

**UNIVERZITA PARDUBICE**  
**FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**Management vysokých škol**

**Hana Vávrová**

**Bakalářská práce**

**2009**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomie  
Akademický rok: 2008/2009

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana VÁVROVÁ**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Management vysokých škol**

**Zásady pro vypracování:**

Osnova:

Úvod

1. Vysoké školství v České republice
2. Financování vysokých škol v České republice
3. Řízení vysokých škol v České republice

Závěr

Literatura

Přílohy

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Bailey, S. J. Veřejný sektor. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 455s. ISBN 80-86432-61-0  
Hamerníková, B. Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 213 s. ISBN 80-902752-3-0  
MŠMT. České školství v mezinárodním srovnání. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2007. 99 s. ISBN 978-80-211-0537-9  
Rektořík, J. Ekonomika a řízení neziskových organizací. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 1998. 118 s. ISBN 80-210-1810-0  
Rektořík, J. Ekonomika veřejného sektoru Brno: Masarykova univerzita, 2001. 219 s. ISBN 80-210-2045-8  
Strecková, Y. Veřejná ekonomie. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997. 209 s. ISBN 80-210-1588-8  
Šebková, H. Aula. Praha: Centrum pro studium vysokého školství. ISSN 1210-6658  
Tetřevová, L. Veřejná ekonomie: úvod do problému. vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 136 s. ISBN 80-7194-544-7

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D.  
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: 27. června 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

prof. RNDr. Bohuslav Sekerka, CSc.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 11. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. 4. 2009

.....  
Hana Vávrová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Liběně Tetřevové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při zpracování.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce s názvem „Management vysokých škol“ je zaměřena na strukturu, financování, reformu a řízení vysokého školství v České republice. Nejprve je vysvětlena struktura vysokých škol v České republice, dále je pozornost věnována financování vysokých škol, na tuto kapitolu navazuje reforma terciárního vzdělávání, ve čtvrté kapitole rozebírá problematiku řízení vysokých škol se zaměřením na vedení lidí a poslední část obsahuje různá doporučení v oblasti řízení vysokých škol.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

vysoké školy, struktura vysokých škol, financování, reforma vysokých škol, management

## **TITLE**

Management of Universities

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis „Management of Universities“ is focused on the structure, financing, reforming and management of tertiary education in the Czech Republic. Firstly, this paper specifies the main division of universities in the Czech Republic. Secondly, there is characterized the financial structure of tertiary education. Additionally, there is described university reforming in detail. Other chapter is devoted to the analysis of management of universities with a view to leading the staff and the last part includes the recommendation in the sphere of management of universities.

## **KEYWORDS**

Universities, division of universities, financing, university reforming, Management

## OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>1. VYSOKÉ ŠKOLSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Soukromé vysoké školy .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Státní vysoké školy .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Veřejné vysoké školy .....</b>	<b>12</b>
1.3.1. Zřízení veřejné vysoké školy.....	12
1.3.2. Samosprávná působnost veřejné vysoké školy.....	12
1.3.3. Orgány veřejné vysoké školy.....	13
1.3.4. Členění veřejné vysoké školy.....	15
<b>2. FINANCOVÁNÍ VYSOKÝCH ŠKOL V ČESKÉ REPUBLICE .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Základní rozdělení finančních prostředků v resortu školství .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. Rozpočet soukromých vysokých škol.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3. Rozpočet státních vysokých škol .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4. Rozpočet veřejných vysokých škol.....</b>	<b>19</b>
2.4.1. Příjmy rozpočtu veřejné vysoké školy.....	19
2.4.2. Fondy veřejné vysoké školy.....	20
2.4.3. Základní principy stanovení výše neinvestičních výdajů dotací pro vysoké školy.....	21
<b>3. REFORMA VYSOKÝCH ŠKOL V ČESKÉ REPUBLICE .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1. Bílá kniha terciárního vzdělání .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2. Cíle reformy .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3. Současné ekonomické problémy českého vysokého školství .....</b>	<b>31</b>
<b>3.4. Aktuální poznatky k reformě vysokých škol.....</b>	<b>32</b>
<b>4. ŘÍZENÍ VYSOKÝCH ŠKOL V ČESKÉ REPUBLICE .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1. Základní manažerské funkce.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2. Styly řízení.....</b>	<b>35</b>
<b>4.3. Specifika řízení školy .....</b>	<b>36</b>
<b>4.4. Leadership.....</b>	<b>37</b>
<b>4.5. Řízení a Bílá kniha.....</b>	<b>38</b>
<b>5. VLASTNÍ NÁZORY A DOPORUČENÍ PRO ŘÍZENÍ VYSOKÝCH ŠKOL V ČESKÉ REPUBLICE .....</b>	<b>39</b>
<b>5.1. Doporučení pro řízení vysokých škol v české republice.....</b>	<b>39</b>
<b>5.2. Situace na Univerzitě Pardubice .....</b>	<b>40</b>

<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>42</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>44</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>46</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>46</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>46</b>
<b>PŘÍLOHY</b>	

;



## ÚVOD

Vysoké školství patří do sektoru služeb, které působí na uchování a rozvoj lidského života, na kvalitu lidské populace, ale především na její vzdělanost. Školstvím a zejména vysokým školstvím projde rok od roku čím dál více absolventů. Tento fakt vyžaduje, aby se kvalita vysokého školství a vzdělávání v konkurenci jiných oblastí dostala mezi hlavní společenské přednosti. Tento cíl může být dosažen jen spoluprací a vzájemnou podporou všech účastníků vysokých škol.

Systém vzdělávání je v současné době výrazně ovlivňován častými změnami v řídicích strukturách, změnami v legislativě, finančními toky, ale především limitovanými prostředky pro vysoké školství. Omezenost finančních zdrojů nutí vysoké školy k efektivnímu vynakládání finančních zdrojů a k získávání alternativních zdrojů z doplňkové činnosti.

Hlavním záměrem vysokoškolských změn by mělo být vytvoření standardního prostředí, které by mělo zachovávat středoevropské pojetí a přijímat moderní trendy ve vzdělávání. V této souvislosti nesmíme zapomínat na fakt, že vysoké školy nejsou organizacemi produkujícími zisk, ale snaží se poskytovat užitek spojený s vysokou kvalitou.

Významnou položkou ve vysokém školství je kvalitní vysokoškolský management, kterým se zabývá tato práce. Ve vysokém školství se jedná především o oblast řízení lidí, která má značné mezery. Ale ani další položky jako jsou plánování, kontrola a organizování by neměly být opomíjeny

### **Cíle této bakalářské práce bylo:**

- **charakterizovat strukturu vysokých škol v České republice,**
- **vysvětlit systém financování vysokých škol v České republice,**
- **představit reformu terciárního vzdělávání v České republice,**
- **charakterizovat manažerské metody využitelné ve vysokém školství se zaměřením na vedení a řízení lidí a**
- **zhodnotit aplikované manažerské metody využitelné ve vysokých školách.**

# 1. VYSOKÉ ŠKOLSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Základním pilířem pro tuto kapitolu bude především Zákon o vysokých školách. Je zde uveden podrobný popis struktury vysokého školství v České republice zaměřený především na veřejné vysoké školy. Dále se tato část zabývá jednotlivými orgány veřejné vysoké školy, které jsou specifické především pro oblast vysokých škol.

Univerzity představují nejvyšší článek vzdělávací soustavy. Jsou vrcholnými orgány vzdělanosti, poznání, tvůrčí činnosti a hrají důležitou roli ve vědeckém, kulturním, sociální a ekonomickém rozvoji společnosti.

Vysoké školy jako právnické osoby, mají výlučné právo nejen poskytovat vysokoškolské vzdělání, ale i udělovat svým absolventům akademické tituly. Vysoké školy se také vzhledem ke svému vědeckému a pedagogickému potenciálu významně podílejí na celoživotním vzdělávání.

Vysoké školy lze rozdělit dle typu studia na<sup>1</sup>:

- a) **univerzitní** - uskutečňují bakalářské, magisterské či doktorské studijní programy a s tím související vědeckou a výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnost,
- b) **neuniverzitní** - tyto školy uskutečňují především bakalářské studijní programy a v souvislosti s tím výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnost. Tyto vysoké školy se nečlení na fakulty.

Podle Bílé knihy se vysoké školy dle typu studia dělí dále na<sup>2</sup>:

- c) **vyšší odborné školy** – nabízejí vyšší odborné 3leté studium a pomaturitní studium. Ve spolupráci s vysokou školou mohou nabízet bakalářské studijní programy. Tento typ školy se může ucházet o změnu statutu na vysokou školu neuniverzitního typu, pokud tomu odpovídají vyučované předměty,

---

<sup>1</sup> REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*, 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 137 s.

