

KREDO

**Vyhodnocení šetření VII. doplňkového úkolu
zaměřeného na rozšíření Metodiky EFIN**

Zpracovali: J. Basl, D. Tuček, J. Tupa

Únor/březen 2015

Úvodem

Metodické rozšíření Metodiky EFIN

Metodika EFIN, která vznikla v rámci IPN EFIN, byla zaměřena na podpůrné procesy a soustřeďovala se na řízení, správu a rozvoj zdrojů vysokých škol. Jeden z jejích hlavních výstupů, tzv. Desatero EFIN, byl aplikován i jako jeden z hlavních úkolů i v rámci projektu KREDO. Toto aplikování v kontextu příprav strategických dokumentů jednotlivých vysokých škol ukázalo potřebu rozšíření otázek Metodiky EFIN i na hlavní činnosti vysokých škol, tj. na hlavní proces „výuka a vzdělávání“ a hlavní proces „výzkum a vývoj“.

Cíle dokumentu

Tento dokument obsahuje vyhodnocení hlavního procesu „výuka a vzdělávání“ a hlavního procesu „výzkum a vývoj“, včetně celkového výčtu otázek jednotlivých dimenzí. Vyhodnocení je provedeno jednak celkově s možností přehledu dosažených výsledků po dimenzích a po zúčastněných vysokých školách a jednak jde o vyhodnocení konkrétně pro každou vysokou školu samostatně (vždy formou „spider“ diagramu s uvedením výsledků pro danou školu v porovnání s průměrnou hodnotou pro typ školy a s průměrnou hodnotou pro všechny zúčastněné školy).

Hlavní části textu

Tento dokument obsahuje dvě hlavní textové části odpovídající těmto dvěma hlavním procesům na vysokých školách. První část textu je věnována činnostem hlavního procesu v oblasti výuky a vzdělávání. Druhá je pak zaměřena na procesy v rámci výzkumu a vývoje.

Hodnocení jednotlivých vysokých škol

Cílem VII. doplňkového úkolu bylo podpořit tvorbu strategických dokumentů a dále také určitým způsobem vizualizovat „hladinu“ aktuální situace na školách na základě získaných kladných odpovědí. Proto je pozitivní, že se v rámci dotazování vytvořilo celé procentuálně vyjádřené spektrum škol. V žádném případě nebylo očekávání všech kladných odpovědí školy ve všech dimenzích a všech otázkách, ale šlo o inspirativní roli jednotlivých otázek pro danou školu jako formu možného dalšího zlepšování. Pro danou školu tak vznikla možnost se samostatně dále rozvíjet, a to vždy na základě individuálního posouzení vhodnosti aplikování obsahu otázky jako určité „dobré praxe“.

Proto je třeba chápat uváděné přehledy jako relativní a seskupení jednotlivých škol do skupin jako ilustrativní. Nejde v žádném případě o výstup znamenající absolutní „oznámkování“ dané školy.

Pro umístění dimenzí a škol do skupin a jejich barevné označení byla uplatněna uvedená legenda rozděluje intervaly po 20%.

1) Oblast hlavních procesů „výuka a vzdělávání“

Rozšíření Metodiky EFIN do oblasti hlavního procesu „výuka a vzdělávání“

Při formulování otázek pro hlavní proces výuka a vzdělávání se vycházelo z původní Metodiky EFIN, ale pro oba hlavní procesy byla uplatněna dvě zásadní odlišení. Za prvé se do každého hlavního procesu promítají vhodné původní dimenze Desatera ověřující stav řízení (strategického, operativního, procesního a dále také řízení rizik) a správy a rozvoje aktiv (IT, lidské zdroje a finance). Za druhé byly dimenze rozšířeny o obsahové dimenze, jako jsou pro rozvoj vysokých škol klíčové oblasti internacionalizace studia a podpora vzdělávání, studijních oborů a programů.

Hlavní proces vzdělávání je tak rozdělen do následujících domén:

1. Strategie
2. Kvalita a řízení rizik
3. Pravidla
4. Studijní obory a studijní programy
5. Internacionalizace studia
6. Podpora vzdělávání
7. Procesní řízení
8. Lidské zdroje
9. IT podpora
10. Finance

Dimenze procesu „Výuka a vzdělávání“

Každá dimenze v sobě zahrnuje detailnější otázky, které v sobě zachycují následující otázky:

1. Strategie

Škola má formulovanou dlouhodobou strategii směřování výuky a vzdělávání.

Tato strategie se zabývá měřitelnými cíli pro oblast výuky a vzdělávání.

Dlouhodobá strategie je pravidelně vyhodnocována a aktualizována.

Škola sbírá připomínky k vizi a směřování výuky a vzdělávání.

Způsob sběru připomínek a jejich vyhodnocení je transparentní a závěr dostupný autorovi připomínky.

Škola zpracovává analýzu slabých a silných stránek výuky a vzdělávání.

Závěry analýzy jsou promítány do strategie směřování výuky a vzdělávání.

Dlouhodobou strategii směřování zpracovávají ve shodném formátu i podřízené součásti školy, například fakulty, katedry, ústavy.

Škola strategicky spolupracuje na výuce a vzdělávání s jinými vysokými školami v ČR i v zahraničí.

Škola tuto spolupráci aktivně podporuje, sleduje její četnost.

2. Kvalita řízení rizik

Škola provádí pravidelné kontroly kvality v oblasti výuky a vzdělávání.

Škola má legislativou a interními pravidly stanoven postup pro kontrolu plnění daných podmínek pro vysokoškolské studium.

Postup je uplatňován, při nalezení problému je situace řešena.

Škola poskytuje garanci splnění svých závazků a spokojenost zákazníka. Zákazníkem je student, frekventant předmětu či kurzu nebo organizace, která si výuku objednala.

Škola systematicky analyzuje rizika v oblasti výuky.

Škola má zpracovaný systém pro řízení rizik a jejich eliminaci.

Součástí řízení rizik je posuzování uzavíraných smluv v oblasti výuky.

Každá smlouva a z ní plynoucí závazky jsou posuzovány zodpovědným oddělením.

Škola systematicky sleduje vývoj legislativy a úpravy zapracovává do vnitřních norem.

3. Pravidla

Ve škole existuje systém vnitřních norem.

Normy (směrnice, nařízení) jsou aktuální, dostupné všem dotčeným.

O nových normách jsou informováni všichni dotčení.

Škola má definovaná pravidla interní komunikace.

Na škole existuje PR oddělení zodpovědné za komunikaci s veřejností.

Škola systematicky prezentuje úspěchy výuky veřejnosti. Například srovnání škol, úspěchy studentů a absolventů.

Na škole existuje útvar zodpovědný za udržování dlouhodobých vztahů s absolventy.

4. Studijní obory a studijní programy, kurzy a předměty

Na škole je určena osoba zodpovědná za přípravu akreditace a reakreditace studijních oborů a programů.

Škola má stanovena pravidla pro plánování a schvalování studijních oborů a programů.

Při přípravě nových oborů a programů je posuzován jejich soulad s dlouhodobou strategií školy.

Při přípravě nových oborů a programů je posuzována jejich aktuálnost s ohledem na aktuální trendy a nové technologie.

Při přípravě nových oborů a programů je analyzována existence podobných oborů a programů v rámci školy i na jiných školách.

Při přípravě nových oborů a programů jsou k dispozici podpůrné materiály pro administrativu schvalování nových oborů a programů. Šablony, vzory dokumentů a návody k vyplnění.

Škola má stanovena pravidla pro plánování a schvalování nových předmětů a kurzů.

Navrhovatelé mají dostupné informace o tom, jakým způsobem bude jejich návrh posuzován a kritéria pro schválení.

Při přípravě nových předmětů a kurzů je analyzována existence podobných oborů a programů v rámci školy. Škola minimalizuje existenci podobných předmětů pod různými názvy.

Navrhovatelé mají k dispozici podpůrné materiály pro administrativu schvalování nových předmětů a kurzů. Šablony, vzory dokumentů a návody k vyplnění.

Při plánování a schvalování předmětů a kurzů se určuje jejich náročnost na zdroje - lidské, finanční a další zdroje. Mezi další zdroje patří například laboratoře, specializovaná pracoviště a jejich vybavení.

Škola má definován postup pro změnové řízení. Při potřebě změny schváleného předmětu či kurzu existuje jasný postup pro schválení změny.

Škola eviduje všechny předměty a kurzy.

Na škole je k dispozici databáze všech předmětů a kurzů, již schválených i nově navrhovaných. Databáze je dostupná všem členům akademické obce a je pravidelně aktualizována.

Škola systematicky sbírá požadavky na nové předměty.

Škola při přípravě nových předmětů spolupracuje s průmyslovými partnery.

5. Internacionalizace

Škola připravuje předměty v cizích jazycích.

Škola má studijní programy v cizích jazycích a aktivně je v zahraničí propaguje.

Škola nabízí studium double-degree programů.

Škola je plně připravena na výuku zahraničních studentů. Tj. podklady pro výuku, přeložené potřebné vnitřní předpisy, studijní IS, komunikace studijních oddělení, vrátných.

Škola aktivně podporuje výjezdy studentů do zahraničí. Například stipendiem pro výborné studenty.

Škola aktivně zvyšuje podíl zahraničních vyučujících a studentů.

6. Podpora vzdělávání

Škola svým studentům nabízí kariérní poradenství a pomoc s hledáním zaměstnání, stáží a brigád.

Škola nabízí studentům vzdělávací aktivity i nad rámec studia. Např. pořádá přednášky odborníků a významných osob, semináře, besedy apod.

Škola systematicky podporuje zdravotně znevýhodněné, či jinak handicapované studenty (dislexie, disgrafie atd). Škola např. nabízí úpravu podmínek studia a asistenci při průchodu studiem.

Škola systematicky podporuje sociálně znevýhodněné studenty.

Škola systematicky pracuje s mimořádně nadanými studenty.

Škola podporuje sport a sportovní soutěže studentů. Škola např. nabízí studentům zapojení do školních sportovních týmů a vyučuje sportovní předměty.

Škola podporuje činnost studentských klubů a pořádání studentských kulturních akcí.

Škola pořádá přípravné kurzy a nulté ročníky, aby pomohla zájemcům se zahájením vysokoškolského studia (ať již v režimu ČŽV či jiném).

Škola nabízí možnost studia na univerzitě třetího věku.

Škola spolupracuje se středními školami. Např. pořádáním přednášek, ukázkami v laboratořích nebo podporou výuky přímo na středních školách.

Škola pořádá dny otevřených dveří a účastní se dalších aktivit otevírajících školu veřejnosti.

7. Procesní řízení

Škola má popsané postupy pro řízení a průběh výuky. Postupy mohou mít textovou (návod, pokyny, směrnice) i grafickou podobu (diagramy, příp. procesní grafy).

Škola má popsané postupy pro podporu výuky. Postupy mohou mít textovou (návod, pokyny, směrnice) i grafickou podobu (diagramy, příp. procesní grafy).

Postupy jsou zakreslené pomocí diagramů. Např. pomocí notace pro zakreslení procesů (BPMN, UML, vývojové diagramy a další).

Postupy jsou dostupné dotčeným zaměstnancům i studentům.

Pro jednotlivé agendy a činnosti jsou definováni zodpovědní pracovníci. Zodpovědný pracovník je garantem agendy či činnosti, zodpovídá za její správné provádění a navrhuje změny.

Škola má definovaný systém sběru požadavků na nové postupy či úpravu stávajících.

Způsob sběru připomínek a jejich vyhodnocení je transparentní a závěr dostupný autorovi připomínky.

U agend a činností jsou definované ukazatele výkonnosti a efektivity.

Součástí ukazatelů je i hodnocení spokojenosti studentů a zaměstnavatelů.

Ukazatele výkonnosti a efektivity jsou systematicky vyhodnocovány.

Škola hodnotí vývoj ukazatelů s ohledem na dlouhodobou strategii a porovnává je s dostupnými informacemi o jiných institucích.

Škola systematicky přezkoumává vhodnost ukazatelů a případně je upravuje.

Akademičtí pracovníci mají definovaný nárok na administrativní podporu (standard a nadstandard služeb). Podporu získají ve stanoveném čase a ve stanoveném rozsahu.

8. Lidské zdroje

Škola má definovaný způsob evaluace zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou pravidelně hodnoceni dle stanovovaných kritérií (zapojení na výuce, hodnocení předmětů a pedagogického výkonu). Na hodnocení jsou navázány odměny a jiné způsoby motivace.

Škola zjišťuje a zabývá se spokojeností zaměstnanců.

Škola má zpracovaný popis pracovních pozic. Popis obsahuje přehled zodpovědností, pravomocí a náplň práce zaměstnance na dané pozici.

Škola má standardizovaný postup přijímání akademických pracovníků. Postup je transparentní a veřejně dostupný.

Škola má vypracovaný kariérní řád pro akademické pracovníky.

Škola má zpracovaná kritéria a postup habilitačního a jmenovacího řízení. Kritéria zahrnují například požadavky na výuku, publikace, stáže na jiných školách, apod.

Škola sleduje a aktivně podporuje zvyšování počtu zahraničních akademických pracovníků ve výuce.

Škola aktivně podporuje a umožňuje výměny pedagogů se zahraničními institucemi.

Škola aktivně podporuje zvyšování podílu studentů doktorského studia podílejících se na výuce.

Škola aktivně podporuje zvyšování podílu profesionálů z praxe podílejících se na výuce.

9. IT podpora

Škola má zpracovaný přehled všech IT služeb.

Pedagogové i studenti mohou na jednom místě najít kompletní přehled IT služeb, které mohou využívat.

Škola má formulována pravidla využití IT ve výuce. Jsou dostupné podmínky, za kterých lze IT služby využívat a pravidla, která při tom musí být dodržena.

K IT službám a aplikacím jsou zpracovány návody a dokumentace. Návody a dokumentace jsou aktuální a dostupné uživatelům.

K novým aplikacím a IT službám v oblasti výuky nabízí škola uživatelům školení.

Škola je schopna v krátké době reagovat na problémy a požadavky uživatelů na IT v oblasti výuky.

