

IPN KREDO – Úkol č. 8

STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE VŠ A PODPŮRNÉ STRATEGICKÉ PLÁNY (STRATEGICKÉ PLÁNY 2. ŘÁDU)

VYHODNOCENÍ 8. ÚKOLU PRO VYSOKÉ ŠKOLY SHRNUTÍ

Zpracovali: J. Basl, J. Dokoupil, P. Kopeček, D. Tuček, J. Tupa

Datum: červen 2015



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

OBSAH

Úvodem	2
1. Celková charakteristika hodnocených strategií 2. řádu	3
2. Souhrn hodnocení strategií	5
3. Závěrečný komentář ke zpracování strategií 2. řádu	7

Úvodem

Základní charakteristika 8. úkolu KREDO

V rámci přípravy zpracování strategických dokumentů vysokých škol byly jako součást úkolu č. 8 IPN KREDO zpracovány jednotlivými školami strategie 2. řádu. Tyto strategie navazovaly na strategické plány rozvoje (SPR), které byly školami zpracovány v předcházejícím období (úkol č. 7).

Strategické plány 2. řádu mohly školy zaměřit na strategie jednotlivých fakult nebo na vybrané oblasti. To například mohla být oblast lidských zdrojů, ICT, marketing nebo oblast vzdělávání a výzkumné činnosti.

Celkem bylo hodnoceno 204 dokumentů obsahujících strategie 2. řádu. Strategie 2. řádu představovaly hlavní část plnění 8. úkolu. Pro úplnost uvedme, že druhou částí úkolu č. 8 bylo zhodnocení rozsahu potřebných úprav legislativních dokumentů dané vysoké školy. Hodnocení druhé části úkolu se ale tento materiál nevěnuje, v předkládané zprávě se zaměřujeme pouze na vyhodnocení strategií 2. řádu.

Obsah dokumentu

Tento dokument obsahuje celkové zhodnocení odevzdaných dokumentů. Z důvodu zachování anonymizace zde nejsou uváděny příklady dobré a špatné praxe konkrétních škol.

1. Celková charakteristika hodnocených strategií 2. řádu

Strategie byly hodnoceny ve dvou kolech, která odpovídají odevzdávání výsledků 8. úkolu, a to v dubnu a v květnu roku 2015. Souhrnná zpráva byla zpracovávána následně v červnu 2015.

Způsob hodnocení

Počet posuzovaných dokumentů obsahujících strategické plány 2. řádu byl 204. Hodnotitelé byli celkem čtyři s tím, že každý dokument hodnotili alespoň tři hodnotitelé.

Sledované atributy

V rámci hodnocení byly vyhodnocovány následující atributy:

1	Vyjadřuje dokument strategický pohled do roku 2020?
2	Vyjadřuje dokument strategický pohled do roku 2030?
3	Obsahuje dokument textovou vazbu na nadřazenou strategii vyjádřenou např. v SPR, kterou dále rozvíjí?
4	Reflektuje dokument trendy, zejména příležitosti, ale také hrozby v rámci tematiky zpracovávané v dílčí strategii?
5	Jsou v dokumentu vyjádřeny strategické cíle?
6	Odpovídají strategické cíle přístupu SMART?
7	Zabývá se dokument riziky spojenými s naplňováním strategie a jejich eliminací?
8	Specifikuje dokument zdroje potřebné pro realizaci příslušné strategie?

Hodnotící škála

Pro sledované atributy byla zvolena následující 5 stupňová bodová hodnotící škála:

- 0- ne, daný atribut není ve strategii obsažen
- 1- ano, daný atribut je v textu obsažen, ale popis je obecný
- 2- ano, daný atribut je v textu obsažen a popis je konkrétní, ale chybějí ukazatele (SMART měřitelné cíle)
- 3- ano, daný atribut je v textu obsažen, popis je konkrétní a je měřitelný (jsou uplatněny SMART měřitelné cíle)
- 4- ano, popis plní obsah bodu 3, ale lze ho zároveň považovat navíc za příklad dobré praxe - "best practices"

Přehled zpracovaných strategií 2. řádu – dle počtu hodnocených strategií:

Školy zpracovaly strategie 2. řádu v jimi zvolených oblastech, zejména pak v následujících:

- strategie fakult,
- strategie lidských zdrojů (explicitní požadavek plnění úkolu),
- strategie investic, strategie internacionalizace, strategie ICT, strategie marketingu, strategie 3. role, strategie počtu studentů, ale např. i strategie pro volnočasové aktivity.

Číselně vyjádřeno je zastoupení strategií v hodnoceném počtu následující seřazené podle četnosti:

- Strategie fakult: 28
- Strategie škol:
 - 24 – internacionalizace
 - 24 – ICT
 - 22 – vzdělávací činnost
 - 17 – lidské zdroje
 - 12 – výzkumná činnost
 - 11 – služby pro studenty
 - 11 – vývoj počtu studentů
 - 7 – PR
 - 8 – investice
 - 6 – finance, rozpočet
 - 4 – spolupráce s praxí, s aplikační sférou, s regionem, 3. role
 - po 1 – oblasti jako např.: ALUMNI, uplatnění absolventů, marketing, transfer technologií, CSR, sportovní aktivity.