<sup>2</sup> [http://www.msmt.cz/uploads/bila\\_kniha/schvalena\\_bktv/BKTV\\_finalni\\_verze.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/bila_kniha/schvalena_bktv/BKTV_finalni_verze.pdf)

**d) Instituce s pomaturitním odborným studiem** – jedná se převážně o střední školy, které rozšířily svou nabídku na terciární sektor (např. pomaturitní kurzy cizích jazyků).

Dále se vysoké školy člení dle kritéria vlastnictví na (stav k 30. 1. 2009):

- a) soukromé (45);
- b) státní (2);
- c) veřejné (26).

### **1.1. Soukromé vysoké školy**

Soukromé vysoké školy se v České republice vyskytují jako právnické osoby v několika podobách (a. s., s. r. o. nebo neziskových organizací) a jsou oprávněny působit v této formě, pokud jim ministerstvo udělilo státní souhlas. Pro udělení státního souhlasu musí soukromá škola splňovat určité podmínky dané zákonem o vysokých školách (název, sídlo a typ vysoké školy, právní formu, statutární orgán, dlouhodobý záměr soukromé vysoké školy, návrhy studijních programů atd.), které doloží v žádosti o udělení státního souhlasu.<sup>3</sup>

### **1.2. Státní vysoké školy**

Státní vysoké školy mají v současné době dvě podoby:

- a) Policejní vysoká škola, která je řízena Ministerstvem vnitra České republiky (Policejní akademie),
- b) Vojenská vysoká škola spravovaná Ministerstvem obrany České republiky (Univerzita obrany).

Policejní vysoké školy vzdělávají odborníky zejména pro bezpečnostní sbory. Mohou na nich studovat též studenti, kteří nejsou příslušníky bezpečnostního sboru. Vojenské vysoké školy vzdělávají odborníky zejména pro ozbrojené síly. Mohou na nich studovat též studenti, kteří nejsou vojáky v činné službě.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění (§39)

<sup>4</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění (§94)

### **1.3. Veřejné vysoké školy**

Veřejné vysoké školy jsou veřejnoprávní korporace, které poskytují vzdělání bakalářského, magisterského a doktorandského stupně studia.

#### **1.3.1. Zřízení veřejné vysoké školy**

Veřejná vysoká škola je zřizována i rušena zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, který určuje název a sídlo vysoké školy.

Na veřejné vysoké škole se neplatí školné. Rektor může však stanovit povinnost platby tzv. poplatků spojených se studiem (za prodloužení standardní doby studia, za studium druhé vysoké školy apod.).<sup>5</sup>

#### **1.3.2. Samosprávná působnost veřejné vysoké školy**

Do samosprávné působnosti veřejné vysoké školy patří zejména<sup>6</sup>:

- a) vnitřní organizace,
- b) určování počtu přijímaných uchazečů o studium, podmínek pro přijetí ke studiu a rozhodování v přijímacím řízení,
- c) tvorba a uskutečňování studijních programů,
- d) organizace studia,
- e) rozhodování o právech a povinnostech studentů,
- f) zaměření a organizace vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké nebo další tvůrčí činnosti,
- g) pracovněprávní vztahy a určování počtu akademických pracovníků a ostatních zaměstnanců,
- h) habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem,
- i) spolupráce s jinými vysokými školami a právníckými osobami a zahraniční styky,
- j) ustavování samosprávných akademických orgánů vysoké školy, pokud tento zákon nestanoví jinak,

---

<sup>5</sup> REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*, 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 138 s.

<sup>6</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění (§6)

- k) hospodaření vysoké školy a nakládání s majetkem v souladu se zvláštními předpisy,
- l) stanovení výše poplatků spojených se studiem.

### **1.3.3. Orgány veřejné vysoké školy**

Samosprávnými akademickými orgány veřejné vysoké školy jsou<sup>7</sup>:

- a) akademický senát,
- b) rektor,
- c) vědecká rada nebo umělecká rada nebo na neuniverzitní vysoké škole akademická rada,
- d) disciplinární komise.

Dašími orgány veřejné vysoké školy jsou:

- e) správní rada veřejné vysoké školy,
- f) kvestor.

#### **a) Akademický senát**

Akademický senát je samosprávným zastupitelským akademickým orgánem. Má nejméně jedenáct členů, přičemž studenti musí tvořit nejméně jednu třetinu a nejvýše jednu polovinu. Členy akademického senátu volí ze svých řad členové akademické obce veřejné vysoké školy. Volby jsou přímé, s tajným hlasováním. Zasedání akademického senátu jsou veřejně přístupná. Členem akademického senátu nemůže být rektor, prorektor, děkan ani proděkan.<sup>8</sup>

#### **b) Rektor**

V čele každé veřejné vysoké školy stojí rektor, který jedná a rozhoduje ve věcech školy, případně jedná jako statutární orgán.

Rektora jmenuje a odvolává na návrh akademického senátu veřejné vysoké školy prezident republiky. Návrh se podává prostřednictvím ministra školství, mládeže a tělovýchovy.

---

<sup>7</sup> REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*, 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 137 s.

<sup>8</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění (§8)

Funkční období rektora je čtyřleté a tuto funkci může stejná osoba vykonávat na té samé veřejné vysoké škole nejvýše dvě po sobě bezprostředně jdoucí funkční období.<sup>9</sup>

#### **c) Vědecká rada veřejné vysoké školy**

Členy jsou významní představitelé oborů, v nichž vysoká škola uskutečňuje vzdělávací a vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnost. Jednu třetinu musí tvořit jiné osoby než členové akademické obce. Členy vědecké rady veřejné vysoké školy jmenuje a odvolává rektor.

Vědecká rada projednává dlouhodobý záměr školy, schvaluje studijní programy v její kompetenci, vykonává působnost v řízení ke jmenování profesorem a habilitačním řízení.<sup>10</sup>

#### **d) Disciplinární komise veřejné vysoké školy**

Disciplinární komise veřejné vysoké školy projednává disciplinární přestupky studentů a předkládá návrh na rozhodnutí rektoruvi.<sup>11</sup>

#### **e) Správní rada veřejné vysoké školy**

Členy správní rady po projednání s rektorem jmenuje a odvolává ministr tak, aby v ní byli přiměřeně zastoupeni zejména představitelé veřejného života, územní samosprávy a státní správy. Členové správní rady nemohou být zaměstnanci dané veřejné vysoké školy. Správní rada dbá na zachování účelu činnosti školy a hospodaření s jejím majetkem.<sup>12</sup>

#### **f) Kvestor**

Kvestor řídí hospodaření a vnitřní správu veřejné vysoké školy a vystupuje jejím jménem v rozsahu stanoveném opatřeními rektora.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění (§10)

<sup>10</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění (§11 a §12)

<sup>11</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění (§13)

<sup>12</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění (§14 a §15)

<sup>13</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění (§16)

### 1.3.4. Členění veřejné vysoké školy

Veřejná vysoká škola se může členit na tyto součásti<sup>14</sup>:

- a) fakulty,
- b) vysokoškolské ústavy,
- c) jiná pracoviště pro vzdělávací a vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnost nebo pro poskytování informačních služeb,
- d) účelová zařízení pro kulturní a sportovní činnost, pro ubytování a stravování zejména členů akademické obce nebo k zajišťování provozu školy.

#### Fakulta

Fakulta uskutečňuje nejméně jeden akreditovaný studijní program a vykonává vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnosti. Samosprávnými orgány fakulty jsou<sup>15</sup>:

- a) **akademický senát fakulty** - plní stejné funkce jako akademický senát univerzity. Má nejméně 9 členů. Například na návrh děkana rozhoduje o zřízení, sloučení, splynutí, rozdělení nebo zrušení fakultních pracovišť nebo schvaluje rozdělení finančních prostředků fakulty předložené děkanem a kontroluje jejich využívání,
- b) **děkan** - stojí v čele fakulty, jedná a rozhoduje ve věcech fakulty, děkana jmenuje a odvolává na návrh akademického senátu fakulty rektor,
- c) **vědecká rada fakulty** - například projednává dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké nebo další tvůrčí činnosti fakulty vypracovaný v souladu s dlouhodobým záměrem veřejné vysoké školy, či schvaluje studijní programy, které mají být uskutečňovány na fakultě,
- d) **disciplinární komise fakulty** - projednává disciplinární přestupky studentů zapsaných na fakultě a předkládá návrh na rozhodnutí děkanovi.