Je definován způsob sběru požadavků na IT a hlášení chyb a problémů. Ty jsou transparentně řešeny a uživatel informován o výsledku.

Škola využívá nástroje pro elektronickou podporu výuky (e-learning).

Zpracování a vyřizování žádostí studentů je elektronizováno.

Škola používá elektronický index studenta.

Škola používá vhodná portálová řešení pro podporu uplatnitelnosti studentů a absolventů.

10. Finance

Škola má definována pravidla pro tvorbu a schvalování rozpočtu pro oblast výuky.

Pravidla jsou známá a uplatňovaná.

Systém tvorby rozpočtu je motivační pro vyučující a jejich pracoviště.

Škola má stanovena pravidla a postup pro nákup majetku a služeb pro oblast výuky.

Škola má nástroje na sledování ekonomické efektivity výuky a využívá je.

Vyhodnocení odpovědí v rámci dimenzí

Každá doména tak v sobě obsahuje seznam otázek, na které bylo záměrem, aby bylo možné odpovědět „auditním“ způsobem. Tzn. tak získat od školy jednoznačnou (v podobě odpovědi ano/ne), ale zároveň také doložitelnou odpověď (prokazatelnou například formou odkazu na příslušný dokument, směrnici, zápis apod.).

Vyhodnocení jednotlivých odpovědí tak mohlo být provedeno následující způsobem:

- 100% - kladná a doložitelná odpověď
- 50% - kladná odpověď, která ale není jednoznačně na základě odpovědi doložitelná
- 0% - záporná odpověď

Tyto procentuální hodnoty slouží ke zpracování průměru v rámci dané domény.

Legenda hodnocení:

Rozpětí	Kategorie
0-20%	E
21-40%	D
41-60%	C
61-80%	B
81-100	A

Dotazování se v rámci VII. doplňkového úkolu zúčastnilo celkem 36 vysokých škol, a to všech forem – státních, veřejných i soukromých.

Zpracování výsledků – porovnání výsledků odpovědí po dimenzích

Získané odpovědi vysokých škol zapojených do plnění VII. doplňkového úkolu zachycují stav naplnění po jednotlivých dimenzích.

Vzdělávání - dimenze	min	max	medián	průměr
1. Strategie	25%	100%	70%	66%
2. Kvalita řízení rizik	28%	100%	61%	62%
3. Pravidla	36%	100%	79%	75%
4. Studijní obory a studijní programy, kurzy a předměty	28%	97%	56%	58%
5. Internacionalizace	0%	100%	63%	54%
6. Podpora vzdělávání	0%	100%	66%	65%
7. Procesní řízení	0%	92%	27%	34%
8. Lidské zdroje	0%	100%	50%	51%
9. IT podpora	5%	100%	57%	58%
10. Finance	0%	100%	55%	52%

Pozn: Pro barevné označení hodnot byly uplatněny hodnoty z legendy

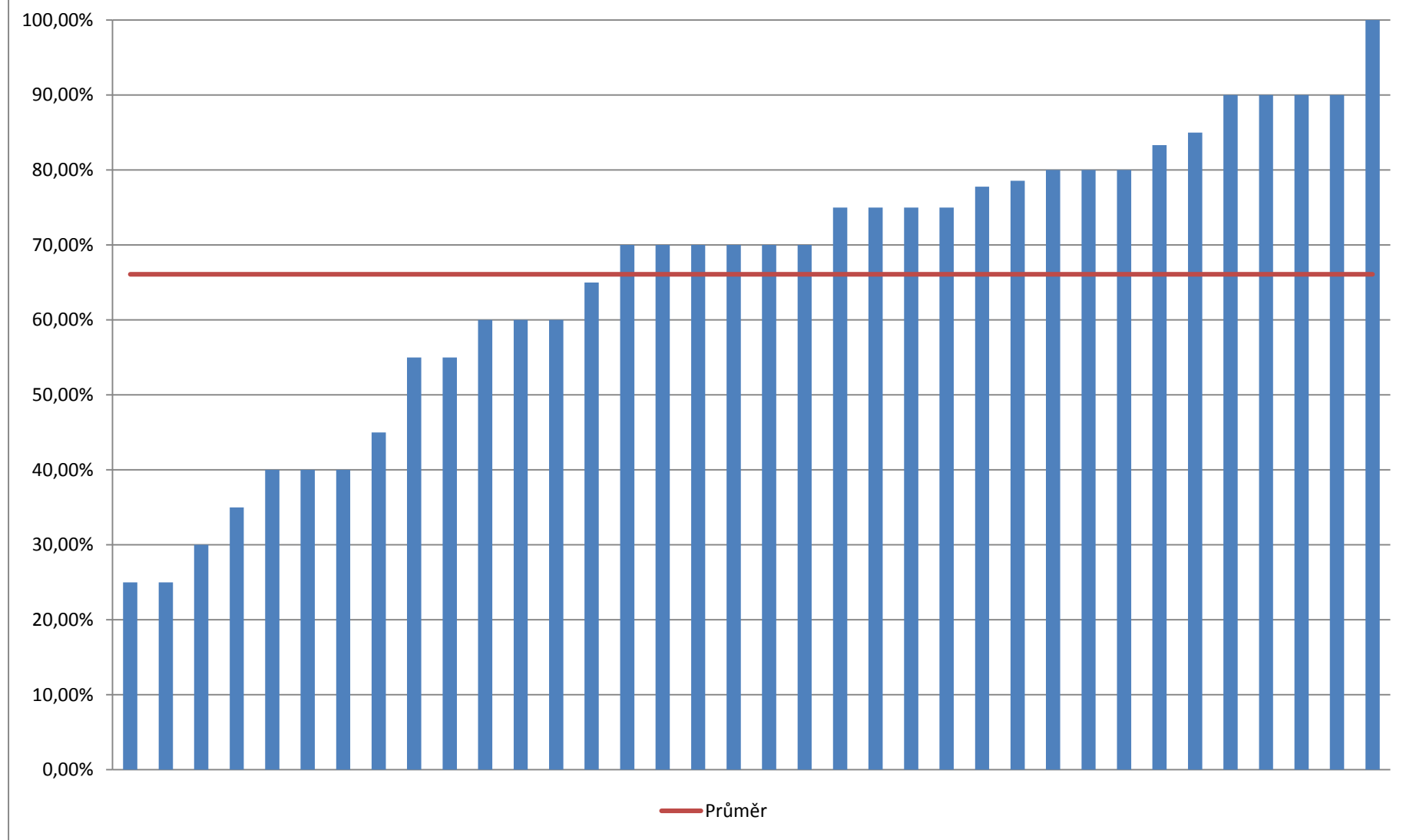
Při zpracování byl uplatněn pohled na průměrnou hodnotu v dané dimenzi a zároveň se pracovalo i s hodnotou mediánu. Z výsledků je patrný vyšší podíl kladných odpovědí v oblasti řízení. Naopak vyšší potenciál se skrývá ve správě a rozvoji zdrojů. Pozornost by si jistě zasloužila i oblast studijních programů a oborů. Nejméně kladných odpovědí bylo při vyplňování uděleno v dimenzi procesního řízení. Přestože se to týká celého dotazování, zřejmě nejvíce zde se projevila odlišnost větších a menších škol, resp. veřejných a soukromých škol, na kterou poukazovaly některé odpovědi.

Zpracování výsledků – porovnání výsledků odpovědí po vysokých školách

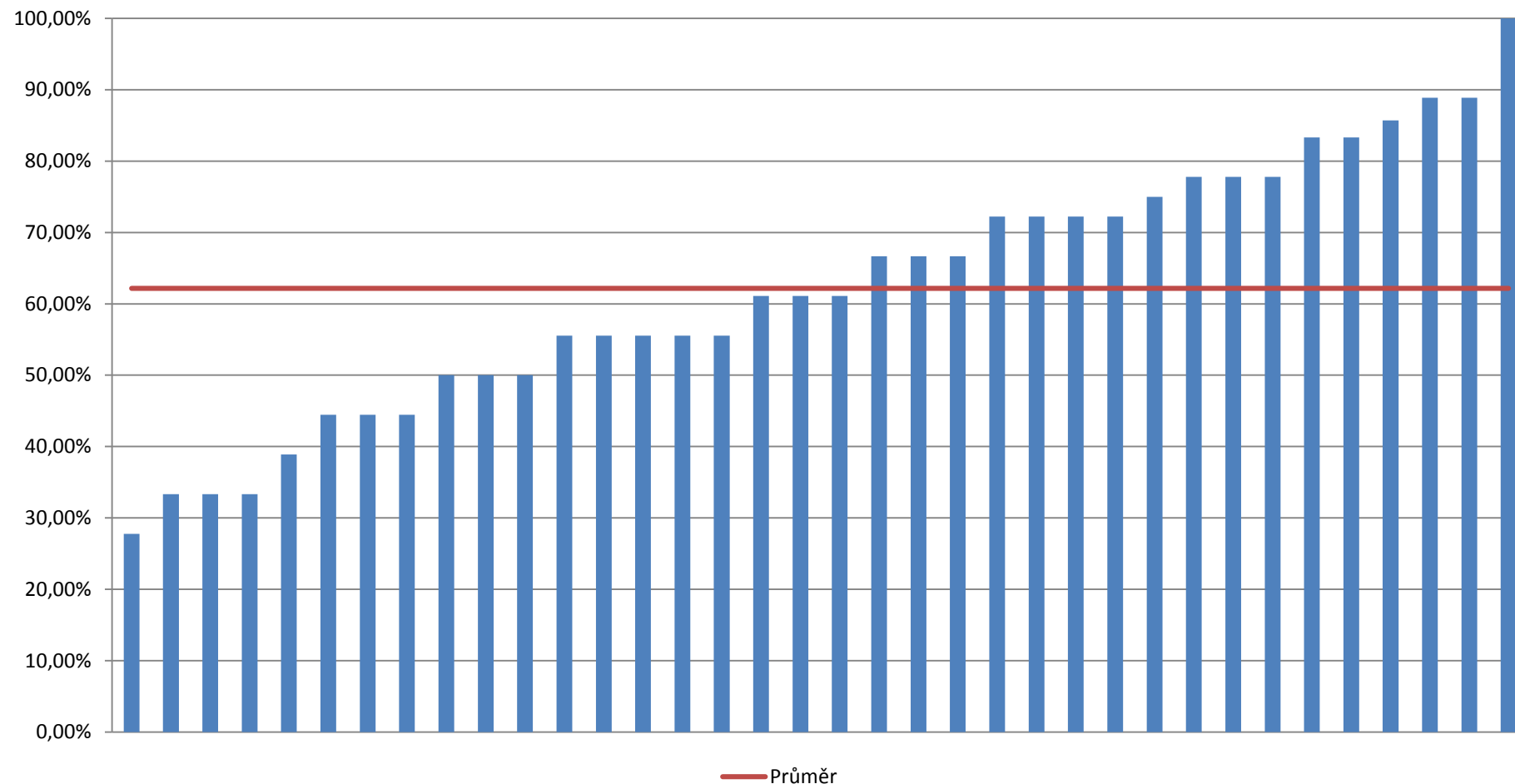
Cílem VII. doplňkového úkolu bylo určitým způsobem vizualizovat „hladinu“ aktuální situace na školách na základě získaných kladných odpovědí. Proto je pozitivní, že se v rámci dotazování vytvořilo celé spektrum škol od 27% do 90%. Autoři neočekávali 100% odpovědi školy ve všech dimenzích a všech otázkách, ale předpokládali inspirativní roli jednotlivých otázek pro danou školu jako formu možného dalšího zlepšování. Pro danou školu tak vznikla možnost se samostatně dále rozvíjet, a to vždy na základě individuálního posouzení vhodnosti aplikování obsahu otázky jako určité „dobré praxe“.

Následující tabulky obsahují přehled a „umístění“ jednotlivých škol v rámci hodnocených dimenzí. Názvy škol jsou z důvodu anonymizace dokumentu vymazány.

