, určí se členění strategického plánu rozvoje, časový harmonogram a sumarizují se poznatky potřebné k tvorbě strategických dokumentů.

Příklad maticové struktury

Důležitou součástí přípravy tvorby strategie a strategických dokumentů je vhodné definování zodpovědných osob a pracovních týmů. Tyto osoby mohou být standardně začleněny v různých útvarech a součástech školy a také se mohou lišit tím, jakou úroveň řízení zastávají. Proto se jeví jako velmi vhodná maticová organizace zaměstnanců.

Hlavní cíl:	Systém integrace zaměstnanců VŠ	
Popis:	Systém integrace zaměstnanců do systému liniového řízení (SLŘ), systému péče o zákazníka (SPZ), systému řízení projektů (SŘP) a systému řízení znalostí (SŘZ). Princip integrace na obr. 3 až obr. 4.	
Zodpovídá:	prorektor pro vědu a výzkum	
Termín:	12/2016	



Obr. 3 Integrace zaměstnanců VŠ do SLŘ, SŘZ, SPZ a SŘP. (SLŘ - systém liniového řízení; SPZ - systém péče o zákazníka; SŘP - systém řízení projektů; SŘZ - systém řízení znalostí; Zam - zaměstnanec)

3.1.2 KL02 - Tvorba mise a vize, návrh základních strategických cílů, soulad se společenskou potřebou

Cíl listu: V této etapě tvorby strategie se určí mise a vize vysoké školy a základní strategické cíle, které konkretizují a upřesňují vizi a jsou v souladu se společenskou potřebou.

Příklad strategických cílů v oblasti ICT

Zahájení prací na strategickém plánu zahrnuje formulování vize školy s výhledem na určený horizont. Ten byl v případě projektu KREDO stanoven do roku 2020 s výhledem do roku 2030. Vize se přitom může týkat celé školy, ale lze ji také formulovat jen pro vybranou oblast. V našem příkladu se jedná o tematiku ICT (informačních a komunikačních technologií), která bude v rámci informační společnosti sehrávat klíčovou roli v hlavních, ale také v podpůrných činnostech vysokých škol.

Vize a záměry pro nasměrování univerzity na sledované období do roku 2020.

- Vytvořit vysoce produktivní a ekonomicky efektivní informační a komunikační prostředí. Tím významně přispět k fungování otevřené informační společnosti.
- Širokým využíváním informačních a komunikačních technologií a také využitím univerzitních dat významně přispět ke zlepšení výkonu a zvýšení kvality služeb administrativy, výuky i vědy.
- Zvýšit počet, rozsah a kvalitu poskytovaných služeb v univerzitním prostředí poskytovaných on-line s jejich definovanou dostupností a spolehlivostí.
- Významně podpořit v rámci IS cizojazyčná studia a podporu spolupráce se zahraničím.
- Důsledně zavádět a dodržovat bezpečnostní pravidla s cílem zajistit maximální bezpečnost všech zpracovávaných informací, zejména osobních údajů a obchodního tajemství.
- Účinně podporovat a navrhovat iniciativy, které prostřednictvím informačních a komunikačních technologií významně zjednoduší styk zájemců o studium, studentů, absolventů a dalších subjektů s univerzitou. Zajistit, aby kontakt a vyřízení záležitostí bylo možné z libovolného místa, kde je dostupná informační síť Internet, a to v kteroukoliv denní dobu, kterýkoliv den v týdnu.
- Prosazovat, aby administrativní, akademičtí a odborní pracovníci na všech úrovních měli takové znalosti a dovednosti, které jim umožní rutinně a efektivně využívat informační systémy ke své práci a k provádění rychlých, kvalifikovaných a odborných rozhodnutí.

Příklad vazby na potřeby společnosti

Za nezbytné je možné považovat i vazbu rozvoje školy na potřeby společnosti, jak je zachycuje následující příklad:

Priorita 1: Optimalizace, stabilizace a rozvoj studijních oborů ve vazbě na potřeby společnosti

Strategický cíl

Vypracovat koncepci optimálního vývoje studijních programů a oborů ve vazbě na legislativní změny a potřeby společnosti

Opatření

Pro úspěšnou realizaci výše uvedeného strategického cíle je nezbytné, aby na univerzitě XXXX byla v roce 2016 přijata následující opatření:
reagovat na legislativní změny v oblasti akreditačního řízení,
zdokonalit systém spolupráce s absolventy a zpětné vazby od zaměstnavatelů,
zohlednit výstupy vyplývající ze stanovené priority „Hospodaření s finančními zdroji“,
příprava akreditací nových, prakticky (profesně) zaměřených studijních oborů,
rozvoj prakticky zaměřených mezifakultních studijních oborů,
rozšíření nabídky CŽV kurzů,
navrhnout a zavést do praxe metody a nové přístupy s cílem motivovat studenty a snížit jejich propadovost, zejména v průběhu 1. ročníku studia.

Indikátory

Ke sledování plnění strategického cíle budou v roce 2016 používány v rámci univerzity následující indikátory:
inovovaný systém práce s absolventy a dalšími stakeholdery,
koncepce rozvoje v oblasti akreditací studijních programů,
1 prakticky zaměřený studijní obor,
2 nové kurzy CŽV,
koncepce profesně orientovaných mezifakultních studijních oborů,
spuštění kariérního portálu XXX (propojení zaměstnavatelů, studentů a absolventů),
metodika vytvořená za účelem snížení propadovosti studentů 1. ročníku studia.

Plnění strategického cíle

V roce 2016 předpokládáme, že bude výše uvedený strategický cíl pro roky 2016-2020 naplněn z 60 %.

3.1.3 KL03 – Tvorba SWOT analýzy.

Cílem této aktivity je komplexně vyhodnotit fungování vysoké školy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu VŠ.