---

<sup>14</sup> REKTOŘÍK, J. *Ekonomika veřejného sektoru*, 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001. 100 s.

<sup>15</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění (§25 - §31)

Dašími orgány fakulty jsou:

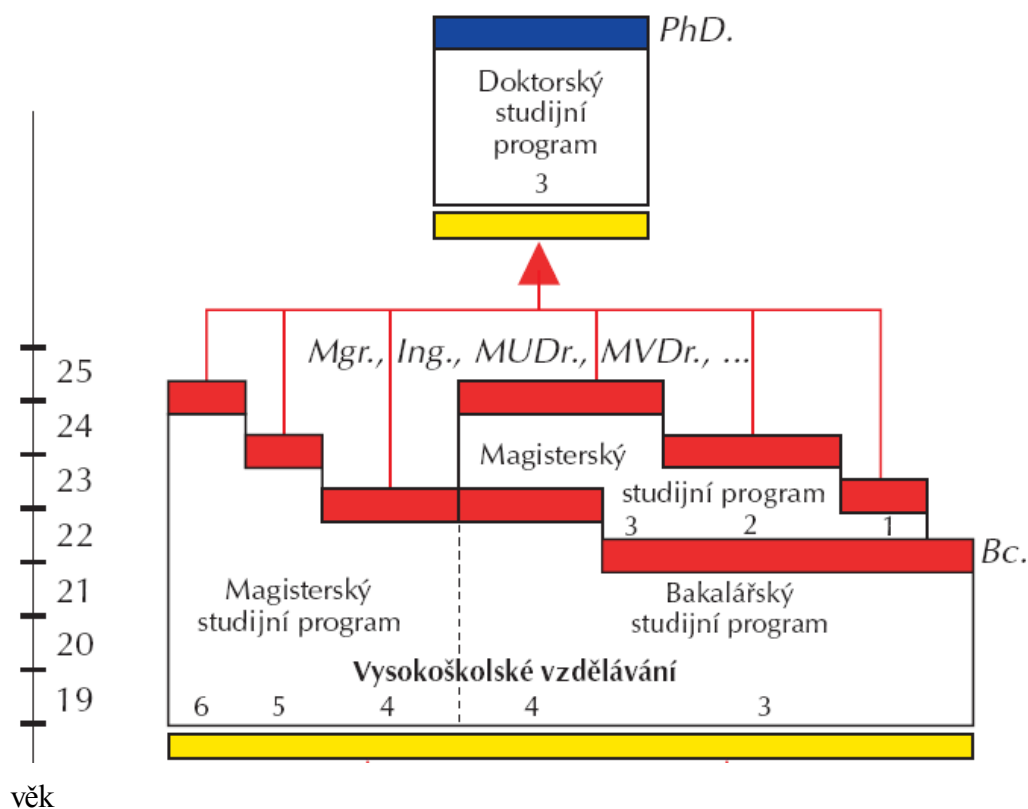
**e) tajemník,**

**f) akademická obec** - tvoří jí akademičtí pracovníci působící na této fakultě a studenti zapsaní na této fakultě.

Souhrnný přehled vysokoškolského vzdělávacího systému České republiky uvádí Obrázek 1.



**Obrázek 1: Schéma vysokoškolského vzdělávacího systému České republiky**



**Zdroj:** Národní vzdělávací fond [online]. [2009-04-16]. Vystaveno © 2003. Dostupný z WWW:<[http://www.nvf.cz/publikace/pdf\\_publikace/euroguidance/cz/vzdelavaci\\_system\\_2006.pdf](http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/euroguidance/cz/vzdelavaci_system_2006.pdf)>

## 2. FINANCOVÁNÍ VYSOKÝCH ŠKOL V ČESKÉ REPUBLICCE

Financování vysokého školství je důležitou součástí systému řízení škol. Tato kapitola se zabývá financováním jednotlivých typů vysokých škol a podrobněji charakterizuje financování z veřejného rozpočtu pro veřejné vysoké školy. Vysvětluje základní principy stanovení výše neinvestičních výdajů dotací pro vysoké školy

Druhou nejvýznamnější položkou rozpočtu kapitoly 333 jsou výdaje na dotace pro vysoké školství.<sup>16</sup> Do této skupiny patří všechny vysoké školy. Rozpočet vysokých škol na rok 2009 činí 21 080 286 000 Kč (bez programového financování a bez výdajů na vědu a výzkum). Z toho kapitálové výdaje mimo programové financování činí 685 000 000 Kč. Na celkovém objemu vydávaných finančních prostředků z rozpočtu Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy České republiky se podílely vysoké školy cca 21%.<sup>17</sup>

### 2.1. Základní rozdělení finančních prostředků v resortu školství

Financování jednotlivých skupin škol velmi úzce souvisí se správou příslušných škol. Z tohoto hlediska se rozlišuje<sup>18</sup>:

- a) přímo řízené školství a financované školství - patří sem zejména vysoké školy,
- b) regionální školství - všechny školy kromě vysokých škol,
- c) ostatní přímo řízené organizace; např. Výzkumný ústav odborného školství, Česká školní inspekce atd.

### 2.2. Rozpočet soukromých vysokých škol

Soukromá vysoká škola je právnickou osobou, která je povinna zajistit finanční prostředky pro vzdělávací, vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou a další činnost.

Potřebné finance získává především z povinného školného, které se na soukromých vysokých školách pohybuje okolo 25 000 Kč až do 500 000 Kč za rok. Ve vynímečných případech i více. Další možností jak může soukromá vysoká škola získat peníze je ze státního rozpočtu.

---

<sup>16</sup> Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy [online]. Vystaveno © 2006. [2009-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/ekonomika-skolstvi/normativy-1>>

<sup>17</sup> PILNÝ, J. Ekonomika veřejného sektoru, 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 38 s.

<sup>18</sup> PILNÝ, J. Ekonomika veřejného sektoru, 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 35 s.

Ministerstvo může poskytnout soukromé vysoké škole působící jako obecně prospěšná společnost dotaci na uskutečňování akreditovaných studijních programů a programů celoživotního vzdělávání, s nimi spojenou vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnost.

Výše dotací se určuje na základě dlouhodobého záměru soukromé vysoké školy a jeho každoroční aktualizace, dlouhodobého záměru ministerstva, typu a finanční náročnosti akreditovaných studijních programů, počtu studentů a dosažených výsledků ve vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké nebo další tvůrčí činnosti a její náročnosti.<sup>19</sup>

### **2.3. Rozpočet státních vysokých škol**

Univerzita obrany a Policejní akademie jsou organizačními složkami státu Ministerstva obrany a Ministerstva vnitra České republiky financované ze státního rozpočtu z kapitol ministerstva obrany a vnitra.<sup>20</sup>

### **2.4. Rozpočet veřejných vysokých škol**

Finanční prostředky vysokým školám rozděljuje Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy a kontroluje jejich využití podle zákona č. 166/1993 Sb., o státní kontrole. Veřejná vysoká škola sestavuje každoroční rozpočet jako vyrovnaný, a podle něho hospodaří. Po skončení kalendářního roku provádí vyúčtování, které předkládá v určeném termínu ministerstvu.<sup>21</sup>

#### **2.4.1. Příjmy rozpočtu veřejné vysoko školy**

Příjmy rozpočtu veřejné vysoké školy jsou zejména<sup>22</sup>:

- příspěvek ze státního rozpočtu na vzdělávací a vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnost,
- dotace ze státního rozpočtu,
- poplatky spojené se studiem,
- výnosy z majetku,
- jiné příjmy ze státního rozpočtu, ze státních fondů a rozpočtů obcí,

<sup>19</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění (§40)

<sup>20</sup> REKTORÍK, J. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*, 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 139 s.

<sup>21</sup> PILNÝ, J. *Ekonomika veřejného sektoru*, 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 40 s.

<sup>22</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění (§18)

- výnosy z doplňkové činnosti,
- příjmy z darů a dědictví.

Pro určení výše příspěvku se užívá rozhodný typ, finanční náročnost akreditovaných studijních programů (více v kapitole 2.4.3) a dlouhodobý záměr veřejné vysoké školy, vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další činnosti.

Veřejná vysoká škola je povinna majetek užívat k plnění úkolů ve své vzdělávací, vědecké a umělecké činnosti. Může je využívat i k doplňkové činnosti v souladu se zákonem o vysokých školách. V doplňkové činnosti veřejná vysoká škola vykonává za úplatu činnost navazující na její vzdělávací, vědeckou, výzkumnou a uměleckou činnost nebo činnost sloužící k účinnějšímu využití lidských zdrojů a majetku. Doplňková činnost nesmí ohrozit kvalitu, rozsah a dostupnost činností, k jejichž uskutečňování byla veřejná vysoká škola zřízena. Stát neručí za závazky veřejné vysoké školy. Veřejná vysoká škola je povinna každoročně vypracovat výroční zprávu o hospodaření a předložit ji v určeném termínu ministrovi.