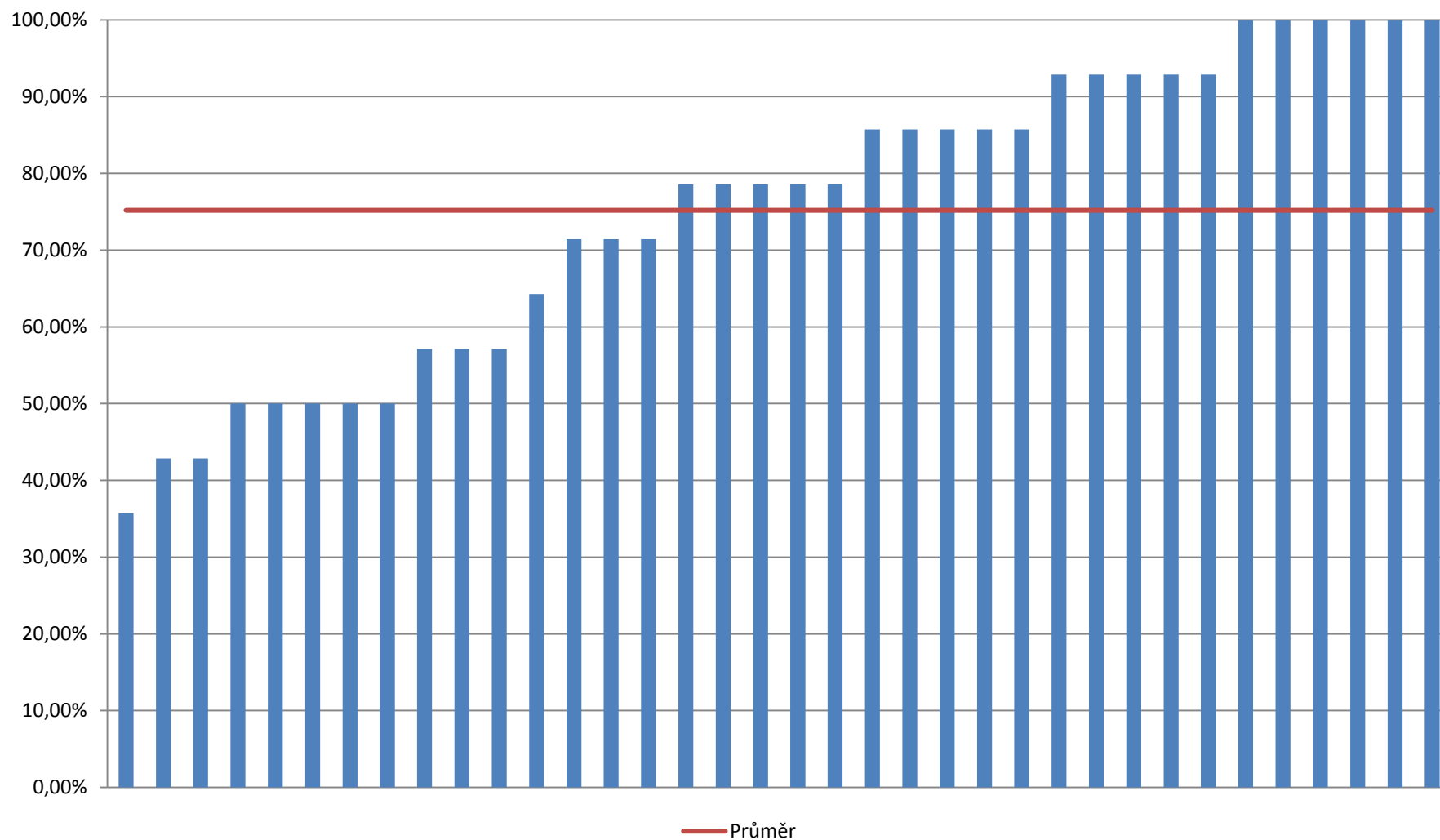
Dimenze 1 - Strategie



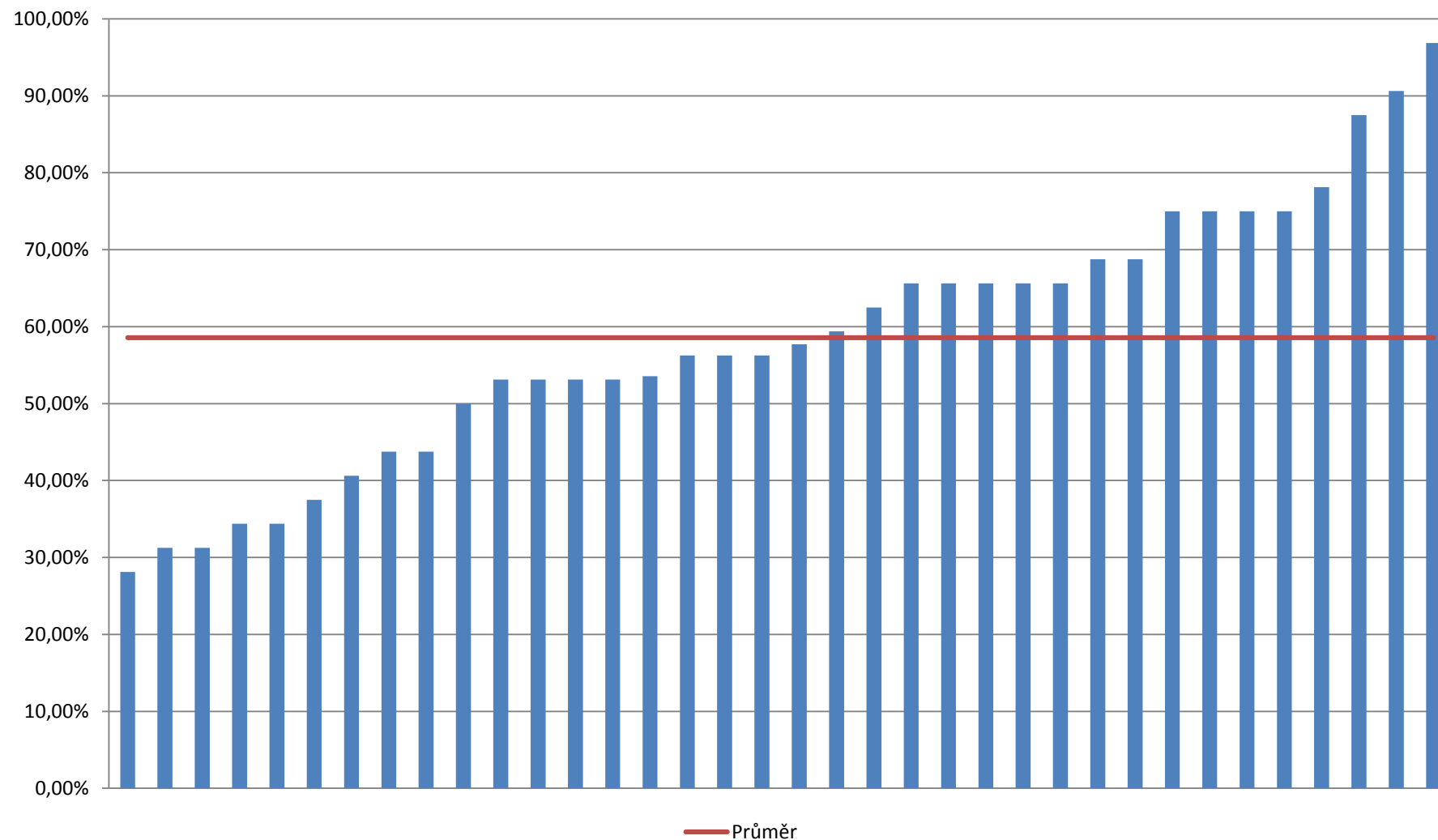
Dimenze 2 - Kvalita, řízení rizik



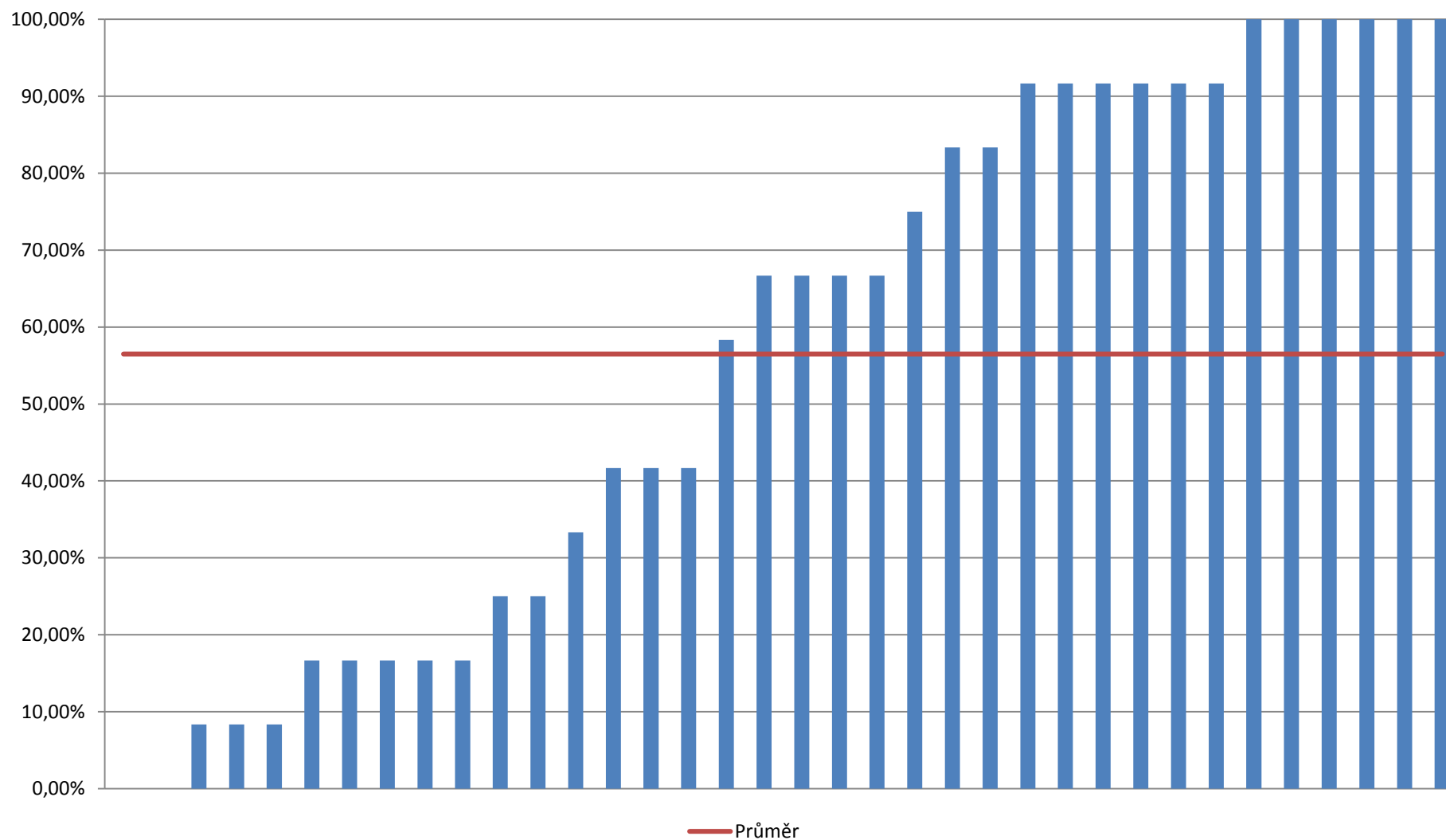
Dimenze 3 - Pravidla



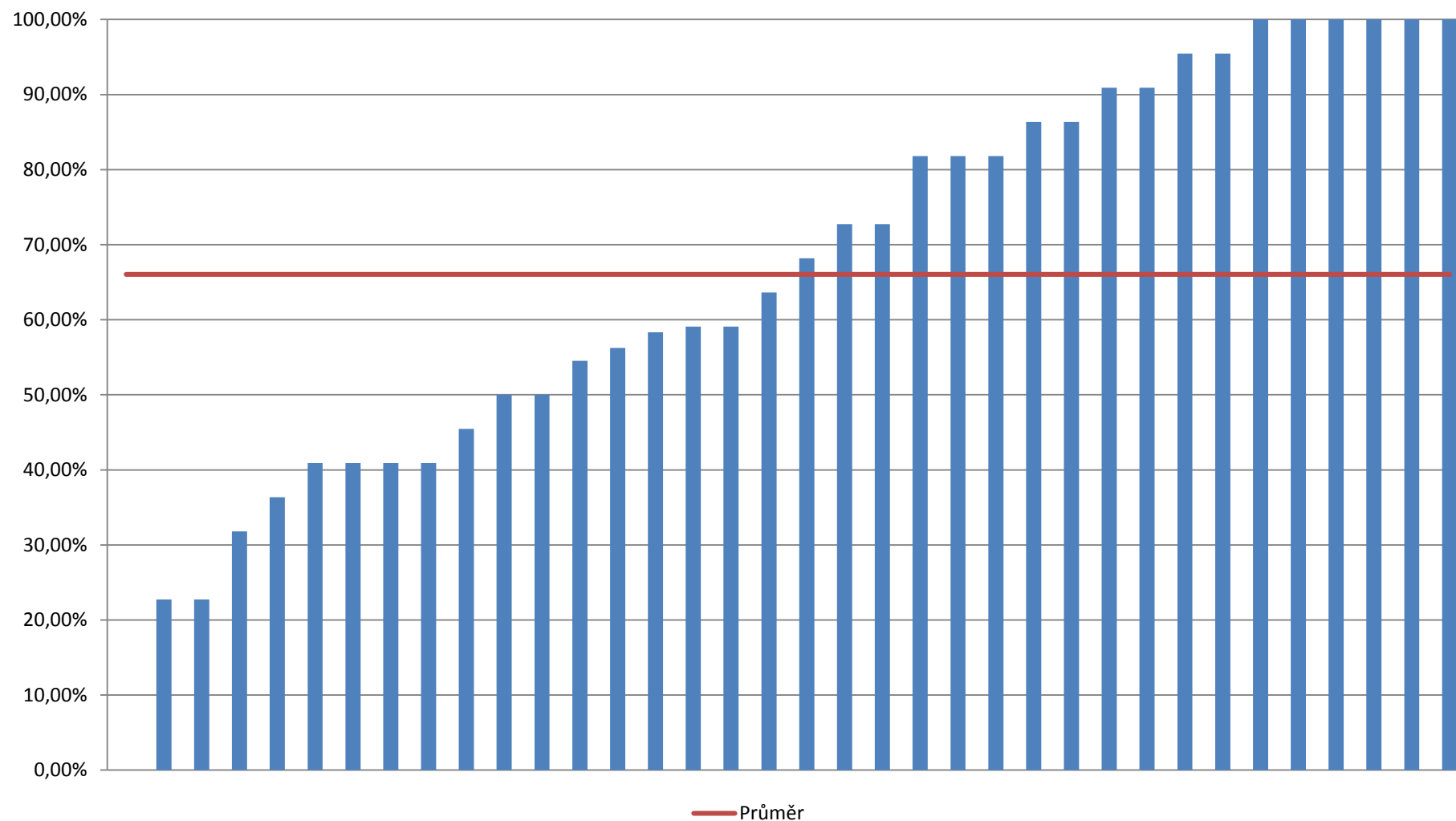
Dimenze 4 - Studijní obory a programy



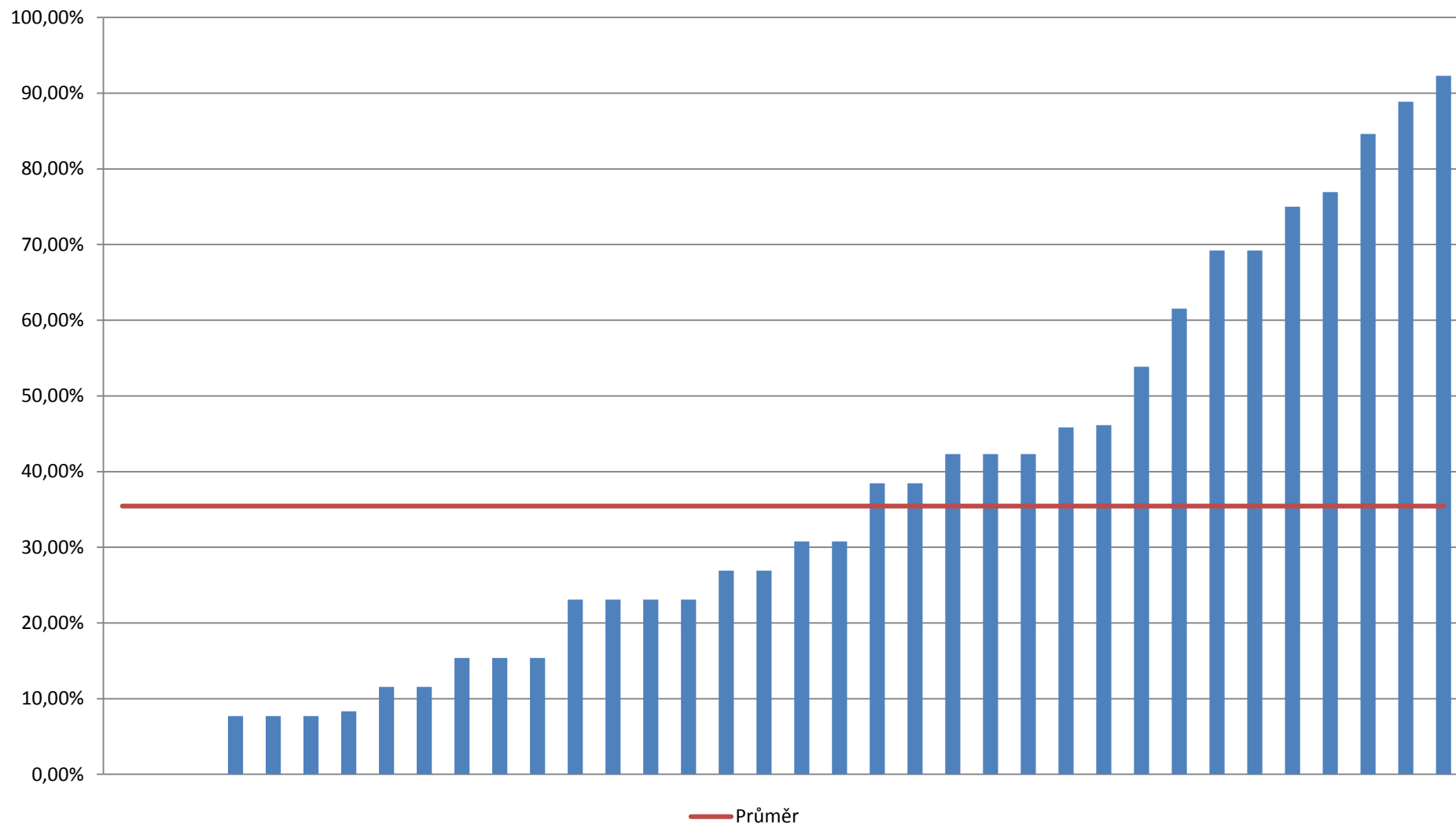
Dimenze 5 - Internacionalizace



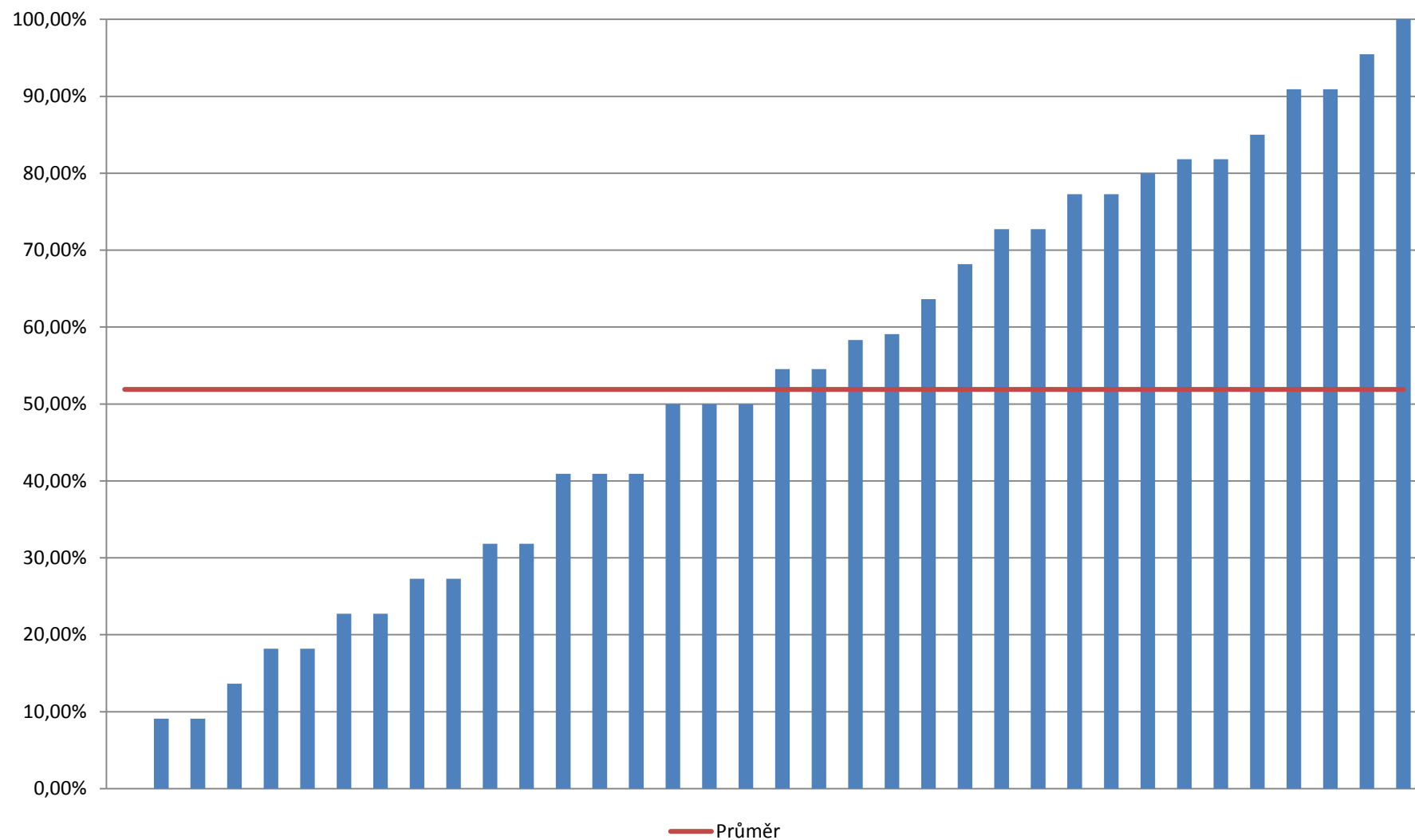
Dimenze 6 - Podpora vzdělávání



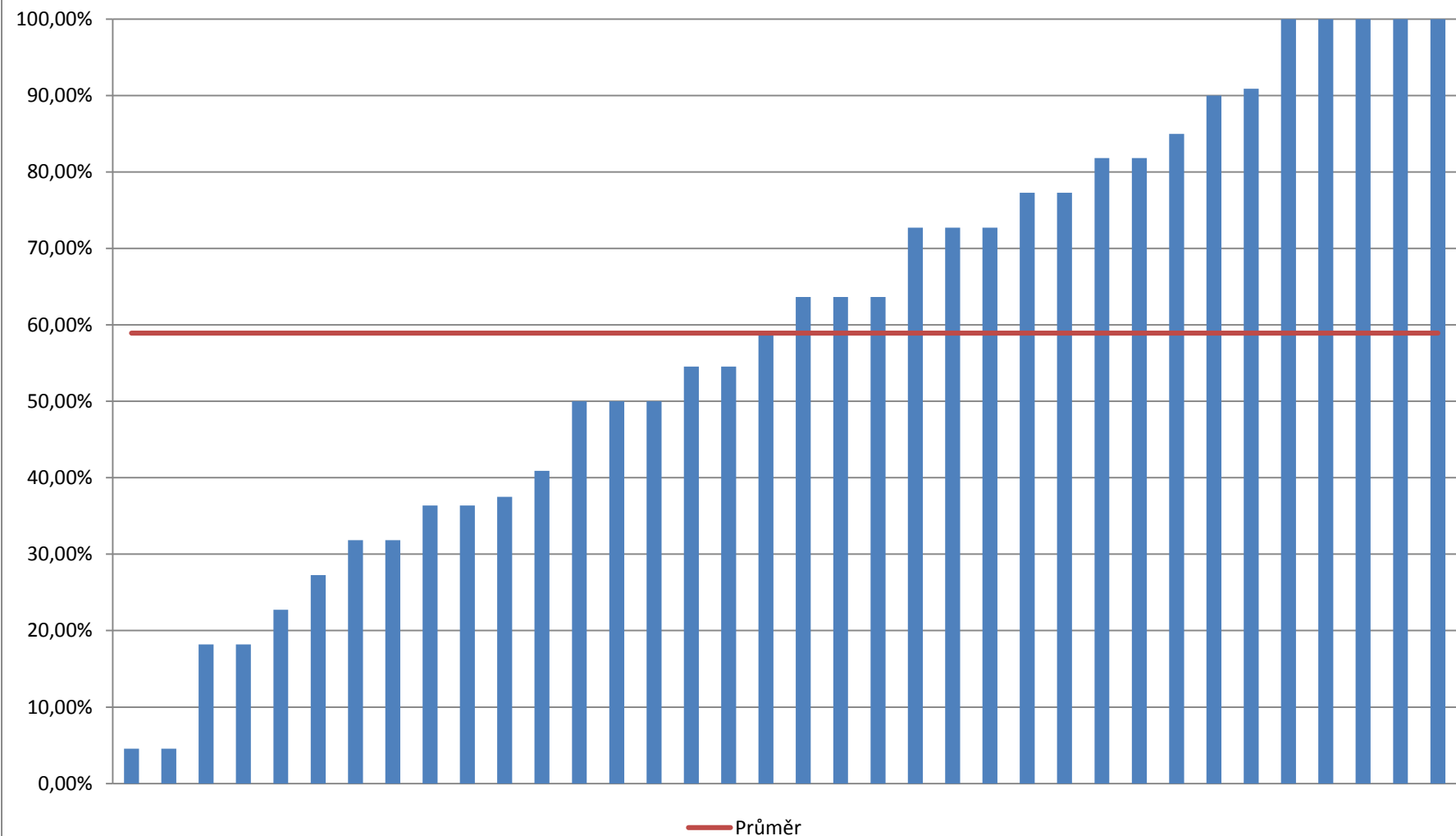
Dimenze 7 - Procesní řízení



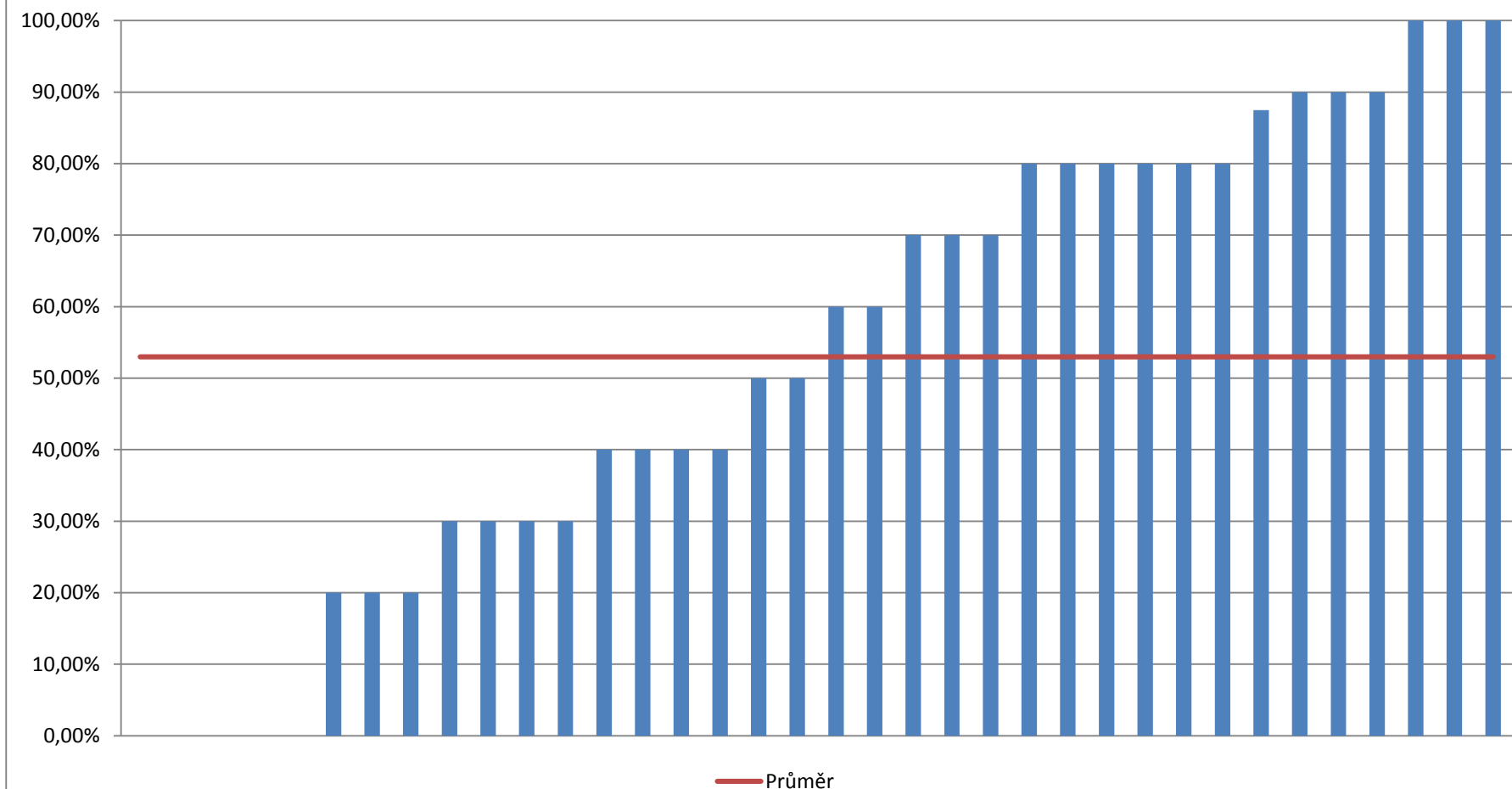
Dimenze 8 - Lidské zdroje



Dimenze 9 - IT podpora



Dimenze 10 - Finance



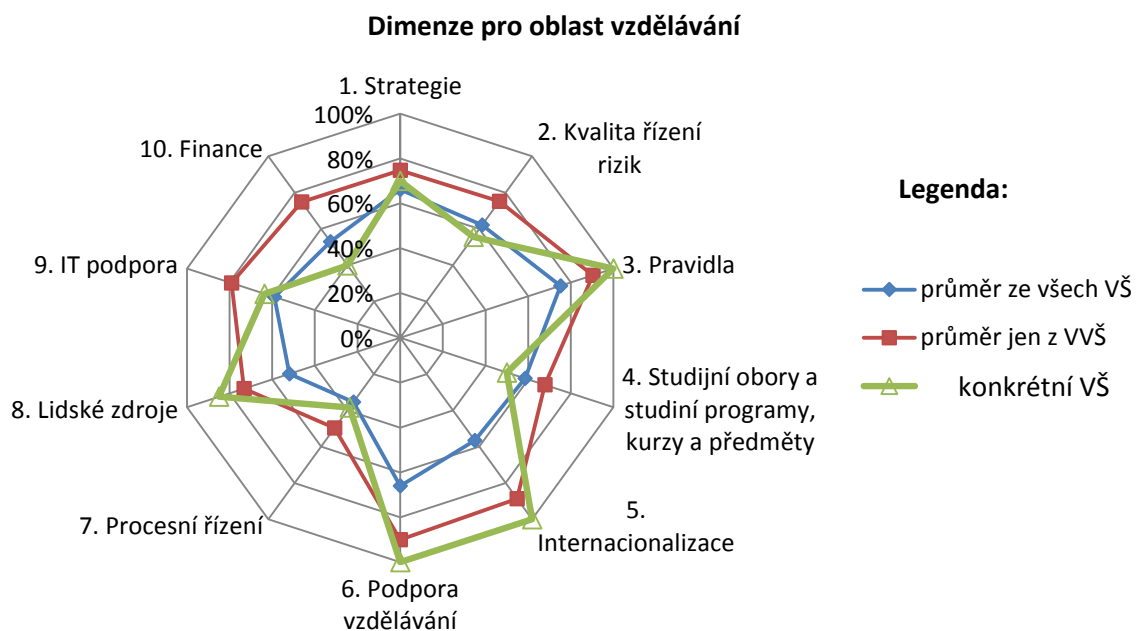
Zpracování výsledků – porovnání výsledků odpovědí po jednotlivých školách

Pro konkrétní instituci (školu) a její zhodnocení v dané oblasti jsou uplatněny pro každou doménu tři hodnoty, a to:

- Hodnota domény dané školy
- Hodnota domény průměrná pro daný typ vysoké školy - typem je veřejná (resp. státní) a soukromá vysoká škola
- Hodnota domény průměrná pro všechny vysoké školy, které poskytly odpovědi

Tyto hodnoty jsou znázorněny v rámci „spider“ diagramu s tím, že pro domény s hodnotou vyšší a nižší než je průměr, jsou uvedeny doplňující a vysvětlující texty v rámci tabulky.

Ukázka „spider“ diagramu a doplňující tabulky:



Tabulka doplňujících a vysvětlujících textů:

Podněty v dané instituci doporučitelné dalším školám (vč. příkladů dobré praxe)	Podněty pro zlepšení v dané instituci na základě výsledků ostatních škol
Výborná připravenost v oblasti internacionalizace studia.	Zavádění prvků procesního řízení a používání vhodné metodiky pro modelování procesů souvisejících se vzdělávací agendou.
Výborná podpora vzdělávání.	Vytváření motivačního způsobu tvorby rozpočtu a využití nástrojů pro sledování ekonomické efektivity výuky.
Způsob nastavení a sdílení pravidel.	

Další komentář

2. Oblast hlavních procesů v oblasti „výzkum a vývoj“

Rozšíření Metodiky EFIN do oblasti hlavního procesu „výzkum a vývoj“

Při formulování otázek pro hlavní proces výzkum a vývoj se vycházelo z původní Metodiky EFIN, ale pro oba hlavní procesy byla uplatněna dvě zásadní odlišnosti. Za prvé se do každého hlavního procesu promítají vhodné původní dimenze Desatera ověřující stav řízení (strategického, operativního, procesního a dále také řízení rizik) a správy a rozvoje aktiv (IT, lidské zdroje a finance). Za druhé byly dimenze rozšířeny o obsahové dimenze, jako jsou projekty VV a projekty smluvního výzkumu.

Hlavní proces „výzkum a vývoj“ je tak rozdělen do následujících domén:

1. Strategie
2. Kvalita a řízení rizik
3. Pravidla
4. Projekty VV a jejich řízení
5. Projekty smluvního výzkumu
6. Procesní řízení
7. Lidské zdroje
8. IT podpora
9. Finance

Dimenze procesu „Výzkum a vývoj“

Každá dimenze v sobě zahrnuje detailnější otázky, které v sobě zachycují následující otázky:

1. Strategie
Škola má formulovanou dlouhodobou strategii směřování výzkumu a vývoje.
Tato strategie se zabývá měřitelnými cíli pro oblast výzkumu a vývoje.
Dlouhodobá strategie je pravidelně vyhodnocována a aktualizována.
Škola sbírá připomínky k vizi a směřování výzkumu ze strany pracovníků, ale i dalších stakeholderů.
Způsob sběru připomínek a jejich vyhodnocení je transparentní a závěr dostupný autorovi připomínky.
Škola zpracovává analýzu slabých a silných stránek výzkumu.
Závěry analýzy jsou promítány do strategie směřování.
Dlouhodobou strategii směřování zpracovávají ve shodném formátu i podřízené součásti školy, například fakulty, katedry, ústavy.