Přehled zpracovaných strategií 2. řádu – dle hodnocených atributů:

Při aplikování bodové hodnotící škály bylo možné strategie pracovní rozdělit do skupin. Nejvýznamnější byly ty, které měly alespoň jeden atribut označen jako příklad dobré praxe, tj. 4 body, a dále pak ty, které měly hodnocení 3 body. Jejich procentuální zastoupení bylo následující:

- | | |
|---|--------|
| • Skupina s hodnocením min. jednou „4“ | - 17% |
| • Skupina s hodnocením min. čtyřikrát „3“ | - 11% |
| • Skupina s hodnocením max. třikrát „3“ | - 18%. |

Zbývající strategie při hodnocení pak obdržely nejvýše 2 body.

2. Souhrn hodnocení strategií

Celkově bylo provedeno hodnocení 204 souborů různé struktury, rozsahu a kvality zpracování. Výsledky však lze shrnout v podobě blízké formě SWOT analýzy, tj. shrnutím do určitých silných a slabých stránek a dále příležitostí a hrozeb:

Silné stránky

- Školy měly příležitost v rámci zpracování 8. úkolu se zamyslet nad strategií svého vývoje, provést si vlastní analýzy a navrhnout směr dalšího rozvoje ve zvolených oblastech, pro které zpracovaly strategie 2. řádu.
- Byly vytvořeny dokumenty, které ukazují rozdílnou úroveň ve schopnostech managementu vysokých škol při zpracování strategie, znalosti základních pravidel pro zpracování analýzy a syntézy v kontextu strategií 2. řádu. Kvalita výsledných materiálů ukazuje při srovnání na odlišnosti a pro vypracování (dalších) strategií na další období umožní zlepšit jejich zadání, metodiku zpracování a celkového řízení.

Slabé stránky

- Hodnocené strategie měly velmi rozdílnou formu, rozsah i obsah a velmi častým nedostatkem bylo v mnoha případech:
 - používání zcela obecných obrátů („budeme usilovat o zvýšení účinnosti“, „zvýšíme jazykovou připravenost“, „zlepšíme“, „rozvineme“) bez současného stavu a návrhu nové úrovně;
 - velmi častá absence jakýchkoliv kritérií a metrik („zvýšíme počet vyjíždějících a přijíždějících studentů“, aniž je uvedeno, kolik je jich dnes v mobilitě a o kolik se jejich počet absolutně nebo relativně změní).
- Dále je slabou stránkou zpracovaných strategií i absence:
 - vhodné vazby na nadřazené dokumenty, které strategie rozpracovávají;
 - určitého terminologického slovníku, mj. zachycujícího zvyklosti dané školy.
- Přílišné detaily, nepatřící do strategických dokumentů, ale spíše do operativních plánů (například popisované stavební úpravy v nejbližších letech).
- Většina strategií se soustředila na cíle do roku 2020 a některé zdůrazňovaly jen velmi blízkou budoucnost.

Příležitosti

- Správně zpracovaná strategie je na jednu stranu nutností, na druhou stranu sama o sobě příležitostí posunout danou vysokou školu v dalším strategickém horizontu vstříc ke splnění konkrétních metrik.
- Příležitost tkví ve skutečnosti, že dodržení správné formy zpracování tohoto strategického dokumentu je do budoucna i klíčem k jeho naplnění, tzn. konkrétně:
 - že strategie zatím jen menšinově obsahují formulaci měřitelných cílů (dle zásad SMART) a jejich zvýšení je příležitostí pro zlepšení,
 - stejně tak i dosavadní nízká úroveň analýz potřebných zdrojů a rizik, vč. jejich eliminace je do budoucna velkou příležitostí pro zlepšení.

Hrozby

- Velkou hrozbou v případě jakékoliv instituce, vysoké školy přitom nevyjímaje, je nestabilní prostředí: legislativní, ekonomické, demografické či jiné.
- V případě vysokých škol jsou to i změny ve vedení ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, v jeho útvech a komisích, a dlouhotrvající diskuze o podobě a změnách v připravované novele zákona o vysokých školách.
- Pro VŠ je hrozbou trvalá podfinancovanost vysokého školství a změny způsobu financování výuky a výzkumu, jenž nutí školy i do činností, které je sice ekonomicky stabilizují, ale mohou je odvádět od jejich hlavního poslání. Ve zpracovaných strategiích se opakovaně objevuje nedostatek prostředků za jedno z hlavních rizik.

3. Závěrečný komentář ke zpracování strategií 2. řádu

Vysoké školy jsou po zpracování 8. úkolu:

- lépe připraveny pro probíhající zpracování dlouhodobých záměrů 2016-2020 a jejich ročních aktualizací na rok 2016,
- a to jak věcně, tak i personálně (týmy KREDA mají za sebou více jak 1,5 roku práce nad strategiemi),
- vysoké školy mohou výsledky využít i v rámci příprav na OP VVV.

Plnění úkolu č. 8 přispělo i k připravenosti na novelu vysokoškolského zákona:

- byla provedena revize vnitřních předpisů, směrnic a rozhodnutí.

Možnost dalšího rozpracování poskytuje prostor pro:

- Zdůraznění vazby na další strategie – zpracování určité „mapy strategií“.
- Provázání ukazatelů rozvoje na jasná měřítka výkonnosti – např. formou metody Balanced ScoreCard.
- Zohlednění možných trendů v rozvoji vysokých škol – jako jsou např. směry označované jako lean university nebo green university.

Pro leadery v oblasti terciárního vzdělávání tak bude důležité udržet si roli iniciátora inovací a tím i zachovat snahu operovat v růstové fázi trhu.