#### **2.4.2. Fondy veřejné vysoké školy**

Veřejná vysoká škola zřizuje tyto fondy<sup>23</sup>:

- rezervní fond určený zejména na krytí ztrát v následujících účetních obdobích,
- fond reprodukce investičního majetku,
- stipendijní fond,
- fond odměn,
- fond účelově určených prostředků,
- fond sociální,
- fond provozních prostředků.

Fondy veřejných vysokých škol jsou vytvářeny z hospodářského výsledku po zdanění, stipendijní fond též převodem poplatků spojených se studiem, fond reprodukce investičního majetku též z odpisů hmotného a nehmotného majetku. Veřejné vysoké školy mohou do fondů rozdělovat i zisk po zdanění, ale pouze za podmínky, že byla uhrazena ztráta z minulých let.

---

<sup>23</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění (§18)

Zůstatky fondů k 31. prosinci běžného roku se převádějí do následujícího rozpočtového roku. Použití prostředků fondů upravuje vnitřní předpis veřejných vysokých škol.<sup>24</sup>

### **2.4.3. Základní principy stanovení výše neinvestičních výdajů dotací pro vysoké školy**

Dotace neinvestičních výdajů se programů veřejných vysokých škol poskytují na uskutečňování<sup>25</sup>:

- a) akreditovaných studijních (bakalářských, magisterských a doktorandských),
- b) programů celoživotního vzdělávání,
- c) vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo tvůrčí činnost a na rozvoj vysokých škol.

Dotace se veřejným vysokým školám může poskytovat také na ubytování a stravování studentů (doplňková dotace). Celková výše dotací pro jednotlivé veřejné vysoké školy je úměrná počtu studentů, počtu studentů doktorských studijních programů apod. Činnosti vysokých škol, u nichž nelze toto pravidlo použít, jsou dotovány normativně.

Výše dotace, kterou příslušné vysoké školy mohou, získat významně ovlivňuje finanční náročnost studijních programů a programů celoživotního vzdělávání. Pro objektivní stanovení výše dotace je určen soubor ukazatelů.

#### **1) Ukazatel A a B (studijní programy a s nimi spojená tvůrčí činnost).**

Tyto ukazatele se odvozují od:

- a) počtu rozpočtových studentů v akreditovaných studijních programech,
- b) přepočteného počtu studentů
- c) normativního počtu studentů (součin přepočteného počtu studentů násobený koeficientem ekonomické náročnosti,
- d) počtu absolventů aj.

---

<sup>24</sup> PILNÝ, J. *Ekonomika veřejného sektoru*, 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 41 s.

<sup>25</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*, 3. vyd. Praha: ASPI, 2008. 312 - 315s.

Nárůst přepočteného počtu studentů proti stavu v předchozím roce nesmí překročit hranici tří procent. Do tříprocentního nárůstu se nezapočítává počet studentů jiného státního občanství než českého, kteří si hradí náklad na studium (samoplátci) a nov akreditované studijní obory.

Normativní počet studentů se získá ze součinu počtu studentů a koeficientu náročnosti příslušné veřejné vysoké školy. Pro tyto účely jsou fakulty vysokých škol rozděleny celkem do sedmi skupin podle oborové příslušnosti s ohledem na ekonomickou náročnost studia. (viz. Tabulka 1)

*Normativní počet studentů* se vypočítá ze součinu počtu studentů a koeficientu náročnosti příslušné veřejné vysoké školy. *Základní normativ* je částka v korunách, která vznikne podílem finančních prostředků vyčleněných na vzdělávací činnost a normativního počtu studentů všech vysokých škol (kromě uměleckých).<sup>26</sup>

**Tabulka 1: Koeficienty náročnosti fakult<sup>27</sup>**

Číslo skupiny	Skupina fakult	Koeficient náročnosti
1	filozofické, právnické, teologické, ekonomické	1,00
2	pedagogické	1,20
3	technické, tělesné výchovy a sportu, informatiky	1,65
4	přírodovědecké, zemědělské, farmaceutické, architektury, sociálně zdravotní	2,25
5	lékařské, chemické, MFF, FJFI	2,80
6	veterinární	3,50
7	umělecké	5,90

*Zdroj: Rozpočet resortu školství na rok 2007*

Přidělené finanční prostředky ekonomické oddělení fakulty rozdělí na jednotlivé činnosti. Nejvíce finančních prostředků (cca 78 %) se spotřebuje na mzdy zaměstnanců.

<sup>26</sup> PILNÝ, J. *Ekonomika veřejného sektoru*, 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 38 s.

<sup>27</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*, 3. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5, 26 s

- 2) **Ukazatel C** (stipendia pro studenty doktorských studijních programů).
- 3) **Ukazatel D** (prostředky pro studenty nefinancované podle ukazatelů A a B, mezinárodní spolupráce).

Prostředky podle tohoto ukazatele jsou získávány finanční prostředky zejména pro výuku studentů, kteří nejsou státními občany české republiky. Prostředky na zahraniční studenty, jejichž studium je určeno mezinárodními smlouvami, jsou přidělovány vysokým školám podle skutečných počtů studentů (asi 8 000 USD ročně).

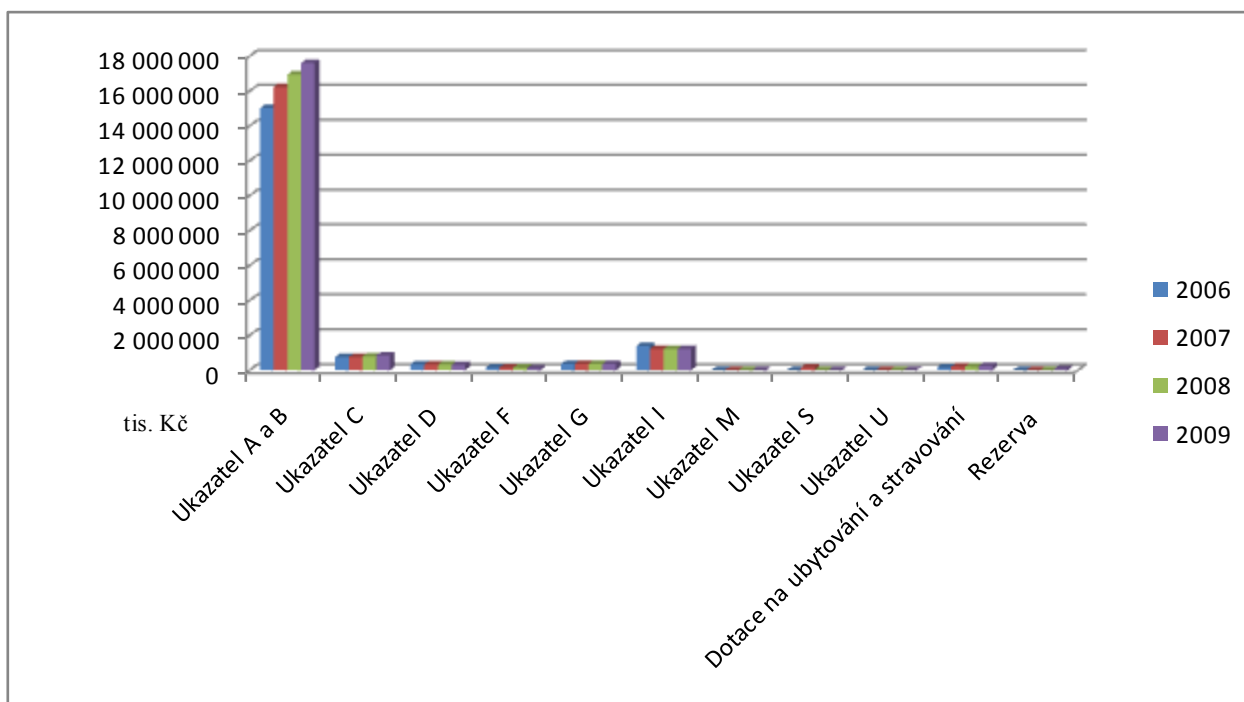
- 4) **Ukazatel F** (vzdělávací projekty, programy a záměry)

Prostředky dle ukazatele F jsou přiznávány na projekty, které přesahují rámce jedné vysoké školy.