Škola strategicky spolupracuje na vědeckovýzkumných projektech s jinými vysokými školami v ČR i v zahraničí.

2. Kvalita řízení rizik

Škola má stanoven postup pro kontrolu plnění norem a podmínek grantů apod.

Postup je uplatňován, při nalezení problému je situace řešena.

Škola provádí pravidelné kontroly v oblasti vědy a výzkumu.

Škola definuje hrozící rizika v oblasti výzkumu a vývoje.

Škola má zpracovaný systém pro řízení těchto rizik a rizika omezuje.

Škola systematicky analyzuje rizika v oblasti vědy a výzkumu.

Součástí řízení rizik je posuzování uzavíraných smluv.

Každá smlouva a z ní plynoucí závazky jsou posuzovány zodpovědným oddělením.

Škola poskytuje garanci splnění svých závazků a spokojenost zákazníka.

3. Pravidla

Škola má zřízeno oddělení pro veřejné zakázky.

Pro zpracování veřejných zakázek existují a jsou kontrolována jednoznačná pravidla.

Škola se systematicky zabývá ochranou svého duševního vlastnictví.

Škola má popsany postup ochrany nových poznatků (patenty, užité vzory apod.), jejich inovací a transfer do praxe.

Popsaný postup ochrany nových poznatků je dodržován.

Škola systematicky prezentuje výsledky své vědeckovýzkumné činnosti veřejnosti.

Na škole existuje PR oddělení zodpovědné za komunikaci s veřejností.

Na škole existuje útvar zodpovědný za udržování dlouhodobých vztahů s dalšími vědeckovýzkumnými institucemi a průmyslovými partnery.

Škola podporuje pořádání konferencí (workshopů, seminářů) a pomáhá s vyřizováním související administrativy.

Škola hodnotí publikační činnost jednotlivých pracovišť.

4. Projekty VV a jejich řízení

Na škole je zřízena projektová kancelář.

Řešitelé mají přesně definovaný nárok na administrativní podporu.

Škola podporuje rozvoj schopností pracovníků v projektovém řízení.

Řešitelé mají k dispozici podpůrné materiály pro administrativu projektů (šablony dokumentů, vzory smluv apod.).

U projektů je stanoven způsob hodnocení jejich průběhu a jeho kontrola. Projekt má stanovené cíle, jejich plnění se sleduje a vykazuje. Je stanoven postup při neplnění cílů.

Škola má stanovena pravidla pro plánování a schvalování projektů. Řešitelé mají dostupné informace o tom, jakým způsobem bude jejich projekt posuzován a kritéria pro schválení.

Při plánování a schvalování projektů se zvažuje jejich náročnost na čerpání lidských, finančních a dalších zdrojů. Mezi další zdroje patří například laboratoře, specializovaná pracoviště a jejich vybavení.

Při schvalování projektů se hodnotí jejich vliv na plnění dlouhodobé strategie školy.

Škola má definován postup pro změnové řízení. Při potřebě změny schváleného projektu existuje jasný postup pro schválení změny.

Škola sleduje a dokumentuje stav jednotlivých projektů a jejich výstupů. Na škole je k dispozici databáze všech projektů a jejich výstupů. Databáze je dostupná všem řešitelům a je pravidelně aktualizována.

Na škole existuje pracoviště zodpovědné za vyhledávání nových zdrojů financování vědy a výzkumu. Toto pracoviště informuje o zdrojích možné řešitele.

Škola aktivně podporuje zapojování svých vědeckovýzkumných pracovníků do mezinárodních projektů.

5. Projekty smluvního výzkumu

Na škole existuje útvar zodpovědný za koordinaci smluvního výzkumu.

Škola propaguje smluvní výzkum a aktivně vyhledává nové partnery v ČR i v zahraničí.

Škola se zabývá hodnocením spokojenosti svých zákazníků.

6. Procesní řízení

Škola má popsané postupy (procesy) pro zpracování a řízení vědeckovýzkumných projektů. Postupy mohou mít textovou (návod, pokyny, směrnice) i grafickou podobu (diagramy).