Příklad SWOT analýzy

SWOT analýza není jediným analytickým nástrojem, ale patří mezi velmi rozšířené postupy. V praxi je SWOT analýza oblíbená pro transparentnost svých výstupů a poměrně široce uplatnitelný postup. SWOT analýza je východiskem pro strategický plán. I následující příklad se věnuje rozvoji ICT.

Silné stránky	Slabé stránky
• Téměř dobudovaná konektivita v rámci metropole, většina podstatných uzlů je zakruhovaná • Vysoký stupeň virtualizace serverů • Existence dvou nezávislých datových center s funkcemi cluster failover • Zavedení Active Directory, implementace elektronické pošty pomocí systému MS Exchange • Implementace STAGu jakožto robustního systému pro studijní agendu • Implementace SAPu jako stabilního ERP, včetně sdílení infrastruktury formou hostingu SAPu dalších vysokých škol • Bezproblémový provoz systému identifikačních karet, přístupového systému, navázání více služeb na jednu kartu. • Systém evidence majetku • Provoz hlasových služeb zdarma na IP sítích	• Nedostatečná komunikace CVT s fakultami a uživateli, absence oddělení uživatelské podpory • Zastaralý koncept portálového řešení informačního systému, nemožnost využití moderních webových technologií • Nízký stupeň internacionalizace informačního systému • Chybějící mechanismus pro „issue tracking“ • Nedostatečné personální zabezpečení CVT, nízká zastupitelnost, vysoký věkový průměr • Neochota nebo nemožnost spolupráce v oblasti IT mezi součástmi VŠ • Nedostatečná míra systémové integrace IT řešení
Příležitosti	Hrozby
• Pochopení potřeb uživatelů (pedagogů, studentů, technických pracovníků) a aktivní komunikace ze strany CVT • Rozvoj HelpDesku a jeho transformace do plnohodnotné podoby • Zkvalitnění komunikace s fakultami a s koncovými uživateli • Zkvalitnění řízení správy počítačové sítě na jednotlivých fakultách • Vybudování informační platformy na VŠ pro rozvoj manuálů a návodů a efektivnější komunikaci uživateli • Rozvoj aplikací pro mobilní zařízení a webových aplikací s responzivním designem, rozvoj Wi-Fi sítě • Zvýšení financování IT • Koordinované využití projektového financování, které by vedlo k synergickým efektům • Zvýšení míry edukace THP pracovníků v oblasti IT gramotnosti	• Improvizovaný systém pro management identit • Bezpečnostní riziko s ohledem na vysoké množství aktivních počítačů s nepodporovaným operačním systémem Windows XP • Vytváření systémů duplikujících funkcionalitu stávajících řešení spojených se vznikem bezpečnostních hrozeb • Vznik decentralizovaných IT řešení • Nedostatečná součinnost jednotlivých aktérů při stavbách a úpravách budov • Nedostatečné sledování trendů v oblasti IT

Příklad struktury a rozpadu strategických cílů v návaznosti na SWOT analýzu

SWOT analýza ale nemusí mít jen podobu tabulky, možná je i forma strukturovaných odstavců:

Strategická oblast ICT

Cíl 1: Zajistit přístup k univerzitním informacím v digitální podobě v návaznosti na procesní strukturu práce a řízení univerzity

C1-1. Pro studenty, pedagogy a externisty univerzity a spolupracující organizace zajistit zkvalitnění stávajících a rozvoj nových forem pořizování, spravování a zveřejňování informací o studiu, rozvoji vědy a výzkumu a řízení univerzity a jejích fakult, ústavů a odborných pracovišť v digitální (elektronické) podobě.

C1-2. Pro studenty, pedagogy a externisty univerzity a spolupracující organizace zajistit kvalitní a zabezpečený přístup k informacím o studiu a zavést funkční elektronický index.

C1-3. Zajistit pro všechny studenty, pedagogy a externisty a spolupracující organizace poskytování služeb informační infrastruktury na základě Katalogu služeb definovaných pomocí SLA. Tento Katalog bude popisovat vlastnosti, podmínky a způsob poskytování služeb informační infrastruktury s cílem podpořit studium, rozvoj vědy a výzkumu a řízení na univerzitě a jejích fakultách, ústavech a odborných pracovištích.

C1-4. Dále zkvalitňovat a provozovat spolehlivou, vysoce propustnou a bezpečnou komunikační a informační cloudovou (kooperativní) infrastrukturu, která zajistí propojení všech klíčových subjektů na univerzitě (zejména fakult, ústavů, odborných pracovišť, kateder a dislokovaných pracovišť).

C1-5. Zajistit na všech pracovištích univerzity trvalou, koncepční a vysoce odbornou péči o data o studiu, rozvoji vědy a výzkumu a řízení na univerzitě a jejích fakultách, ústavech a odborných pracovištích v digitální podobě.

C1-6. Koncipovat, vytvořit a udržovat aktuální metainformační systém informační infrastruktury univerzity a s jeho využitím publikovat seznam dostupných informací v digitální podobě v návaznosti na Katalog služeb poskytovaných v rámci informační infrastruktury univerzity.

3.1.4 KL04 – Upřesnění strategických cílů na základě SWOT a rozdílová analýza

Cílem aktivity je upřesnit strategické cíle, a to na základě SWOT analýzy, a provést rozdílovou analýzu strategických cílů, tj. posoudit předpokládaný stav strategického cíle vůči současnému stavu.

Příklad rozdílové analýzy 2016 a 2020

Z hlediska priorit je podstatný nejen směr, který je vytyčen strategickou prioritou, ale také míra jeho naplnění v daném časovém období. To znamená, že není nezbytně nutné očekávat u všech cílů plné, tj. 100 procentní naplnění, protože je nutné počítat s procesem trvalého zlepšování. Tato rozdílová analýza je důležitá např. i ve spojení s prioritami.