- 5) **Ukazatel G** (projekty dotované z Fondu rozvoje vysokých škol).
- 6) **Ukazatel M** (mimořádné aktivity).
- 7) **Ukazatel S** (stipendia podle §9 odst. 3. Zákona o vysokých školách).
- 8) **Ukazatel U** (ubytovací stipendia).
- 9) **Ukazatel I** (rozvojové programy).

Následující Obrázek 2 znázorňují přidělení dotací vysokým školám podle jednotlivých ukazatelů a Obrázek 3 celkovou výši dotací pro vysoké školy v České republice za jednotlivé roky.

**Obrázek 2: Poměr jednotlivých ukazatelů na velikosti dotací**



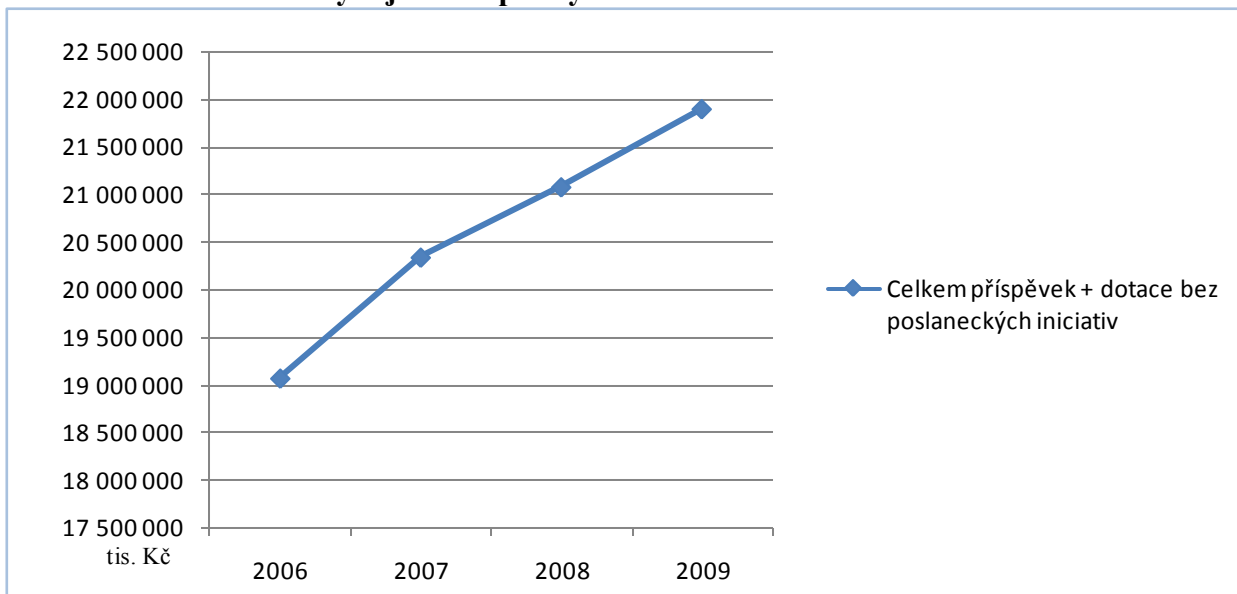
*Zdroj: Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy [online]. Vystaveno © 2006. [2009-03-12]. Dostupný z WWW: <www.msmt.cz>*

Z grafu vyplývá, že největší část na velikosti dotací ze státního rozpočtu má ukazatel A a B, který je určen na studijní programy a s nimi spojenou tvůrčí činnost. Druhou a třetí největší, ale oproti ukazateli A a B zanedbatelnou, položkou jsou částky pro rozvojové programy a stipendia pro studenty doktorských studijních programů.

Částky pro rok 2009 jsou odhadované Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy.



**Obrázek 3: Vývoj dotací pro vysoké školství od Ministerstva školství mládeže**



*Zdroj: Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy [online]. Vystaveno © 2006. [2009-03-12]. Dostupný z WWW: <[www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)>*

Graf ukazuje, jak dotace ze státního rozpočtu pro oblast vysokého školství rok od roku rostou. Předpokládané výdaje v roce 2009 budou téměř 22 500 000 tis. Kč.

### 3. REFORMA VYSOKÝCH ŠKOL V ČESKÉ REPUBLICE

V dnešní době je nedílnou součástí terciárního vzdělávání hodně probíraná reforma vysokých škol. Rozumíme jí takové změny, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti vysokých škol, k maximálnímu využití jejího potenciálu a k dosažení vynikajících výsledků v jednotlivých odvětvích vysokého školství. Reforma proto musí zahrnovat celé spektrum změn, které se začaly v České republice dynamičtěji realizovat od roku 1999 (např. zavedení tří stupňů studia, bakalářského, navazujícího magisterského místo tradičního pětiletého cyklu a doktorského studia, změny v systému akreditací studijních programů, umožnění vzniku soukromých vysokých škol, apod.). Závažnou proměnu vysokého školství představuje také rostoucí význam výzkumu a vývoje realizovaného na vysokých školách (na této činnosti se významně podílejí zejména studenti doktorských studijních programů).

Reforma by měla umožnit vyniknout ve vybraných oblastech a alespoň některým školám, nebo alespoň jejich částem (fakultám, ústavům), a získat v nich skvělou, evropskou úroveň, která je většinou spojována s výzkumem, který vede k významným objevům či inovacím.

Podle Bílé knihy by reforma měla stát na dvou hlavních pilířích. Prvním pilířem má být změna rozhodovacích a kontrolních pravomocí nejrůznějších orgánů a institucí. Druhým pilířem mají být změny financování vzdělávání a finanční pomoci studentům.<sup>28</sup>

#### **Dokumenty, ze kterých vychází reforma vysokého školství<sup>29</sup>:**

- Programové prohlášení vlády ČR,
- zákon č.111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů,
- národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha),
- Národní politika výzkumu a vývoje České republiky na léta 2004-08,
- strategie rozvoje terciárního vzdělávání do roku 2010,

---

<sup>28</sup> InSTITUTE sociálních a ekonomických analýz [online]. Vystaveno © 2002 - 2009 [2009-02-17].

Dostupný z WWW:

<[www.isea.cz/org/Aktuality/PosledniClankyakoMentare/tabid/64/articleType/ArticleView/articleId/743/Default.aspx](http://www.isea.cz/org/Aktuality/PosledniClankyakoMentare/tabid/64/articleType/ArticleView/articleId/743/Default.aspx)>

<sup>29</sup> Rada vysokých škol [online]. Vystaveno © 2007. [2009-04-12]. Dostupný z WWW:

<[www.radavs.cz/prilohy/REFDEFVE.doc](http://www.radavs.cz/prilohy/REFDEFVE.doc)>

- dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol, vypracovaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy,
- každoroční aktualizace dlouhodobého záměru ministerstva,
- dlouhodobé záměry vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti jednotlivých vysokých škol
- aktualizace dlouhodobých záměrů vysokých škol pro jednotlivé roky,
- analýza výzkumu a vývoje – plnění národní politiky výzkumu a vývoje,
- materiály Evropské komise - Lisabonský proces,
- deklarace a komuniké, přijaté v rámci Boloňského procesu: Sorbonnská deklarace (1998), Boloňská deklarace (1999), Pražské komuniké (2001) a Berlínské komuniké (2003),
- Lisabonská úmluva o vzájemném uznávání vysokoškolských kvalifikací a jejich částí (1997),
- Směrnice EU o profesním uznávání především v oblasti regulovaných profesí.

### **3.1. Bílá kniha terciárního vzdělání**

Bílá kniha terciárního vzdělávání je jeden z důležitých dokumentů, kterým se částečně řídí reforma vysokého školství. Uvádí se zde, že v oblasti vysokého školství se snažíme dosáhnout evropské úrovně, v posledních patnácti letech byly uskutečněny změny, které přispěly k modernizaci a zvýšení dynamiky našeho vysokého školství. Spolu s nárůstem počtu studentů a větším zapojením České republiky do globalizovaného světa je ale třeba aktualizovat požadavky, jež na terciární vzdělávání klade veřejný zájem.

Vysokoškolské vzdělání je považováno za nástroj kariérního úspěchu a nejlepší životní investici. Proto jsou zde uvedeny možné nástroje k dosažení cílů v terciárním vzdělání.