Škola má popsané postupy (procesy) pro podporu vědeckovýzkumných projektů. Postupy mohou mít textovou (návod, pokyny, směrnice) i grafickou podobu (diagramy).

Postupy jsou zakreslené pomocí diagramů. Pomocí notace pro zakreslení procesů (BPMN, UML, vývojové diagramy a další).

Postupy jsou dostupné zaměstnancům.

Pro jednotlivé agendy a činnosti jsou definováni zodpovědní pracovníci - vlastníci procesů. Zodpovědný pracovník je garantem agendy či činnosti, zodpovídá za její správné provádění a navrhuje jejich změny a tato pozice je legitimizována v příslušné dokumentaci (statut, organizační schéma ad.).

Škola má definovaný systém sběru požadavků na nové postupy či úpravu stávajících. Způsob sběru připomínek a jejich vyhodnocení je transparentní a závěr dostupný autorovi připomínky.

U agend a činností jsou definované ukazatele výkonnosti a efektivity. Pro jednotlivé agendy a činnosti jsou určeny ukazatele, dle nichž lze posuzovat jejich efektivitu a míru uspokojování potřeb uživatelů.

Ukazatele výkonnosti a efektivity jsou systematicky vyhodnocovány. Škola hodnotí vývoj ukazatelů s ohledem na dlouhodobou strategii a porovnává je s dostupnými informacemi o jiných institucích.

Škola systematicky přezkoumává vhodnost ukazatelů a případně je upravuje.

7. Lidské zdroje

Škola má definovaný způsob evaluace zaměstnanců. Zaměstnanci jsou pravidelně hodnoceni dle stanovených kritérií (zapojení na projektech, publikační činnost apod.). Na hodnocení jsou navázány odměny a jiné způsoby motivace.

Škola zjišťuje a zabývá se spokojeností zaměstnanců.

Škola má zpracovaný popis pracovních pozic. Popis obsahuje přehled zodpovědností, pravomocí a náplň práce zaměstnance na dané pozici.

Škola má standardizovaný postup přijímání akademických pracovníků. Postup je transparentní a veřejně dostupný.

Škola má vypracovaný kariérní řád pro akademické pracovníky.

Škola má zpracovaná kritéria a postup habilitačního a jmenovacího řízení. Kritéria zahrnují například požadavky na publikace, granty apod.

Škola sleduje a aktivně podporuje zvyšování počtu zahraničních akademických pracovníků ve vědě a výzkumu.

Škola aktivně podporuje zvyšování podílu absolventů doktorského studia na celkovém počtu akademických pracovníků.

Do vědeckovýzkumných projektů jsou aktivně zapojováni studenti.

8. IT podpora

Škola má zpracovaný přehled všech IT služeb.

Řešitelé mají k dispozici ucelený přehled IT služeb, které mohou využívat.

Škola má formulována pravidla využití IT.

Řešitelům jsou dostupné podmínky, za kterých mohou IT služby využívat a pravidla, která při tom musí dodržet.

K IT službám a aplikacím jsou zpracovány návody a dokumentace.

IT služby mají nadefinovaný svůj ceník.

Návody a dokumentace jsou aktuální a dostupné uživatelům.

K novým aplikacím a IT službám nabízí škola uživatelům školení.

Škola je schopna v krátké době reagovat na problémy a požadavky uživatelů na IT.

Je definován způsob sběru požadavků na IT a hlášení chyb a problémů. Ty jsou transparentně řešeny a uživatel je informován o výsledku.

9. Finance

Škola má definována pravidla pro tvorbu a schvalování rozpočtu pro oblast vědy a výzkumu.

Pravidla jsou známá a uplatňovaná.

Systém tvorby rozpočtu je motivační pro řešitele a jejich pracoviště.

U vědeckovýzkumných projektů je jednoznačně stanovený správce a příkazce finančních operací.

Škola má definovaná pravidla oběhu účetních dokumentů.

Oběh účetních dokumentů je elektronizován.

Čerpání rozpočtů je pravidelně kontrolováno.

Z nalezených nedostatků jsou vyvozena nápravná opatření.

Škola má stanovená pravidla a postup pro nákup majetku a služeb.