Priorita	Název strategické priority	Míra řešení 2016 (%)	Cílový stav 2020
1	Kvalita – systém vnitřního hodnocení kvality	80	Cílový stav 2020 - 90 %. Inovace struktury Systému komplexního hodnocení a zajišťování kvality, a to zejména v souladu se strategickým rozvojem vysokého školství s respektováním požadavků MŠMT, akreditačních orgánů apod. a mezinárodních standardů v oblasti managementu kvality s cílem zabezpečit konkurenceschopnost vysoké školy a dobrou image. Důraz je kladen na zpracování s maximálním využitím ICT (tvorba manažerského informačního systému), aby údaje bylo možné snadno využít pro vstupní analýzy k rozhodování managementu školy a k vyhodnocování celkového obrazu vývoje sledovaných veličin.
2	Inovace studijních programů a zajišťování kvality vzdělávání	70	Cílový stav 2020 - 90 %. Vysoká škola realizuje poměrně široké portfolio studijních programů a oborů ve srovnání s ostatními soukromými vysokými školami, dbá na kvalitu vzdělávacího procesu, vzdělávání propojuje s praxí za účelem zajištění uplatnitelnosti absolventů na trhu práce. Tato silná stránka by měla být zachována a nadále rozvíjena. Ve vazbě na zavedení oblastí studia by mělo být vytvořeno stabilní portfolio a v jeho rámci rozvoj oborů s důrazem na kvalitu výuky, propojenost s praxí, zavádění online technologií do výuky, na částečnou orientaci na zahraniční studenty a spolupráci se zahraničními VŠ apod. (dále viz internacionalizace). Pozornost bude průběžně věnována akreditačnímu procesu ve všech souvislostech dle platné legislativy opět s důrazem na kvalitu. Předpokladem úspěšného procesu inovací a zajišťování kvality jsou nejen materiální, ale i lidské zdroje.

3.1.5 KL05 – Balance zdrojů a analýza rizik.

Cíle listu: V této etapě tvorby strategie se hodnotí požadavky na zdroje potřebné pro splnění základních strategických cílů, odhalují se interní a externí rizika a navrhuje se opatření pro eliminaci identifikovaných rizik.

Příklad analýzy a řízení rizik

S ohledem na realizovatelnost plánových strategických plánů je vedle zajištění zdrojů, zejména finančními, klíčové definování a ohodnocení rizik s následným popisem opatření, tj. eliminaci identifikovaných rizik. Následující příklad se týká výuky v cizím jazyce.

Možná rizika, která mohou ohrozit dosažení vymezené strategické priority, jsou z úrovně současného stavu poznání identifikována jak z hlediska interních rizik, tak i externích rizik.

Z interních rizik jde zejména o riziko právní, personální, finanční a organizační s různou mírou závažnosti, vysokou míru přitom má riziko dalšího snižování počtu akademických pracovníků pro souběžnou realizaci studijních programů v českém a cizím jazyce.

K externím rizikům je třeba vzít do úvahy riziko právní, personální, finanční, provozní a organizační, převážně střední závažnosti.

Interní rizika:

Pojmenování rizika	Specifikace rizika	Pravděpodobnost (P)	Velikost následků (Dopad) (V)	Závažnost rizika (PxV)	Eliminace rizika (Opatření)
právní	Nedostatečná formální úprava tvorby "mezinárodního semestru" (kombinování studia studentů v českém jazyce se studiem zahraničních studentů v cizím jazyce).	2	2	4	Právní úprava interních studijních předpisů.
personální	Další snižování počtu akademických pracovníků vedoucí k neschopnosti zabezpečit souběžnou realizaci studijních programů v českém a cizím jazyce.	4	4	16	Stabilizace počtů AP a zabezpečení podmínek pro jejich generační obměnu.
finanční	Nedostatek finančních prostředků vyčleněných v rozpočtu VS na vytvoření učebních fondů pro zabezpečení realizace SP v cizím jazyce.	3	4	12	Vyčlenění dostatečného objemu finančních prostředků na nákup či vytvoření cizojazyčných učebních fondů.

organizační	Nedostatečný počet a jazyková připravenost neakademických pracovníků zabezpečujících administrativu spojenou se studiem zahraničních studentů.	3	3	9	Důraz na jazykovou připravenost (požadavek při nástupu, průběžné studium) neakademických pracovníků na dotčených funkcích.
Externí rizika:					
Pojmenování rizika	Specifikace rizika	Pravděpo- dobnost	Velikost následků (Dopad)	Závažnost rizika (PxV)	Eliminace rizika (Opatření)
personální	Nezájem o nabízené cizojazyčné studijní programy ze strany zahraničních uchazečů o studium.	3	4	12	Propagace nabízených studijních programů v zahraničí, zjišťování zájmu o studium a požadavcích na absolventy, úzká spolupráce se zahraničními vysokými školami stejného zaměření.
finanční	Další snižování rozpočtu vedoucí k útlumu činnosti VŠ a následná neschopnost realizovat studijní programy v cizím jazyce.	2	4	8	Garance zachování úrovně financování VŠ.
provozní	Požadavek ministerstva další snižování rozsahu učebně výcvikové základny VŠ vedoucí k neschopnosti zabezpečit požadovaný rozsah výuky u souběžné realizace studijních programů v českém a cizím jazyce.	3	5	15	Stabilizace rozsahu učebně výcvikové základny VŠ.
provozní	Snížení zájmu o studium z důvodů nekonkurenceschopné úrovně výukové základny.	3	4	12	Modernizace výukové základny.
organizační	Různorodost studijních programů mající za následek problematickou vzájemně výhodnou výměnu většího množství studentů.	3	3	9	Příprava společných modulů vhodných pro studenty většiny evropských vzdělávacích institucí stejného zaměření.

3.1.6 KL06 – Zpracování strategického plánu

Cílem této aktivity je vytvořit základní strategický plán rozvoje školy, který vychází z předchozích kroků realizovaných aktivit, od realizace SWOT analýzy až po bilanci zdrojů. Tento plán je vytvářen pro časový horizont následujících cca deseti a více let.