Bílá kniha není dokument, podle kterého se striktně řídí reforma vysokého školství, ale jedná se o strategický koncepční dokument, který nám doporučuje, jak by se mohlo cílených změn dosáhnout.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Bílá kniha [online]. Vystaveno © 2006. [2009-04-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.msmt.cz/uploads/bila\\_kniha/schvalena\\_bktv/BKTV\\_finální\\_verze.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/bila_kniha/schvalena_bktv/BKTV_finální_verze.pdf)>

### 3.2. Cíle reformy

Cíle vedoucí k reformě vysokého školství jsou obsaženy v dlouhodobém záměru Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy a v jeho ročních aktualizacích. Každý zaměstnanec školy, politik i student vidí důležitost v jiných změnách. Nejvíce diskutovaným tématem je ale reforma financování školství, a tím možnost získat dodatečné finanční prostředky pro oblast vysokého školství. Reforma obsahuje tyto body<sup>31</sup>:

- 1) **Přechod na strukturovaný model třístupňového vysokoškolského vzdělávání (bakalářský, magisterský, doktorský stupeň).** Při velice střídmém přístupu to znamená, že by se musely přepracovat celé studijní programy včetně náplně jednotlivých předmětů, přednášek, seminářů, laboratorních cvičení apod.
- 2) **Doplnění struktury vysokých škol o veřejné vysoké školy neuniverzitního typu.** Tento bod se týká především převedení vyšších odborných škol na vysoké školy neuniverzitního typu. V současné době je tímto způsobem převedena jedna vyšší odborná škola. V této přeměně ale nastává problém, kdy by studentům bakalářského programu na neuniverzitních vysokých školách, nesmělo být ztěženo studium v magisterském studiu. Cílem je akceptovat takovou formu uznávání studia, jak ji vyjadřuje Lisabonská úmluva, která se stala součástí Boloňského procesu a kterou jsme ratifikovali.
- 3) **Výraznější uplatnění vnitřního a vnějšího hodnocení činnosti vysokých škol (fakult).** Vnitřní i vnější hodnocení by mělo akceptovat skutečnost, že kvalita ve vzdělávání je komplexní záležitost a zaměří se na činnost příslušné vysoké školy z obecného hlediska (tj. zahrne do hodnocení kvality řízení školy, péči o studenty, spolupráci s regionem, názor zaměstnavatelů na obsah studia a profil absolventů, ale i názory studentů na obsah a kvalitu poskytovaných služeb apod.). Výsledky hodnocení umožní i základní srovnání mezi obdobnými studijními programy, případně fakultami z hlediska jejich silných a slabých stránek.

---

<sup>31</sup> Rada vysokých škol [online]. Vystaveno © 2007. [2009-04-12]. Dostupný z WWW: < [www.radavs.cz/prilohy/REFDEFVE.doc](http://www.radavs.cz/prilohy/REFDEFVE.doc) >

- 4) Hodnocení kvality se musí týkat i vědy, výzkumu, vývoje a dalších tvůrčích činností na vysokých školách. Tento požadavek je hlavním nástrojem reformy v současné době, protože vědecká práce a výzkum na vysokých školách patří k jejich hlavním činnostem a stále důrazněji se prosazuje.
- 5) **Významnější podpora péči o lidské zdroje pro oblast výzkumu a vývoje.** V tomto pojetí jde o změnu postoje k rozsahu a účinnosti studia v doktorském studijním programu. Studium v doktorském studijním programu je ve většině zemí, včetně České republiky, základním předpokladem pro kariéru akademických pracovníků. Proto je potřeba tento typ studia zatraktivnit, maximálně jej podporovat, ale zároveň dbát na jeho efektivitu. Absolventi těchto studijních programů budou představovat nejen personální zajištění rozvoje a kontinuity výzkumu na akademických pracovištích, ale rovněž celkového rozšíření výzkumné základny v České republice.
- 6) **Posílení vazby mezi vzdělávací činností a činností v oblasti výzkumu a vývoje a dalšími tvůrčími aktivitami na univerzitních i neuniverzitních vysokých školách.** V tomto kroku je potřeba zapojit studenty v oblasti základního a aplikovaného výzkumu. Je však potřeba důsledně akceptovat cíle a možnosti jednotlivých vysokých škol, ale především neuniverzitních, vyjádřit v obecné rovině obsah pojmu tvůrčí činnosti a snažit se mobilizovat veškeré zdroje příslušné instituce na dosažení maximálních výsledků v té oblasti a typu výzkumu a vývoje, kde má silné stránky a je vynikající výsledky schopná dosáhnout. Základním nástrojem posilování vazby mezi vzdělávací a výzkumnou činností se musí stát specifický výzkum na vysokých školách.
- 7) **Zásadní zvětšení podílu vysokých škol na celoživotním vzdělávání občanů.** Vysoké školy by měly rozšířit nabídku pro další věkové a profesní skupiny občanů a plně využít i kombinované a distanční formy vzdělávání včetně možností účelného uplatnění nových technologií.
- 8) **Plně rozvinutá účelná mobilita studentů a akademických pracovníků.** Jde o využití nabídky evropského prostoru vzdělávání a vědy, ale i o rozšiřování dalších vazeb, o obousměrnou mobilitu, která posílí i mezinárodní charakter našich vysokých škol. Je potřeba motivovat vysoké školy k realizaci nových studijních

programů v cizích jazycích, aby mobilita byla alespoň do jisté míry vyrovnaná resp. měla trend se vyrovnávat. Příkladem jsou různé druhy studijních pobytů v zahraničí.

**9) Dosažení větší otevřenosti vysokých škol a odstranění (v maximální možné míře) administrativních omezení a regulace v přístupu ke vzdělávání pro občany České republiky, ostatních členských států Evropské unie i státní příslušníky dalších států.** Pro tento bod je typické, že by každá vysoká škola měla poskytovat dostatečně odlišný typ vysokoškolského studia, aby měla co nejmenší konkurenci. Zároveň by mělo být vytvořeno prostředí, které přivede na naše vysoké školy větší počet vynikajících studentů z jiných zemí.

**10) Řešení sociální otázky spojené se studiem na vysokých školách.** Tento problém se týká především ubytovacích služeb a situací studentů v doktorských studijních programech při překročení věku 26 let, která se s ohledem na prodlužování školní docházky týká podstatné části (cca 75%) studentů těchto programů. Záměrem je převést nepřímé dotace v oblasti ubytování na poskytování stipendií, což může v dlouhodobější perspektivě přispět k vyřešení nedostatku míst v kolejích.

**11) Prosazení potřebné legislativní úpravy vedoucí ke zjednodušení pravidel týkajících se financování vysokých škol v oblasti vzdělávání a výzkumu a vývoje.**

**12) Vzdělávání učitelů.** Velký význam má v té souvislosti reforma přípravy učitelů na vysokých školách.

### 3.3. Současné ekonomické problémy českého vysokého školství

Mezi hlavní problémy, které způsobují zaostalost vysokého školství v České republice ve srovnání s vyspělými zeměmi, patří<sup>32</sup>:

- a) nízký objem prostředků vynakládaných na fungování a na další rozvoj vysokých škol (měřeno např. podílem těchto prostředků na produkovaném hrubém domácím produktu)
- b) minimální a nedostatečný podíl soukromého sektoru na financování vysokého školství,
- c) nízký počet studentů v terciárním vzdělávání a málo rozvinuté formy studia mimo denní studium,
- d) nízký počet studentů na jednoho pedagogického pracovníka (v České republice je to 10,8, ve Velké Británii 14, v Rakousku 13,8, ve Francii 17,8 apod.),
- e) malý podíl mzdových prostředků na celkových neinvestičních výdajích na vysokých školách včetně podhodnocení vysokoškolských pedagogů,
- f) nevyváženost vztahu stát – studenti – podniky v odpovědnosti za vzdělávání a jeho podřízení požadavkům trhu práce s cílem dosáhnout co nejvyšší kvality pracovní síly (podniky nevykazují dostatečnou aktivitu na účastna různých vzdělávacích projektech),
- g) nedostatek kvalitních kritérií pro hodnocení kvality práce jednotlivých škol.

Tyto body jsou hodně diskutovanými tématy mezi politiky i vysokoškolskými pracovníky. K jejich odstranění by měla přispět zmiňovaná reforma terciárního vzdělání.

---

<sup>32</sup> PILNÝ, J. *Ekonomika veřejného sektoru*, 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 41 s.

### 3.4. Aktuální poznatky k reformě vysokých škol

Tato kapitola je věnována především odborným článkům, které se zabývají vysokoškolskou reformou.

Podle současného ministra školství Ondřeje Lišky je hlavním cílem reformy terciárního vzdělávání zvýšení kvality českých vysokých škol. Vše ostatní jsou pouze dílčí debaty, které jsou tomuto tématu podřízeny. Dále je důležité přivést mezinárodní konkurenci do českého terciárního vzdělávání a odstranit nerovnosti v přístupu ke vzdělávání na vysokých školách.