Vyhodnocení odpovědí v rámci dimenzí

Každá doména tak v sobě obsahuje seznam otázek, na které bylo záměrem, aby bylo možné odpovědět „auditním“ způsobem. Tzn. tak získat od školy jednoznačnou (v podobě odpovědi ano/ne), ale zároveň také doložitelnou odpověď (prokazatelnou například formou odkazu na příslušný dokument, směrnici, zápis apod.).

Vyhodnocení jednotlivých odpovědí tak mohlo být provedeno následující způsobem:

- 100% - kladná a doložitelná odpověď
- 50% - kladná odpověď, která ale není jednoznačně na základě odpovědi doložitelná
- 0% - záporná odpověď

Tyto procentuální hodnoty slouží ke zpracování průměru v rámci dané domény.

Rozpětí	Kategorie
0-20%	E
21-40%	D
41-60%	C
61-80%	B
81%-100	A

Dotazování se v rámci VII. doplňkového úkolu zúčastnilo celkem 36 vysokých škol, a to všech forem – státních, veřejných i soukromých.

Zpracování výsledků – porovnání výsledků odpovědí po dimenzích

Získané odpovědi vysokých škol zapojených do plnění VII. doplňkového úkolu zachycují stav naplnění po jednotlivých dimenzích.

Výzkum a vývoj – dimenze	min	max	medián	průměr
1. Strategie	0%	100%	67%	64%
2. Kvalita řízení rizik	0%	100%	56%	53%
3. Pravidla	10%	100%	70%	63%
4. Projekty VaV a jejich řízení	0%	100%	75%	59%
5. Projekty smluvního výzkumu	0%	100%	33%	42%
6. Procesní řízení	0%	89%	36%	36%
7. Lidské zdroje	0%	89%	64%	59%
8. IT podpora	0%	100%	70%	62%
9. Finance	0%	100%	75%	65%

Pozn: Pro barevné označení hodnot byly uplatněny hodnoty z legendy

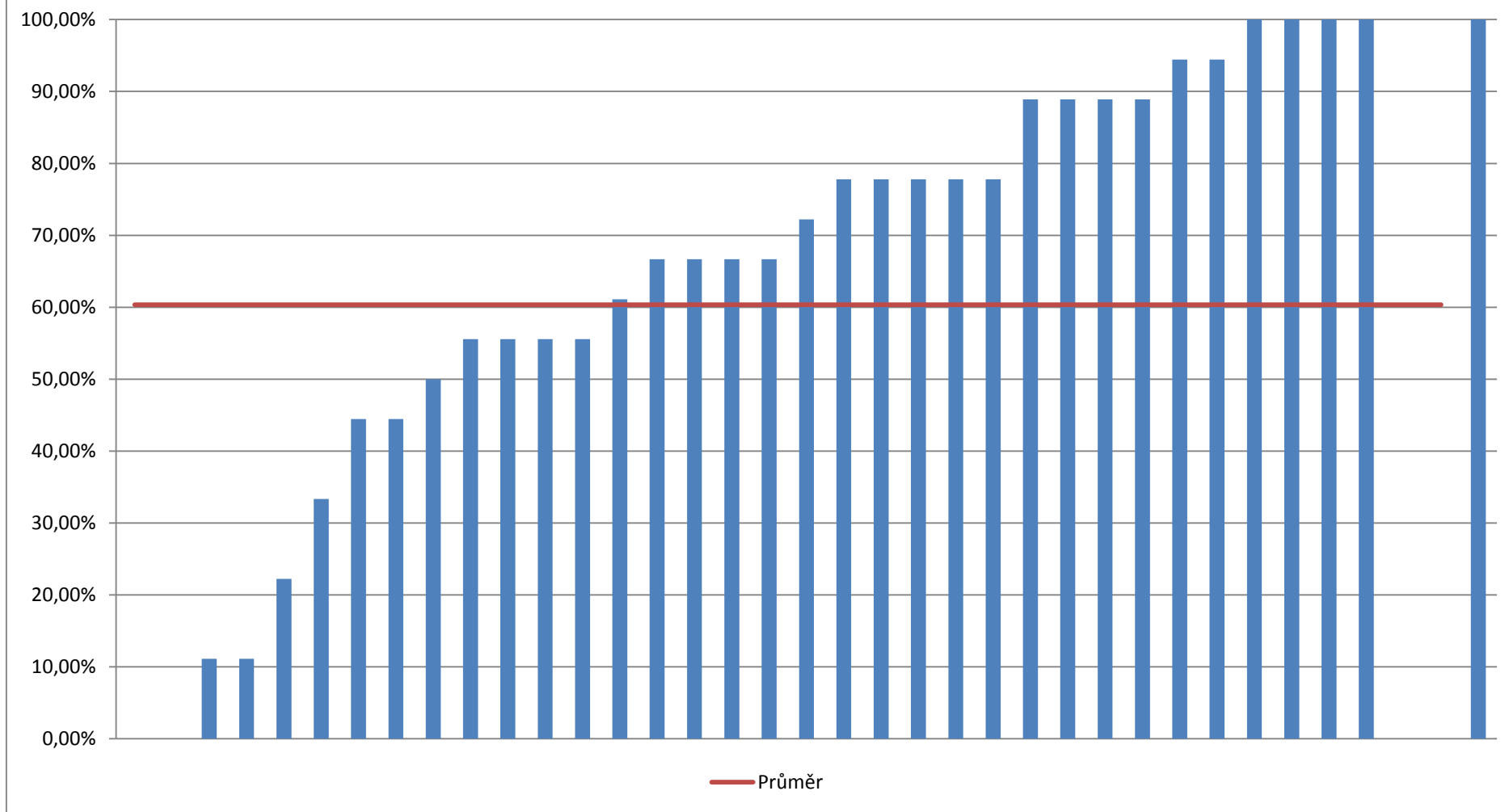
Při zpracování byl uplatněn pohled na průměrnou hodnotu v dané dimenzi a zároveň se pracovalo i s hodnotou mediánu. Z výsledků je patrný vyšší podíl kladných odpovědí v oblasti řízení. Naopak vyšší potenciál se skrývá ve správě a rozvoji zdrojů. Pozornost by si jistě zasloužila i oblast studijních programů a oborů. Nejméně kladných odpovědí bylo při vyplňování uděleno v dimenzi procesního řízení. Přestože se to týká celého dotazování, zřejmě nejvíce zde se projevila odlišnost větších a menších škol, resp. veřejných a soukromých škol, na kterou poukazovaly některé odpovědi.

Zpracování výsledků – porovnání výsledků odpovědí po vysokých školách

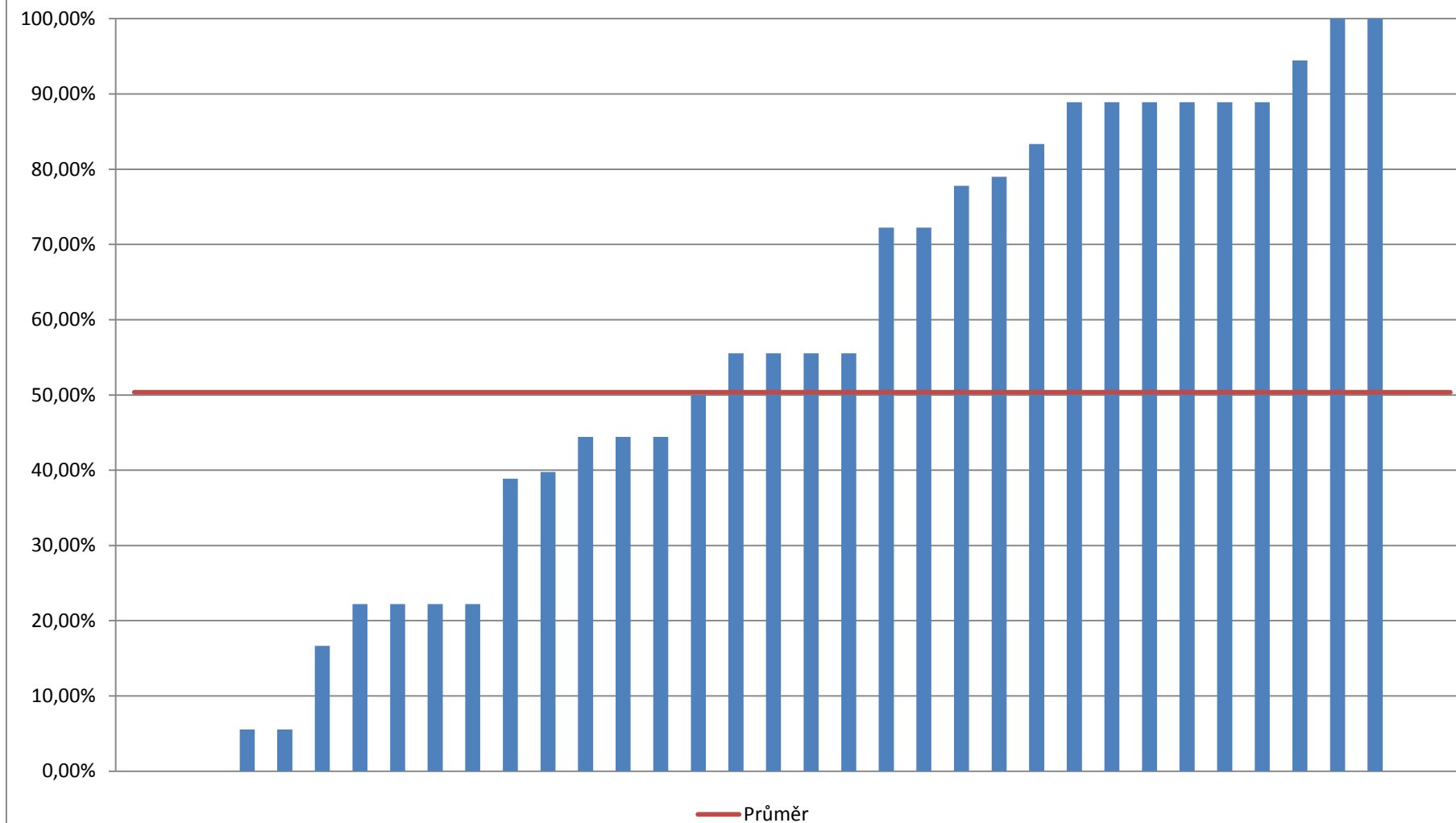
Cílem VII. doplňkového úkolu bylo určitým způsobem vizualizovat „hladinu“ aktuální situace na školách na základě získaných kladných odpovědí. Proto je pozitivní, že se v rámci dotazování vytvořilo celé spektrum škol od 27% do 90%. Autoři neočekávali 100% odpovědi školy ve všech dimenzích a všech otázkách, ale předpokládali inspirativní roli jednotlivých otázek pro danou školu jako formu možného dalšího zlepšování. Pro danou školu tak vznikla možnost se samostatně dále rozvíjet, a to vždy na základě individuálního posouzení vhodnosti aplikování obsahu otázky jako určité „dobré praxe“.

Následující tabulky obsahují přehled a „umístění“ jednotlivých škol v rámci hodnocených dimenzí. Názvy škol jsou z důvodu anonymizace dokumentu vymazány.