Příklad zpracování strategického plánu a vazby na hlavní priority

Při zpracování strategického plánu rozvoje je vhodné členit priority do základních oblastí, které instituce v rámci terciárního vzdělávání mají:

Priority stanovené strategickým plánem rozvoje vysoké školy 2020-2030

- Priorita 1 – Kvalita – systém vnitřního hodnocení kvality
- Priorita 2 - Inovace studijních programů a zajišťování kvality vzdělávání
- Priorita 3 – Financování
- Priorita 4 – Věda, výzkum, inovace
- Priorita 5 – Lidské zdroje
- Priorita 6 – Internacionalizace
- Priorita 7 – Odborná spolupráce
- Priorita 8 – Infrastruktura

Strategické cíle stanovené v jednotlivých prioritách se v návaznosti rozpracovávají do podpůrných strategických plánů.

Příklad zpracování strategického plánu ve variantách

Při tvorbě strategického plánu je vhodné pracovat i s více variantami, které mohou vysokou školu lépe připravit na možné budoucí situace ve vzdálenějších horizontech:

V případě vybudování karierního centra (KC), jsou popsány dvě nutné etapy: přípravná a realizační. Pro každou z těchto etap se zpracuje strategický plán, uskuteční se jeho evaluace, ale pro výhled od r. 2020 do roku 2030 je možné a vhodné zpracovat takový strategický plán ve třech variantách:

Optimistická varianta: Postavení KC v rámci organizační struktury je stabilizované. Dosavadní výkon poslání KC prokazatelně přispěl ke zvýšení kvality vzdělávacího procesu a růstu míry uplatitelnosti absolventů na trhu práce. Roste zájem studentů o služby poskytované KC, avšak jeho dosavadní kapacita se jeví jako nedostačující. KC se projevuje především rostoucím zájmem o studium na VŠ. V důsledku pozitivních skutečností top management VS podporuje kvalitativní i kvantitativní rozvoj výkonu poslání KC.

Realistická varianta: Postavení KC v rámci organizační struktury VŠ je stabilizované. Dosavadní výkon poslání KC do určité míry přispěl ke zvýšení kvality vzdělávacího procesu a růstu míry uplatitelnosti absolventů na trhu práce. Zájem studentů o služby poskytované KC má setrvalý charakter, takže dosavadní kapacita se jeví jako dostačující. VŠ si udržuje relativně dobrou pozici v rámci relevantního oborového okolí, nicméně v důsledku rostoucí rivality mezi soukromými

vysokými školami se zájem o studium na VŠ v průměru nemění. V důsledku těchto skutečností, top management VŠ považuje za účelné neměnit podstatu výkonu poslání KC, přičemž nebrání kvalitativnímu rozvoji jím poskytovaných služeb, ovšem bez nároku na další personální a finanční zdroje.

Pesimistická varianta: Postavení KC v rámci organizační struktury VŠ je ohrožené. Dosavadní výkon poslání KC není, resp. nemohl být přesvědčivý ve smyslu přínosu pro zvýšení kvality vzdělávacího procesu a růstu míry uplatitelnosti absolventů na trhu práce. Zájem studentů o služby poskytované KC klesá. VŠ se nachází v krizovém stavu. Top management je nucen eliminovat některé doplňkové procesy, a tudíž zvažuje i ukončení výkonu poslání KC.

3.1.7 KL07 – Zpracování dílčích podpůrných strategických plánů

V této etapě se rozpracovává základní strategický plán rozvoje do dílčích podpůrných strategických plánů obsahujících podrobnější popis strategických cílů v dané dílčí oblasti, jejich věcnou, kvantitativní a kvalitativní charakteristiku (SMART), popis způsobů, jak VŠ chce těchto dílčích strategických cílů dosáhnout, návrh zdrojů potřebných k dosažení a návrh eliminace rizik. Výsledkem je určení jasných souvislostí nadřazeného strategického cíle a k němu podpůrných strategických cílů a jejich specifikace.

Příklad rozpracování dílčí podpůrné strategie s vazbou na nadřazené strategické cíle

V rámci Strategického plánu 2. řádu musí být správně uveden nadřazený strategický cíl a k němu názvy strategických cílů 2. řádu, jež jsou dále specifikovány vč. termínů plnění, zdrojů implementačních kroků strategického cíle i s analyzovanými riziky a opatřeními k jejich eliminaci.

NÁZEV NADŘAZENÉHO STRATEGICKÉHO CÍLE

Implementovat komplexní systém managementu lidských zdrojů, který umožní zabezpečit a dle vývoje potřeb aktualizovat personální zajištění všech procesů.

NÁZVY STRATEGICKÝCH CÍLŮ 2. ŘÁDU:

1. Analyzovat současný stav hodnocení akademických pracovníků.
2. Vybrat a implementovat metodiku pro hodnocení akademických pracovníků.
3. Analyzovat současný stav systému podpory kariérního růstu akademických pracovníků.
4. Vytvořit podmínky pro efektivní kariérní růst akademických pracovníků.

SPECIFIKACE STRATEGICKÝCH CÍLŮ 2. ŘÁDU

1) Analýza současného stavu a volba metodiky hodnocení akademických pracovníků.

Anotace: AS aplikuje některé nástroje pro management lidských zdrojů včetně jejich hodnocení.

Cíl implementačního kroku: Analyzovat současný stav hodnocení akademických pracovníků v AS. Provést analýzu metodik, které jsou aktuálně využívány v českých, příp. zahraničních univerzitách pro hodnocení výkonu akademických pracovníků. Zvolit metodiku, která splňuje parametry strategického cíle a která je doporučena k implementaci. Pokud z analyzovaných metodik nebude žádná vyhovovat zvoleným parametrům, vytvořit metodiku vlastní.

Termín plnění: 12/2015

Zdroje implementačního kroku: Interní kapitál AS.