Mladí lidé by měli mít větší šanci studovat na vysoké škole. Podle Ministra školství Ondřej Lišky by vysokoškolského vzdělání měly dosáhnout i děti z dělnických rodin. Tento fakt by měla podpořit reforma vysokého školství, se kterou je úzce spjata vytvoření systému půjček od bankovních institucí. Ministerský návrh počítá i s propojením byznysu a vysokoškolského vzdělávání, což se ale nelíbí rektorům, dle kterých tím univerzity přijdou o svou nezávislost.<sup>33</sup>

Celá reforma může být úspěšná pouze tehdy, pokud dojde k navýšení veřejných prostředků pro vysoké školy. Dnes je zhruba na 0,6 procenta hrubého domácího produktu. Cílem ale je dostat se ve střednědobém horizontu na úroveň jednoho procenta hrubého domácího produktu plynoucího do veřejného vysokého školství.

Ke stavu českého školství se vyjádřil i Petr Matějů, ředitel analyticko-koncepčního odboru ministerstva školství, který řekl, že patříme k zemím, které mají největší nerovnosti v sociální dimenzi. V tomto bodu se shoduje s panem Liškou. Dále konstatuje, že Bílá kniha, navrhuje tři základní mechanismy financování. Nevratný studijní grant, který by dostali všichni studenti bez ohledu na to, z jakých sociálních podmínek pochází, dále půjčky, které by byly dostupné také všem bez rozdílu. Dalšími mechanismy jsou speciální sociální grant, sociální stipendium, které sice již existují, ale v tuto chvíli ho pobírá necelých šest nebo sedm procent studentů vysokých škol, což by se mělo rozšířit.

Dalším produkt, který navrhuje vláda je spoření na vzdělání, které by mohlo pomoci zejména těm sociální, vrstvám, které se půjček v zásadě bojí, ale spoření na vzdělání by jim

---

<sup>33</sup>Institute pro sociální a ekonomické analýzy [online]. Vystaveno © 2002 – 2009. [2009-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://isea-cz.org/Aktuality/PosledniClankyakoMentare/tabid/64/articleType/ArticleView/articleId/740/Kolik-stoj-studium.aspx>>



umožnilo, tím že by si ukládali peníze od raného dětství případně už mít určitou částku naspořenou, ke které potom vzít si půjčku už není tak riskantní.<sup>34</sup>

Pokud se mluví o spoluúčasti studentů na nákladech za studium, jedná se souhrnně vždy o tyto druhy školného:

- **Přímé školné**, které je placené jednorázově na začátku roku nebo semestru a zpravidla bývá podpořeno finanční pomocí
- **Odložené školné**, ve kterém se jedná o to, že samotné školné se neplatí na začátku studia, ale až po dosažení určité finanční částky.
- **Časově omezená absolventská daň**, u které jde o období školného, ale je nevýhodné pro ty, kteří by po ukončení studia vydělávali velké částky. Tito studenti by platili mnohem více.

Zavedení školného se z prvního laického hlediska zdá jako velký problém, ale pokud bude reforma nastavena správně, aby vše fungovalo a souviselo s ostatními částmi týkající se škol, bylo by školné pro vysoké školy velkým přídělem do rozpočtu, a tím by se zvedla kapacita nabízených míst ke studiu a úroveň vzdělání.

---

<sup>3434</sup>Institute pro sociální a ekonomické analýzy [online]. Vystaveno © 2002 – 2009. [2009-04-12]. Dostupný z WWW: < <http://isea-cz.dnh.cz/Aktuality/Posledníčlánekjakomentáře/tabid/64/articleType/ArticleView/articleId/738/V-jakm-stavu-je-esk-kolstv.aspx> >

## 4. ŘÍZENÍ VYSOKÝCH ŠKOL V ČESKÉ REPUBLICE

Tato kapitola se věnuje především základním manažerským funkcím, zaměřeným na funkci vedení lidí, která je pro vysoké školství nejdůležitější. Dále na faktory působící na chování jedinců a na popis jednotlivých stylů manažerské práce. V závěru této kapitoly se tato práce věnuje využití nových poznatků managementu na řízení vysokých škol.

Úspěchu lze dosáhnout jen tehdy, pokud se zaměříme na správné využití lidské činnosti. Efektivností systému řízení, úrovně řízené práce a přístupu k řízení pracovníků může organizace dosáhnout plánovaných úspěchů.

### 4.1. Základní manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává při svých pracovních aktivitách. Existuje různé pojetí těchto metod, ale pro účel vysokého školství se dá využít nejvíce rozdělení dle Koontze a H. Weihricha, která je následující<sup>35</sup>:

- **Plánování** = vytváření podmínek pro uskutečňování určitých záležitostí, vyžaduje intelekt pro vědomé určování průběhu činností a zakládání našeho rozhodnutí na cílech.
- **Organizování** = po stanovení cílů následuje jejich uspořádání do činností zabezpečovaných útvary. Jedná se o orgány, které za tímto cílem chceme zformovat.
- **Výběr a rozmístění pracovníků** = jde o oblast lidských zdrojů a jeho řízení.
- **Vedení lidí** = schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat, strhávat lidi pro správné plnění potřebných úkolů k dosažení cílů.
- **Kontrola** = jde o aktivity, pomocí nichž zjišťujeme, zda dosažené výsledky odpovídají plánovaným.

Pro vysoké školství je důležitou složkou vedení lidí, kterou se tato kapitola bude převážně zabývat.

---

<sup>35</sup> BUCHTA, M., SIEGEL, M. *Základy managementu*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000, 155 s. ISBN 80-7194-304-5, 24 s.

Vedoucí pracovník musí mít určité vlastnosti, které můžeme rozdělit do dvou základních skupin<sup>36</sup>:

- a) ***Vrozené manažerské vlastnosti*** – s těmito vlastnostmi se rodím a máme je dané od mládí. Vyznačují se potřebou řídit a mít moc, uměním vcítit se do potřeb spolupracovníků atd.
- b) ***Získané manažerské vlastnosti*** – jedná se o vlastnosti, se kterými jsme se nenarodili, ale které postupem času můžeme získat. Patří sem ekonomická teorie, teorie podnikání, metody řízení, sociálně psychologické znalosti, dobrá tělesná a duševní kondice a jiné.

## 4.2. Styly řízení

Každý vedoucí zaměstnanec ke svým spolupracovníkům přistupuje jinak. Od přístupu se odvozuje i způsob řízení jejich práce. V literaturách jsou uváděny různé styly řízení, v této práci uvádím dělení podle Jiřího Plamínka<sup>37</sup>:

- 1) **Přátelské řízení** – tento přístup se vyznačuje tím, že lidé a dobré vztahy mají přednost před výsledky, což může vést zejména zpočátku k vytvoření příznivého klimu ve skupině, ovšem pokud se projeví nedostatečné výsledky, hrozí nebezpečí, že se ze dne na den projeví silná krize autority manažera a nebezpečné narušení vztahů.
- 2) **Formální řízení** – charakterizuje se malou starostlivostí o lidi a výsledky. Hlavním rysem je vyvíjení minimálního úsilí, často se objevuje lpění na procesních formalitách, které tvoří ochranný val kolem manažera. V krizovém stadiu formálního řízení nesmyslné informace nejrůznějšího typu. V normálních podmínkách se formální řízení rychle projeví krizí všude tam, kde jsou výsledky práce nebo dobré vztah ve skupině důležité.
- 3) **Direktivní řízení** – klade důraz na výsledky a na osobu manažera, zatímco lidské vztahy a jasně definované procesy svým významem ustupují do pozadí. Tento styl pravidelně končí tam, kde nestačí běžná kontrola. Úspěšné je v prostředí, které mu

---

<sup>36</sup> BUCHTA, M., SIEGEL, M. Základy managementu. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000, 155 s. ISBN 80-7194-304-5, 12 s.

<sup>37</sup> PLAMÍNEK, J. Synergický management. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5, 149 s.

jde na ruku, při plnění úkolů, kde musí manager rychle rozhodovat (požár), a také tam, kde charisma a schopnosti lídra dostačují na to, aby drtivá většina jeho spolupracovníků tento styl dokázala akceptovat.

- 4) **Synergické řízení** – klade důraz na mezilidské vztahy a na výsledky. Vyžaduje individuální přístup k členům týmu a umění motivovat. Procesní aspekty i osobnost lídra jsou druhotné, ale nikoliv podružné. Potřeba uplatnit tento styl roste s náročností činnosti, kterou skupina vykonává.

Vedle vyhraněných stylů existují i přechodné, směsné a nestálé typy. Mezi tyto typy patří chaotické řízení, které je většinou ovlivněno náladou manažera, proměnlivé řízení, u kterého je nejuvýstižnější pojem „cukr a bič“ a rutinní řízení, kdy je zájem o lidi a procesy přesně určen tak, aby nedocházelo ke krizi či zbytečnému úsilí.