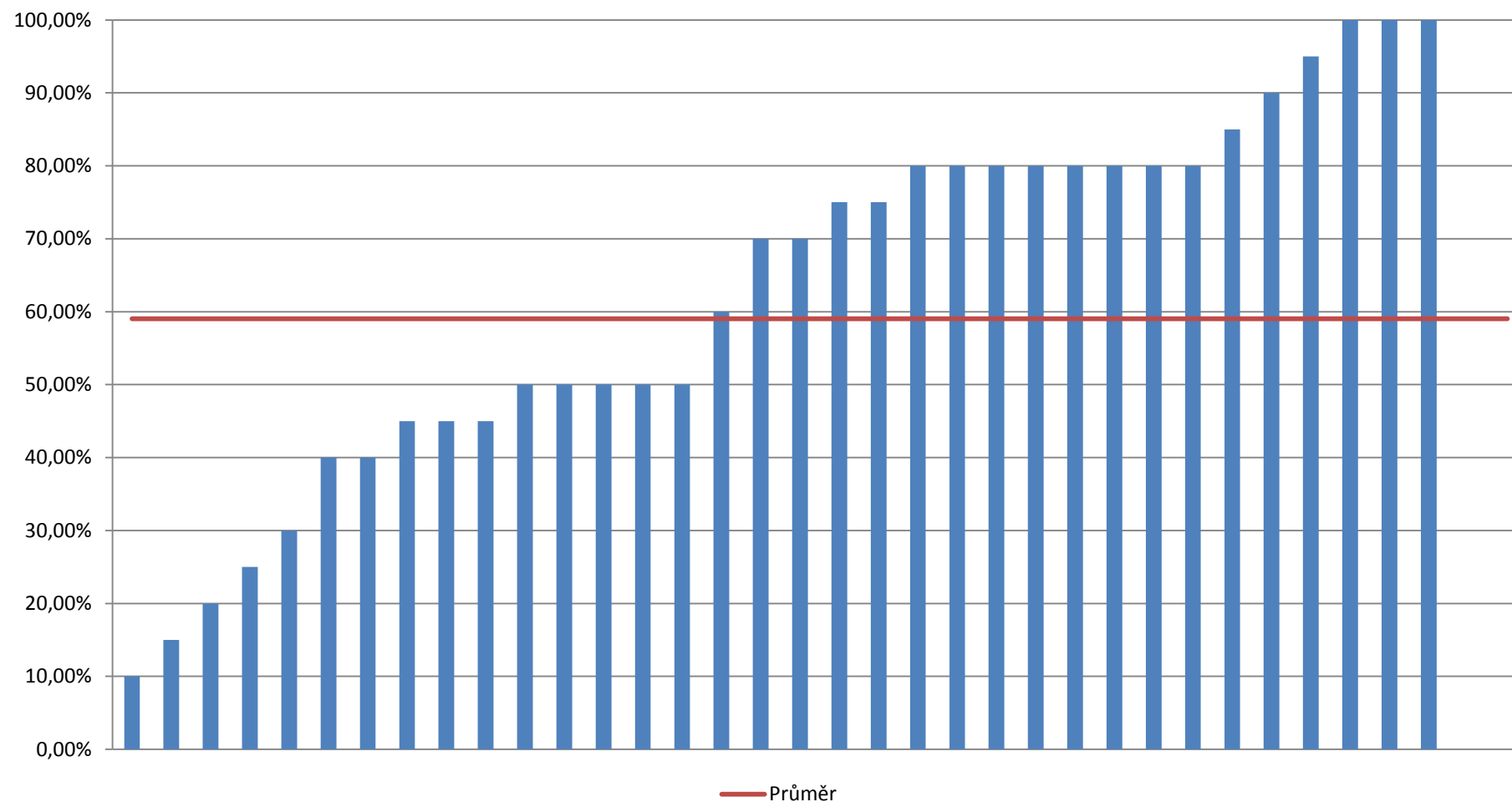
Dimenze 1 - Strategie



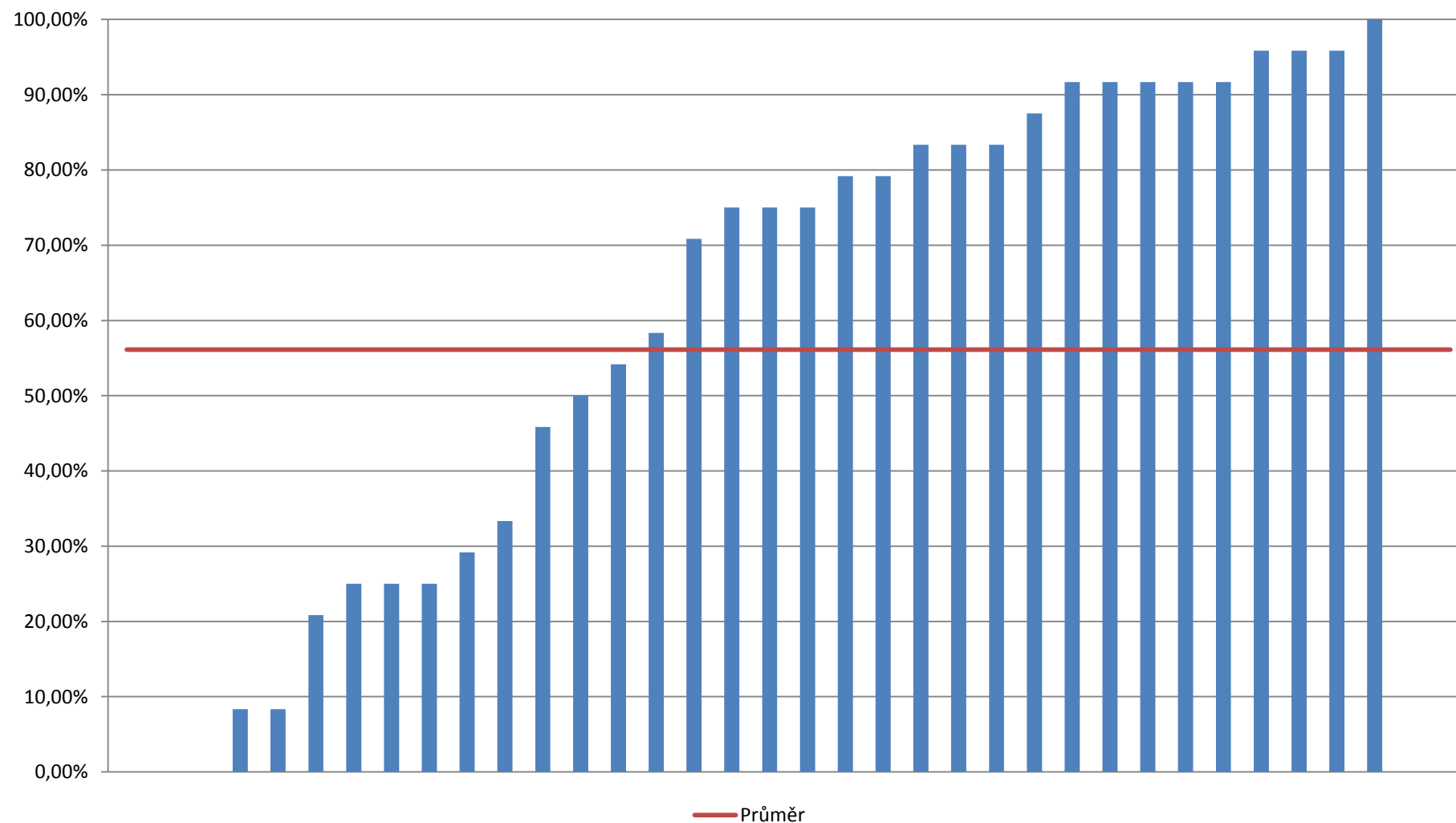
Dimenze 2 - Kvalita a řízení rizik



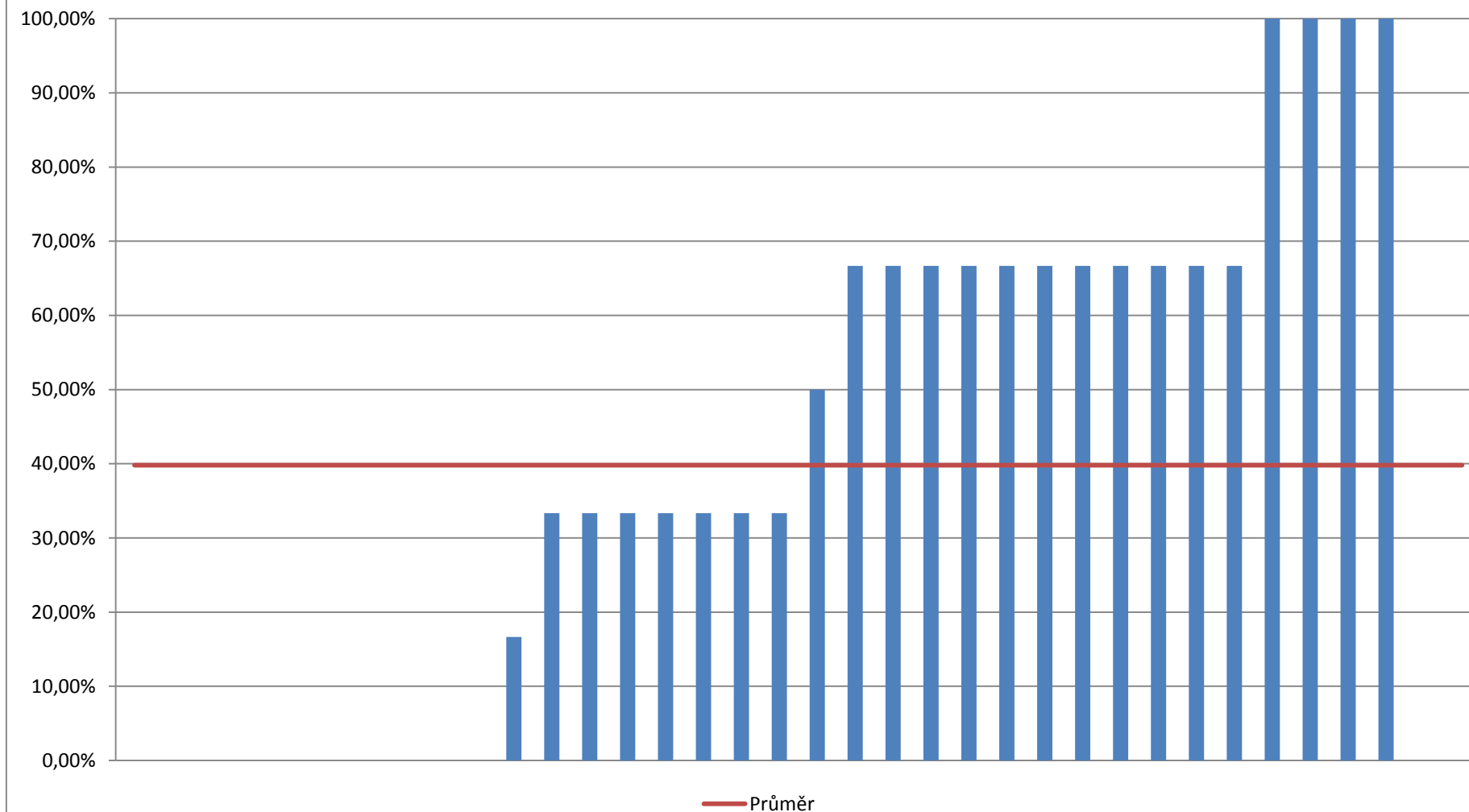
Dimenze 3 -Pravidla



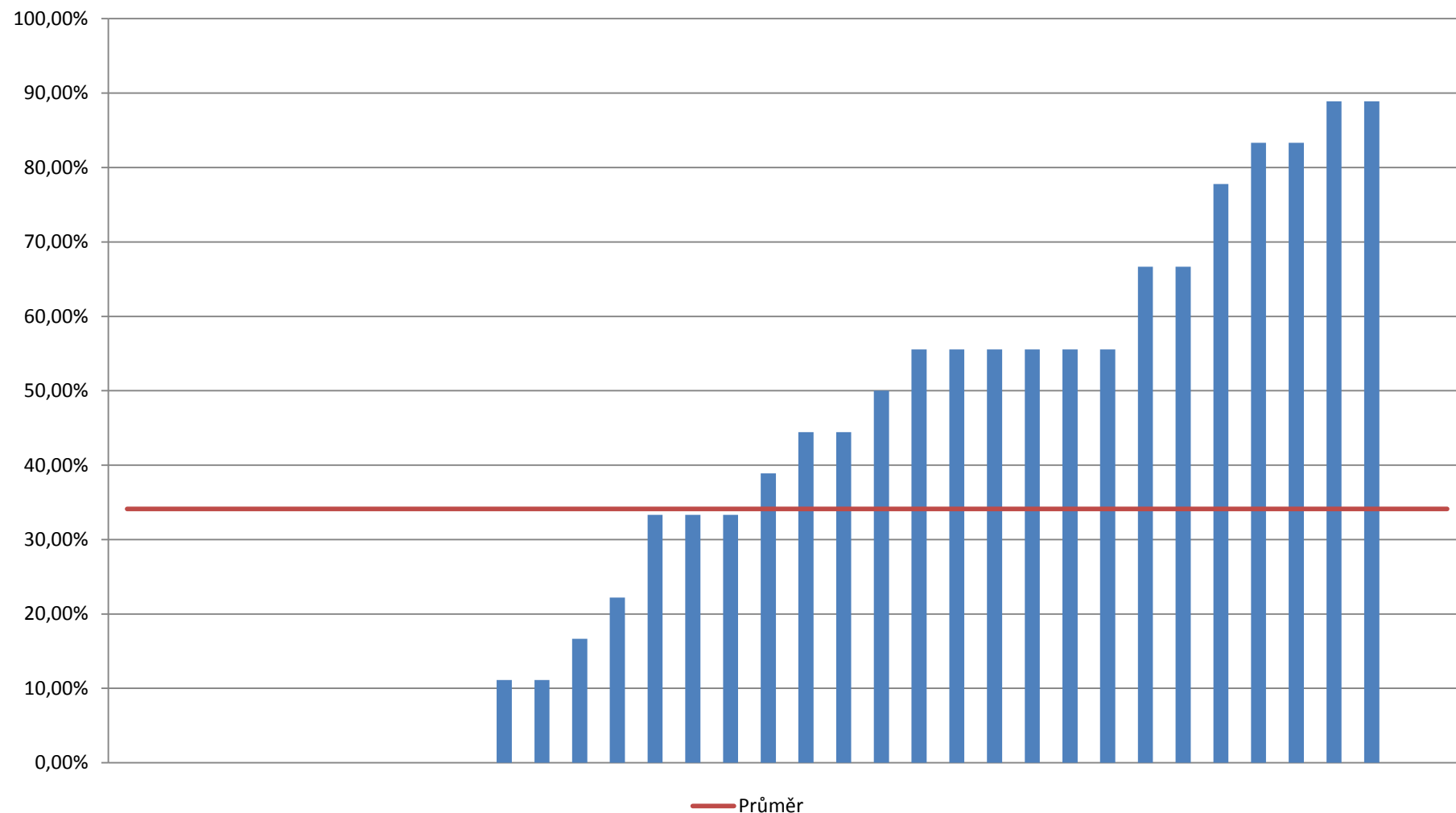
Dimenze 4 - Projekty VV a jejich řízení



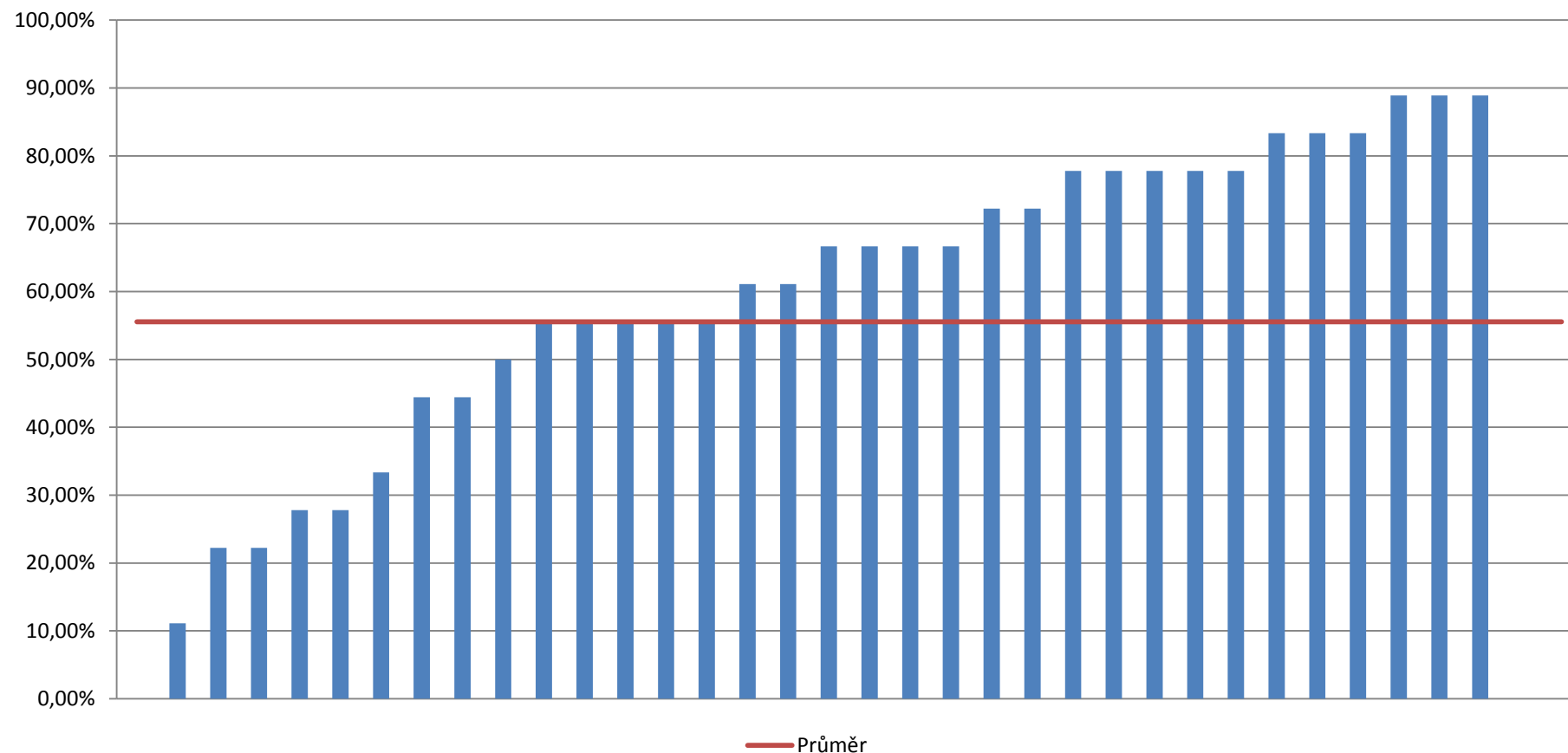
Dimenze 5 -Projekty smluvního výzkumu



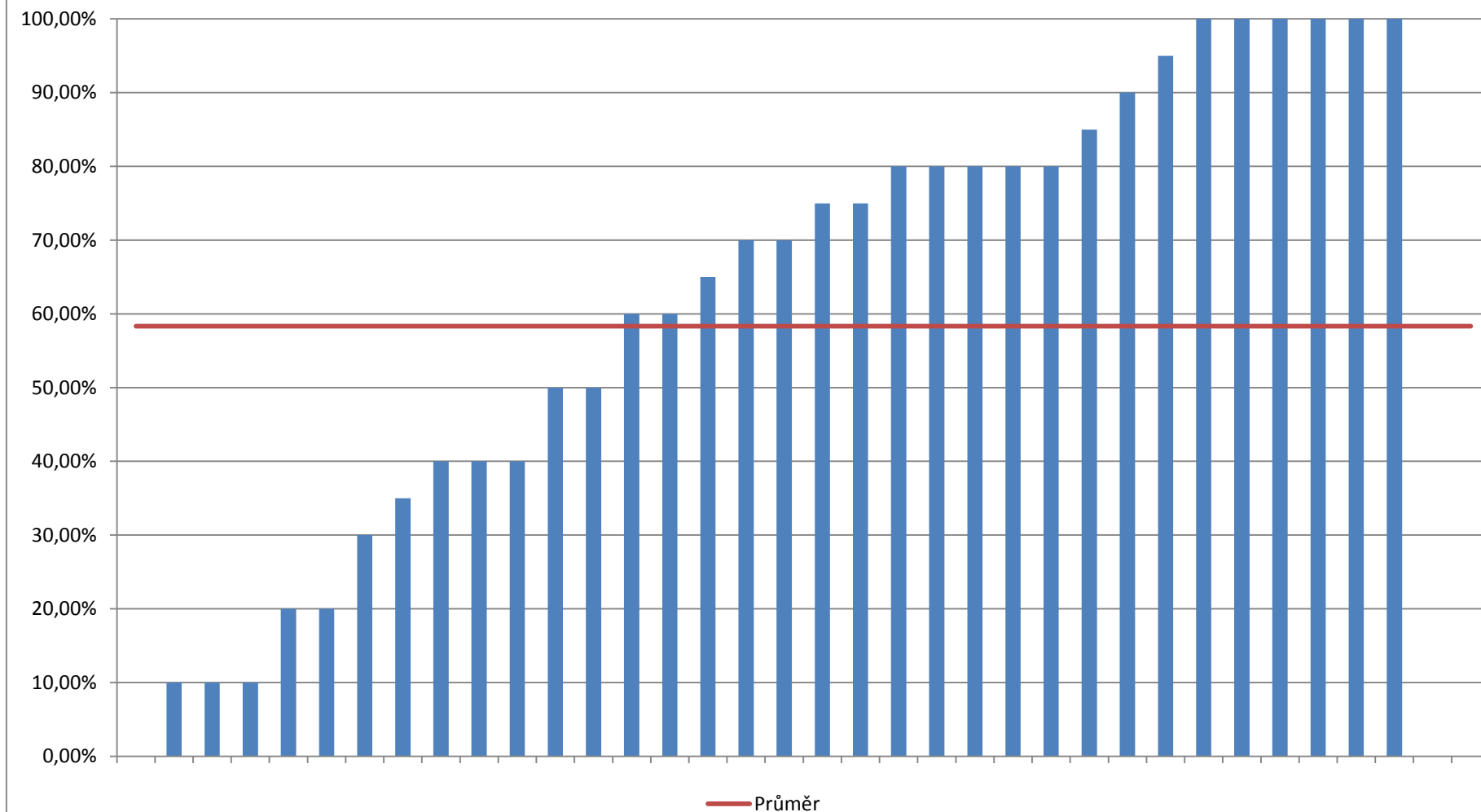
Dimenze 6 - Procesní řízení



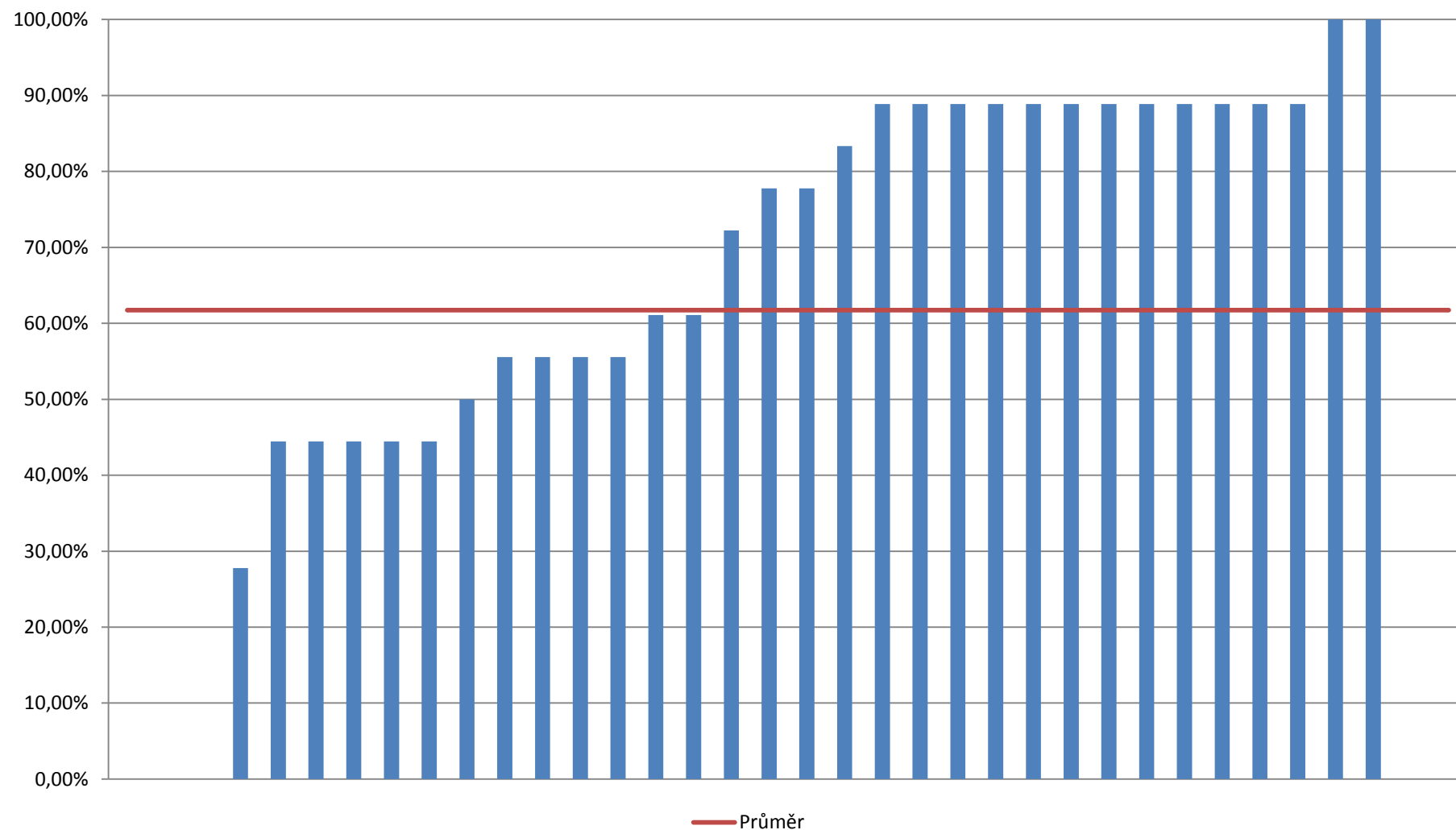
Dimenze 7- Lidské zdroje



Dimenze 8 - IT podpora



Dimenze 9 - Finance



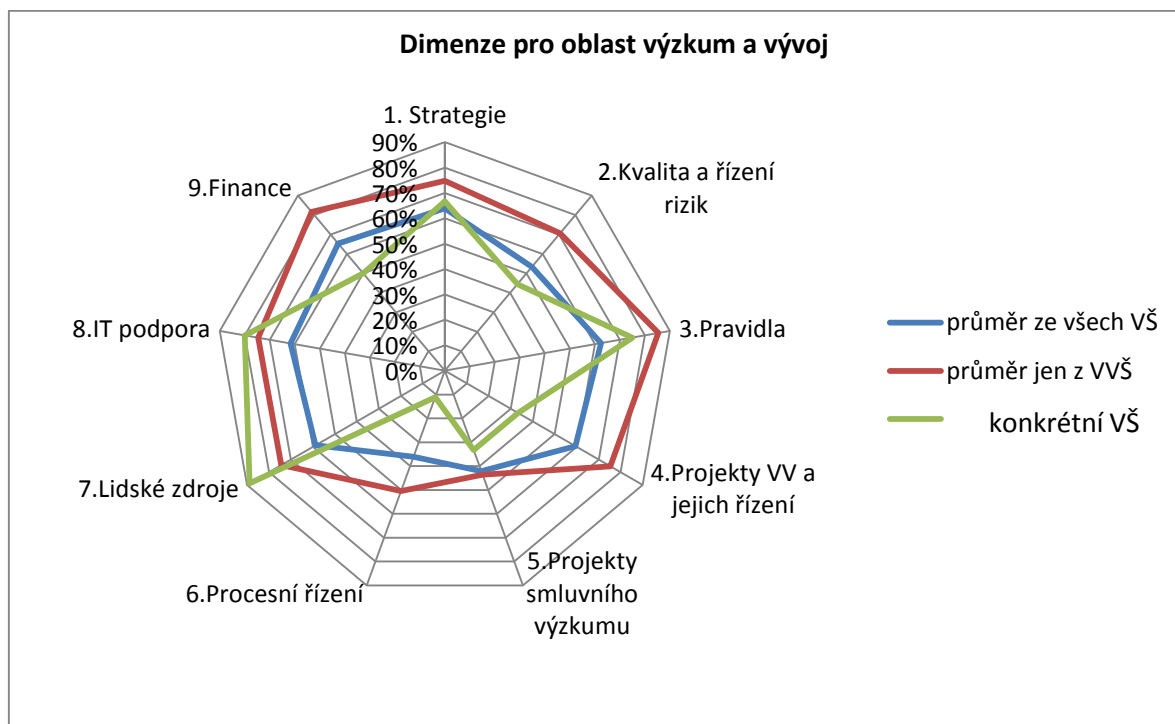
Zpracování výsledků – porovnání výsledků odpovědí po jednotlivých školách

Pro konkrétní instituci (školu) a její zhodnocení v dané oblasti jsou uplatněny pro každou doménu tři hodnoty, a to:

- Hodnota domény dané školy
- Hodnota domény průměrná pro daný typ vysoké školy - typem je veřejná (resp. státní) a soukromá vysoká škola
- Hodnota domény průměrná pro všechny vysoké školy, které poskytly odpovědi

Tyto hodnoty jsou znázorněny v rámci „spider“ diagramu s tím, že pro domény s hodnotou vyšší a nižší než je průměr, jsou uvedeny doplňující a vysvětlující texty v rámci tabulky.

Ukázka „spider“ diagramu a doplňující tabulky:



Tabulka doplňujících a vysvětlujících textů:

Podněty v dané instituci doporučitelné dalším školám (vč. příkladů dobré praxe)	Podněty pro zlepšení v dané instituci na základě výsledků ostatních škol
Výborná připravenost v oblasti IT podpory, pravidelně aktualizovaný Katalog služeb Výpočetního a informačního centra	Zavádění prvků procesního řízení a používání vhodné metodiky pro modelování procesů souvisejících s agendou vědy a výzkumu.
Výborná práce s lidskými zdroji v instituci.	Vytváření motivačního způsobu tvorby rozpočtu a využití nástrojů pro sledování ekonomické efektivity V a V.
Způsob nastavení a sdílení pravidel.	Zlepšit garanci splnění svých závazků a spokojenost zákazníka.

Další komentář