Analyzovaná rizika: Nevhodný výběr metodiky hodnocení akademických pracovníků; nedostatek disponibilních finančních prostředků pro realizaci implementačního kroku; změna standardů a přístupů k hodnocení kvality akademických pracovníků ze strany Akreditační komise.

Opatření k eliminaci rizik: Otevřenost, diskuze v rámci celé akademické obce při finálním výběru metodiky; angažování projektového manažera nebo spolupráce s externím subjektem pro zapojení do evropských projektů a využívání externích zdrojů financování; monitoring a včasná detekce všech připravovaných změn týkajících se hodnocení kvality na MŠMT.

3.1.8 KL08 - Zpracování akčního plánu

Cílem aktivity je vytvořit akční plán na jeden rok, který vychází ze zpracovaného základního strategického plánu rozvoje vysoké školy, jeho podpůrného plánu a rozpracuje strategické cíle rozvoje do konkrétních kroků a opatření, které bude nutno pro dosažení cílů provést v průběhu jednoho roku.

Příklad rozpracování akčního plánu

Pro zajištění strategických cílů formulovaných v střednědobých, obvykle pětiletých plánech následně upřesňuje akční plán na následující rok. Následující příklad je zaměřen na oblast kvality studia a vzdělávání.

Posílení kvality studia a vzdělávání

V období 2016-2020 bude VŠ jakožto komplexní vzdělávací a výzkumná instituce modernizovat infrastrukturu pro výuku spojenou s výzkumem a pružně reagovat na potřeby společnosti a trhu práce jak tradičním portfoliem studijních programů a oborů, tak nabídkou nových a inovovaných studijních programů a oborů. Temporální nabídka studijních programů, reagující na aktuální poptávku zadavatelů (průmysl, státní správa, školství, zdravotnictví ad.), bude tvořit zlomek portfolia studijních programů.

V návaznosti na legislativní úpravy bude kladen důraz na zvyšování kvality vzdělávání, implementaci a průběžnou inovaci oborových standardů i popis kvality výuky. Duplicitní studijní programy, realizované souběžně na více fakultách, budou zevrubně analyzovány a řešeny efektivní formou mezifakultní spolupráce.

Multilingvální nabídka studijních programů na VŠ bude odpovídat postavení univerzity v evropském kontextu a počet zahraničních studentů bude v roce 2020 tvořit více jak 10% z celkového počtu studentů.

V oblasti celoživotního a dalšího vzdělávání VŠ zajistí všeobecný a neustálý přístup k učení osobám všech věkových kategorií pro získání a obnovu dovedností pro trvalou participaci na znalostní společnosti.

VŠ zveřejní portfolio svých studijních programů s vyjádřením míry přístupnosti pro studenty s různými druhy speciálních vzdělávacích potřeb. V rámci inovace vzdělávacích programů posílí užívání nejmodernějších výukových metod s využitím informačních a komunikačních technologií a podpoří myšlenku poradenské služby s cílem zajistit vzdělávání „bez hranic“.

Nástroje pro dosažení cíle

1. Zajištění dostatečného počtu odborníků

SWOT analýza konstatovala v několika ojedinělých oborech nedostatek garantujících profesorů a docentů, absenci motivačního programu pro zahraniční pracovníky a dále absenci jednotného systému na podporu hostujících pedagogů na VŠ.

Ukazatele:

- Počet vyučujících profesorů a docentů
- Počet zahraničních pedagogů a odborníků z aplikační sféry
- Počet hostujících pedagogů

M	S	Zajištění dostatečného počtu odborníků. Stabilizace personálního zázemí se zaměřením zejména na garantující profesory a docenty ve vybraných oborech a vytvoření motivačního programu hostujících pedagogů a zahraničních pracovníků.
	Ukazatel 1	Počet vyučujících profesorů a docentů počáteční hodnota: 369,11 cílová hodnota: 400 (zajištění adekvátního počtu profesorů a docentů včetně rovnoměrně rozložené věkové struktury)
	Ukazatel 2	Počet zahraničních pedagogů a odborníků z aplikační sféry počáteční hodnota: 170 akademických pracovníků s cizím státním občanstvím s úvazkem na VŠ 219 odborníků z aplikační sféry podílejících se na výuce 98 počet přijatých akademických a vědeckých pracovníků v rámci mezinárodních programů cílová hodnota: 600
	Ukazatel 3	Počet hostujících pedagogů počáteční hodnota: 40 cílová hodnota: 250 (v r 2020)
A	Příjemce	rektorát, fakulty
	Realizátor	rektorát, fakulty
R	Finanční náročnost řešení	
	Personální zajištění	Pedagogičtí pracovníci fakult (z ČR i zahraničí) Hostující akademičtí pracovníci (z ČR i zahraničí)
	Další nároky, podmínky, ohrožení	Podpora vedení v rámci jednotné personální strategie VŠ. Motivace ke spolupráci u profesorů, docentů a zahraničních pracovníků (např. VŠ jakožto prestižní univerzita pro pedagogy z ČR i zahraničí, benefity, aj.). Mezifakultní spolupráce (vzhledem k vysokým finančním nárokům zefektivnění spolupráce u hostujících pedagogů, např. otevřené oborové přednášky, aj.). Dlouhodobá spolupráce s aplikační sférou na vzájemné kooperaci (akreditované obory v souladu s poptávkou trhu). Ohrožení: Nezájem zahraničních pracovníků a odborníků z aplikační sféry o spolupráci s VŠ. Nedostatečné finanční zdroje pro mzdy/odměny hostujícím pedagogům.
T	Ukazatel 1	dosažení cílové hodnoty v roce 2020
	Ukazatel 2	dosažení cílové hodnoty v roce 2020
	Ukazatel 3	dosažení cílové hodnoty v roce 2020

Postup při realizaci nástroje v roce 2016:

	Dílčí cíle	Cílový stav	Realizátor
1	Vytvoření kariérního řádu VŠ a novelizace Katalogu prací včetně mzdového předpisu	Vnitřní předpisy: Kariérní řád na VŠ, Katalog prací na VŠ, Mzdový předpis VŠ	rektorát VŠ, fakulty VŠ

3.2 *Best practice pro vybrané oblasti*

Následující text zahrnuje příklady dobré praxe v rámci zpracování strategií dle základních tematických oblastí činnosti vysoké školy:

- vzdělávání,
- tvůrčí činnost,
- třetí role.

V rámci každé tematické oblasti jsou zařazeny podoblasti - financování, kvalita, internacionalizace, informační otevřenost.

3.2.1 Oblast „vzdělávání“

3.2.1.1 *Financování oblasti vzdělávání*

Souhrnné doporučení.

Financování VŠ při poklesu financovaných studentů je na mnoha VŠ chápáno jako problém, který chtějí řešit vícezdrojovým systémem financování. Jedná se především o vlastní příjmy z finančních prostředků vyšších územních samosprávných celků, ze zahraničí a vlastní příjmy z hlavní činnosti (poplatky spojené se studiem, prodeje a pronájmy majetku, dary, dědictví) i doplňkové činnosti.

Zavádění manažerského informačního systému pro analýzu finanční efektivity vybraných typů vzdělávacích činností, s možností následné eliminace neefektivních a finančně zatěžujících činností, které nepřinášejí žádoucí efekt.

Spolupráce se zahraničními agenturami při náboru potenciálních platících studentů studujících v cizím jazyce, včetně možností jejich finančního podílu na příjmech od těchto studentů.

Rozšiřování nabídky rekvalifikačních vzdělávacích aktivit, realizovaných za úplatu ve spolupráci s úřady práce.

Příklad dobré praxe pro rozpočtový plán

Rozpočtový plán na rok 2016 vychází z plánovaných programů a oborů studia, plánovaných možností zajištění výuky v rámci budovy Centra celoživotního vzdělávání.

Plánované výnosy 2016

Výnosy školy se v roce 2016 skládají z následujících položek:

- výnos ze školného studentů,
- výnos z činnosti CŽV,
- výnos z dalších činností subjektu,
- výnos z grantů a dotací,
- výnos z financování.

Pro období 2016 škola plánuje následující výši školného přijatelného pro naplnění plánovaného počtu studentů (hodnoty v Kč za 1 semestr výuky):

Školné - bakalářský obor xxx Kč; magisterský obor – xxx Kč.

Plánované náklady 2016

Výdaje uvedené v tomto plánu jsou rozděleny dle jednotlivých druhů. Plán obsahuje pouze provozní výdaje a běžné pořízení a obnovu majetku.

Druh plánovaných provozních nákladů:

- personální náklady,
- provozní náklady,
- náklady na pořízení drobného majetku,
- náklady na vzdělávání,
- finanční náklady,
- ostatní náklady.

Personální náklady obsahují veškeré náklady na mzdy a odvody pedagogických i nepedagogických pracovníků podílejících se jak na výuce, tak i na provozu školy. Provozní náklady obsahují veškeré náklady spojené s provozem objektu školy (energie, materiál, služby).

Výdaje na pořízení drobného majetku obsahují náklady na pořízení drobného hmotného i nehmotného majetku.

Výdaje na vzdělávání obsahují náklady na vzdělávání pedagogický pracovníků školy. Finanční náklady obsahují náklady na financování jak výuky, tak i provozu školy (zejména splátky úvěrů).

Ostatní náklady obsahují ostatní náklady spojené s provozem školy (daně, pojištění, inzerce, propagace apod.).

3.2.1.2 Kvalita oblasti vzdělávání

Souhrnné doporučení.

Zavedení vnitřního (interní akreditační komisi) a vnějšího (vybranou autoritou) hodnocení kvality vzdělávacího systému.

Pro hodnocení kvality v oblasti vzdělávání více zapojit garanty, pro ně jasně definovat pravidla a povinnosti.

Více spolupracovat s odběrateli výstupů (potřeby praxe, zadávání BP, DP a dokt. prací).

Návrat k pětiletým studijním programům – hlavně u teoretických oborů.

Pro porovnání trendů využívat U-MAPY (poměrové ukazatele).

Vytvořit podmínky pro systémovou práci s absolventy.

Zavádění pravidelné vnitřní evaluace kvality realizace studijních oborů, založené na explicitně stanovených kvalitativních a kvantitativních ukazatelích, včetně definování možné reakce na zjištěné závěry.

Zavádění pravidelného systému vzdělávání akademických pracovníků v nových metodách výuky.

Vytváření stipendijních programů pro podporu kvalitních studentů s cílem zvýšit motivaci studentů k jejich vyšší angažovanosti a kvalitě jejich studia.

Vytvořit a postupně realizovat systém profesního rozvoje akademických pracovníků s důrazem na průběžné hodnocení kvality jejich práce, které má i případné vazby na finanční ohodnocení.

3.2.1.3 Internacionalizace oblastí vzdělávání

Souhrnné doporučení.

Vytvořit motivační nástroje pro posílení zahraničních mobilit mladých akademických pracovníků a studentů.

Vznik excelentních společných studijních programů s význačnými světovými univerzitami.

Vytváření speciálních fondů univerzit na realizaci vnitřní soutěže podporující financování kvalitních zahraničních specialistů.

Formou detašovaných zahraničních pracovišť akreditovat a realizovat cizojazyčné studijní programy pro samoplátce v zahraničí, a to v oborech, kde neexistuje dostatečná nabídka domácích zahraničních univerzit.

Nejčastěji zmiňované příklady dobré praxe plynoucí z dotazníkového šetření v rámci projektu KREDO:

- Studentské kluby. PŘ.: Velmi dobře fungující Erasmus Students' Club, který je velkou pomocí pro zahraniční oddělení a zejména pro příjíždějící studenty. Činnost klubu je podporována

zahraničním oddělením (organizačně i finančně) a z vnitřní grantové soutěže. Členové klubu velmi podstatnou měrou přispívají k pozitivní propagaci školy v zahraničí.

- Buddy systém. Je to nezisková studentská organizace, jejímiž členy se mohou stát jednotlivé vysoké školy. Jejím posláním je poskytovat péči zahraničním studentům přijíždějícím na krátkodobé i dlouhodobé stáže na vysokou školu. Členové Buddy systému kontaktují zahraniční studenty před jejich příjezdem, aby jim pomohli při příjezdu, ubytování a nástupu do školy. Pro zahraniční studenty pravidelně pořádají kulturně poznávací a sportovní akce, společenské večírky apod. Systém umožňuje využít při organizaci a pomoci v případě příjezdu zahraničních studentů ty studenty, kteří již byli na výjezdu ke studiu do zahraničí nebo se na něj chystají.
- Poradenský tým týkající se studia v zahraničí: Pomáhá studentům při jejich rozhodování a dalších záležitostech spojených s výjezdem. Je tvořen příslušným koordinátorem smlouvy, tzv. poradcem pro studium, a představitelem příslušného studijního oboru/programu, který pomáhá studentovi zvolit na zahraniční univerzitě vhodné předměty tak, aby byly v souladu s programem/oborem na mateřské univerzitě.
- Pozice koordinátora mezinárodních programů – tj. programů, které jsou nabízeny ke studiu zahraničním studentům. Koordinátor se zahraničními studenty probírá a konzultuje jejich studijní problémy a radí jim např. s volbou předmětů.
- Pořádání „International Weeks“. Výměna zkušeností za účasti zahraničních přednášejících. Např. Pořádání mezinárodních výukových bloků (je vhodné vázat je na garanty předmětů, kteří domluví témata a dodají auditorium, nebo poskytnout volno z normální výuky a stanovit povinnost účastnit se přednášek po zaregistrování předem), workshopy k internacionalizaci (diskuze společných témat)...
- V rámci ELLS (Euroleague for Life Sciences) jsou v předmětných oblastech utvořeny mezinárodní sítě školitelů-doktorandů, což usnadňuje jejich mobility (snadná domluva ohledně náplně mobility).
- Nabízení předmětů v angličtině v programech, které jsou vyučovány v mateřském jazyce.
- Možnost skládat zkoušky videokonferenční formou.
- Využívání elektronických přihlášek.

•

3.2.1.4 Informační otevřenost oblasti vzdělávání

Souhrnné doporučení.

Integrace dílčích informačních systémů pro manažerské rozhodování.

Integrace všech informací ze subjektů (fakult, ústavů) VŠ prostřednictvím cloudové infrastruktury s cílem významně zjednodušit styk zájemců o studium, studentů, absolventů a dalších subjektů s VŠ.

Implementace univerzitní wikipedie.

Rozšířit marketingové aktivity VŠ i směrem k zahraničním subjektům, v jejichž prospěch by byly studijní programy (obory) dlouhodobě realizovány.

Vytvořit vnitřní informační a komunikační prostředí uvnitř univerzity pro potřeby vzájemné komunikace a diskuze akademických pracovníků a jejich pracovišť.

Využívat všech možností současných informačních technologií a jejich nosičů (tablety, smart mobily apod.) pro zvýšení dostupnosti univerzitních informací zejména studentům a zájemcům o studium.

Realizovat alespoň malou část výukových aktivit (v závislosti na finančních možnostech) ve formě otevřených výukových platforem (MOOC) za účelem zvýšení zájmu široké veřejnosti o aktivity univerzity.

Příklad dobré praxe:

Název opatření pro rok 2016: Akreditace nových atraktivních oborů který zvýší prestiž fakulty.			
Odpovědná osoba:		Funkce: proděkan pro studijní a pedagogickou činnost	
Výdaje	Celkem: 50 000	Kapitálové (investiční):	Provozní (neinvestiční): 50 000
Charakteristika opatření (cíl a způsob jeho dosažení)	Vypracování akreditačního spisu a docílení akreditace nových atraktivních oborů cílených na určitou dosud nepokrytou oblast možného uplatnění absolventů.		
Vstupní (měřitelné) ukazatele	Vypracování akreditačního spisu a docílení akreditace alespoň jednoho nového atraktivního oboru.		
Výstupní (měřitelné) ukazatele	Vypracování akreditačního spisu a docílení akreditace alespoň jednoho nového atraktivního oboru.		

Název opatření pro rok 2016: FTZ: Aktualizace studijních plánů			
Odpovědná osoba:		Funkce: proděkan pro studijní a pedagogickou činnost FTZ	
Výdaje v CZK	Celkem: 15 000	Kapitálové (investiční): 0	Provozní (neinvestiční): 15 000
Charakteristika opatření (cíl a způsob jeho dosažení)	Vyučované obory na fakultě reflektující vývoj společnosti a trh práce. Provést revizi všech studijních plánů a oborů s ohledem na nejnovější poznatky v oboru, potřeby ve společnosti a požadavky trhu práce. Zdůraznit principy „Národního vzdělávacího rámce“, zejména výstupy z učení. Větší propojenost předmětů po obsahové i metodologické stránce. Větší důraz na profilaci absolventů. Inovace nabízených předmětů.		
Vstupní (měřitelné) ukazatele	0%		
Výstupní (měřitelné) ukazatele	20 % aktualizovaných studijních plánů		

Název opatření pro rok 2016: Hodnotící semináře s garanty oborů			
Odpovědná osoba:		Funkce: proděkan pro studijní a pedagogickou činnost	
Výdaje v CZK	Celkem: 20 000	Kapitálové (investiční): 0	Provozní (neinvestiční): 20 000
Charakteristika opatření (cíl a způsob jeho dosažení)	Evaluační kvality vyučovaných předmětů Dotazníková šetření		
Vstupní (měřitelné) ukazatele	20 % evaluovaných předmětů		
Výstupní (měřitelné) ukazatele	100 % evaluovaných předmětů		

3.2.2 Oblast „tvůrčí činnosti“

3.2.2.1 *Financování oblasti tvůrčí činnosti*

Souhrnné doporučení.

Sdílením kapacit VŠ optimalizovat finanční náročnost tvůrčí činnosti.

Vyhledávat mezioborové výzkumné příležitosti, vytvářet interdisciplinární týmy, rozšířit spolupráci mezi univerzitními a externími pracovišti. Podporovat vytváření multidisciplinárních týmů napříč univerzitou. Posilovat mezifakultní a meziuniverzitní spolupráci podporou specializovaných týmů.

Efektivní využívání možností vnějších zdrojů financování při realizaci rozvojových projektů, u kterých se předpokládá i finanční efekt. Např. financování formou komerčního úvěru rozvojových aktivit týkajících se vytváření start up firem se spoluúčastí univerzity.

Příklad dobré praxe:

Konkrétní cíle – vědecko-výzkumná činnost:

Podporovat vytváření multidisciplinárních a mezinárodních týmů, které budou zvyšovat konkurenceschopnost a podporovat tvorbu nových postupů a technologií pro podnikovou sféru.

Zvyšovat produktivitu vědecko-výzkumných a inovačních aktivit vědecko-výzkumných pracovníků univerzity zejména cestou zvyšování kvality výstupů a vyrovnáváním rozdílů ve výkonnosti jednotlivých pracovišť.

Rozvíjet laboratorní zázemí pro výzkumnou činnost formou celouniverzitních pracovišť.

3.2.2.2 Kvalita oblasti tvůrčí činnosti

Souhrnné doporučení.

Zaměřením na aplikovaný výzkum, ochranu autorských práv a duševního vlastnictví tvůrců.

Pravidelně hodnotit úspěšnost získávání prestižních projektů, oceňovat pracovníky tvořící excelentní výsledky.

Podporovat práci mladých vědeckých týmů a angažovat seniory konzultanty.

Definovat minimální podíl jednotlivých kategorií pedagogických a vědeckých pracovníků na výzkumné a tvůrčí činnosti a pravidelně tuto aktivitu vyhodnocovat a přijímat příslušné závěry.

Stanovit jasná kvalitativní a kvantitativní kritéria pro zařazování výzkumných aktivit a týmů do hlavních směrů výzkumné činnosti univerzity a pravidelně vyhodnocovat jejich plnění.

Příklad dobré praxe:

Strategický cíl: 4. Rozvoj tvůrčí činnosti orientovaný na excelentní výstupy

Podcíl: 4i. Rozvíjet činnost Centra aplikovaného výzkumu a zajistit přenos jeho výsledků do praxe.

4j. V rámci rozvojových programů dále realizovat nabídku post-doktorských pracovních míst a stipendií.

Současný stav

16 projektových a vědecko-výzkumných pracovníků Centra, což představuje 12 FTE

Cíle r. 2016

Plánované přírůstky zaměstnanců Centra k 31. 12. 2016:

+ 2 FTE vědecko-výzkumní pracovníci

Plánovaný stav zaměstnanců Centra k 31. 12. 2016:

14 FTE projektových a vědecko-výzkumných pracovníků

Podíl naplnění ukazatele do roku 2020:

25 % (u projektových a vědecko-výzkumných pracovníků se předpokládá cílový přírůstek do roku 2020 ve výši 8 FTE)

Zdroje

Finanční: rozpočet fakulty a další potencionální zdroje: grantové dotace, účelové dotace poskytnuté na specifický vysokoškolský výzkum, rozvojové programy MŠMT, OP VVV atd.

3.2.2.3 *Internacionalizace oblasti tvůrčí činnosti*

Souhrnné doporučení.

Zaměřit se na koordinaci výzkumné činnosti v rámci mezinárodních programů.

Sdílení mezinárodních výzkumných výsledků a zpráv.

Důsledně provádět hodnocení činnosti univerzity v oblasti výzkumu, a to na základě srovnání s mezinárodní úrovní výzkumu v dané oblasti. Vytipovat oblasti výzkumné činnosti, kde toto srovnání bude prováděno a následně podporovat rozvoj této oblasti.

V rozpočtu univerzity standardně vyčleňovat finanční částky pro podporu získávání zahraničních vědeckých pracovníků a financování jejich zapojení do činnosti univerzity. Rozdělování těchto financí založit na principu otevřené soutěže uvnitř univerzity.

3.2.2.4 *Informační otevřenost oblasti tvůrčí činnosti*

Souhrnné doporučení.

Zvýšit účast externích aktérů (hospodářská praxe, veřejná správa, nevládní organizace) ve výzkumu a vývoji VŠ.

Propagovat a podpořit spolupráci s regionálními aktéry.

Organizovat a realizovat pravidelné semináře pro veřejnost, určené k popularizaci výsledků vědy a vývoje.

3.2.3 Oblast „třetí role VŠ“

3.2.3.1 *Financování oblasti třetí role*

Souhrnné doporučení.

Spolupráce s municipalitou na práci s veřejností a zlepšování kvality života (město, region jako sídlo VŠ).

3.2.3.2 *Kvalita oblasti tvůrčí činnosti*

Souhrnné doporučení.

Zavést nezávislou expertní činnost pro potřeby státní správy, samosprávy.

Vybudovat expertní a konzultační zázemí.

3.2.3.3 *Internacionalizace oblasti tvůrčí činnosti*

Souhrnné doporučení.

Využití poradenských center univerzity a partnerských škol k vzájemné výměně zkušeností a komunikaci s veřejností.

Vytvoření informačního prostoru pro spolupráci s praxí.

3.2.3.4 *Informační otevřenost oblasti tvůrčí činnosti*

Souhrnné doporučení.

Navázání spolupráce se státní správou a samosprávou.

Aplikovat v univerzitní praxi zásady sociálně odpovědného chování organizace (environmentální a personální principy).