Pod pojmem řízení lidí, si lze představovat způsob, jakým lze usměrňovat tok událostí k určitému cíli, kdežto pod výrazem vedení lidí je skryto stanovování cílů, ke kterým bychom se měli dopracovat. Vedení by mělo předcházet řízení. Všichni spolupracovníci by měli být přesně seznámeni se stanovenými cíly a vědět proč o ně usilují. Před zahájením plnění cílů, bychom měli vědět, jak naše práce přispěje k dosažení vytyčených cílů.<sup>38</sup>

### 4.3. Specifika řízení školy

Jan Solfronk ve své publikaci uvádí, že existují faktory, které ovlivňující řízení školy. Jsou jimi<sup>39</sup>:

- a) **Charakter společenských struktur a převládající styl jejich řízení** – každá škola je součástí uceleného systému, který ji ovlivňuje.
- b) **Lidský faktor** – řízení školy je především řízením lidí (žáků, učitelů), je ovlivňován velikostí, počtem, věkem atd.
- c) **Prolínání subsystémů** – školy bývají vyznačovány svou otevřeností vůči vnějšímu systému.
- d) **Efektivnost řízení školy** – charakterizuje se stálou připraveností řídicích procesů, zejména z hlediska vedoucího pracovníka a způsobu práce s lidmi.

---

<sup>38</sup> PLAMÍNEK, J. Synergický management. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5

<sup>39</sup> SOLFRONK, J. Kapitoly ze školského managementu. 1. vyd. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2002. 89 s. ISBN 80-7083-655-5, str. 11

## Vliv vyplývající z faktu, že v řízení školy převažuje vedení lidí

Způsob práce s lidmi, její obsah a metody jsou ve školství velmi rozsáhlou oblastí. Vymezuji se 3 přístupy<sup>40</sup>:

- **Image školy** – postavení velmi silně směřuje k autonomii a samostatnosti v mnoha otázkách. Škola vstupuje mezi konkurenci, a proto musí dbát na vytvoření kladného obrázku v očích uchazečů o studium. Do image patří zaměření a filosofie školy, identita školy, historie, tradice, úspěšnost při ucházení o zaměstnání atd.
- **Klima školy** – zde se jedná o atmosféru a stabilní sociální ovzduší. Základem všeho jsou vztahy ve škole. Vytvoření správného klimatu závisí na schopnostech vedoucího zaměstnance každé školy.
- **Vymezení kompetencí** – každý uchazeč při výběru hledí i na možnosti, které mu daná škola poskytuje. Tento fakt opět utváří obrázek o celkovém pohledu na školu. Je důležité, aby vedoucí pracovník pečlivě naplánoval a zajistil poskytované služby, které daná škola poskytuje (výuka kurzů, dodatečné služby atd.).

### 4.4. Leadership

Velké změny ve společnosti přispěly v rozvoji manažerských funkcí, a tím i pojmu vedení lidí neboli leadership neboli „Řízení srdcem“. Této pojem v sobě obsahuje hlavní zásady jednání s lidmi. Leadership je označován jako činnost manažera, který ovlivňuje chování zaměstnanců i ostatních pracovníků školy. Zejména se týkající se motivace, stimulace, přijímání problémů a konfliktů a hodnocení.

Některé koncepce se domnívají, že práce s lidmi je rozhodující. Vycházejí z přesvědčení, že lidé (tj. zaměstnanci školy, žáci atd.), kteří vykonávají práci či záměr, rozhodují o celkovém úspěchu. Jiné publikace zase uvádějí, že úspěch je měřen péčí o lidi a zlepšením výsledků ostatních systémů. Dobrý vedoucí je charakterizován schopností přesvědčit ostatní, že jejich potřeby budou zajištěny a že jejich zájmy jsou v centru pozornosti vedoucího.

Oba dva názory se vzájemně podmiňují, nelze se však ubránit dojmu, že v mnoha případech (a především ve školství) je práce s lidmi podceňována a mnohdy zcela zapomínána.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> SOLFRONK, J. Kapitoly ze školského managementu. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. 89 s. ISBN 80-7083-655-5, str. 13

<sup>41</sup> SOLFRONK, J. Kapitoly ze školského managementu. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. 89 s. ISBN 80-7083-655-5, 47 s.

#### 4.5. Řízení a Bílá kniha

Bílá kniha terciárního vzdělání se v oblasti řízení a samosprávy opírá o plně utříděné a vyhodnocené poznatky týmů Organizace o hospodářskou spolupráci a rozvoj. Základním prvkem je tzv. Clarkův trojúhelník (z roku 1983), jehož vrcholy lze označit jako „stát“, „akademická samospráva“ a „podnikání“. Z tohoto trojúhelníku vycházející tři typy řízení<sup>42</sup>:

- centralistický model (rozhodující vliv má stát),
- tržně orientovaný model (klíčový vliv má nabídka a poptávka a externí aktéři),
- samosprávný model (zásadní vliv mají akademičtí pracovníci a studenti).

Management vysokých škol a především řízení a vedení zaměstnanců se stále více dostává do popředí i ve veřejném sektoru.

---

<sup>42</sup> Bílá kniha [online]. Vystaveno © 2006. [2009-04-12]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.msmt.cz/uploads/bila\\_kniha/schvalena\\_bktv/BKTV\\_finální\\_verze.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/bila_kniha/schvalena_bktv/BKTV_finální_verze.pdf)>

## **5. VLASTNÍ NÁZORY A DOPORUČENÍ PRO ŘÍZENÍ VYSOKÝCH ŠKOL V ČESKÉ REPUBLICĚ**

Vzdělání na vysokých školách patří ve společnosti k velmi uznávaným ukazatelům hodnocení. Toto vzdělání je v široké společnosti považováno za kulturní, sociální a ekonomický nástroj, který slouží k pokroku samotného jedince, tak i celé společnosti.

Vysoké školy v průběhu času mohou daleko více rozhodovat sami za sebe, mohou více čerpat ze státního rozpočtu (převážně veřejné vysoké školy) a mají větší volnost v institucionálním řízení. Dále jsou školy podporovány v podnikavosti, čímž se jim zvyšuje efektivnost, pružnost a kvalita poskytovaných služeb.

Všechny změny provedeny ve vysokoškolském systému, mají obsahovat prvky pružnosti a tvůrčí činnosti.

Počet vysokých škol se u nás stále zvyšuje, což je pro situaci v České republice velice pozitivní jev. Chceme-li ale dosáhnout i stejné úrovně jako zahraniční vysoké školy, musíme zlepšit kvalitu vysokých škol, na což má především velký vliv správné řízení vysokých škol.

### **5.1. Doporučení pro řízení vysokých škol v české republice**

V této části jsou shrnuty poznatky načerpané při zpracování bakalářské práce. Jednotliví autoři uvádí různá doporučení pro stávající řízení škol v České republice, ale souhrnně z nich jde vyvodit pár rad, které se neustále opakují či prolínají. Jedná se o následující:

- nutné zlepšení kvality vysokoškolského řízení – tohoto záměru lze dosáhnout jen komunikací se studenty, učiteli a ostatními zaměstnanci školy,
- zlepšení kvality v poskytování služeb – pomoci by mohla pomoci role manažera, nebo marketingového oddělení. Tato funkce je velice rozvinutá v oblasti soukromého sektoru, ale ve veřejném sektoru by si velice snadno také našla své uplatnění. Pomoc při manažerských funkcích,
- profesionalizace prorektorů a proděkanů z řad akademických pracovníků,
- větší otevřenost vysokých škol vůči okolí,

- lepší zavedení manažerských prvků do řízení vysokých škol – převážně zlepšení vedení lidí a komunikace s nimi, zlepšení plánování, organizování a rozhodování. S tímto bodem souvisí i doporučení pro zlepšení silnějšího postavení kanceláře univerzity nebo fakulty jako manažera, který by měl řídit lidské zdroje, komunikovat s okolím a zlepšovat kvalitu řízení veřejné správy),
- silná pozice tajemníka a kvestora, kteří by měli být správci rozpočtu a majetku, ale i hledači dodatečných finančních prostředků.

Při jakékoli změně v řízení vysokých škol musí být brány na vědomí 4 aspekty, které se navzájem ovlivňují. Jsou to: akademická, podnikatelská, administrativní a manažerská činnost. Každý manažer se s těmito hodnotami vyrovnává jinak, je ale zřejmé, že je vždy musí uvést do souladu.

## **5.2. Situace na Univerzitě Pardubice**

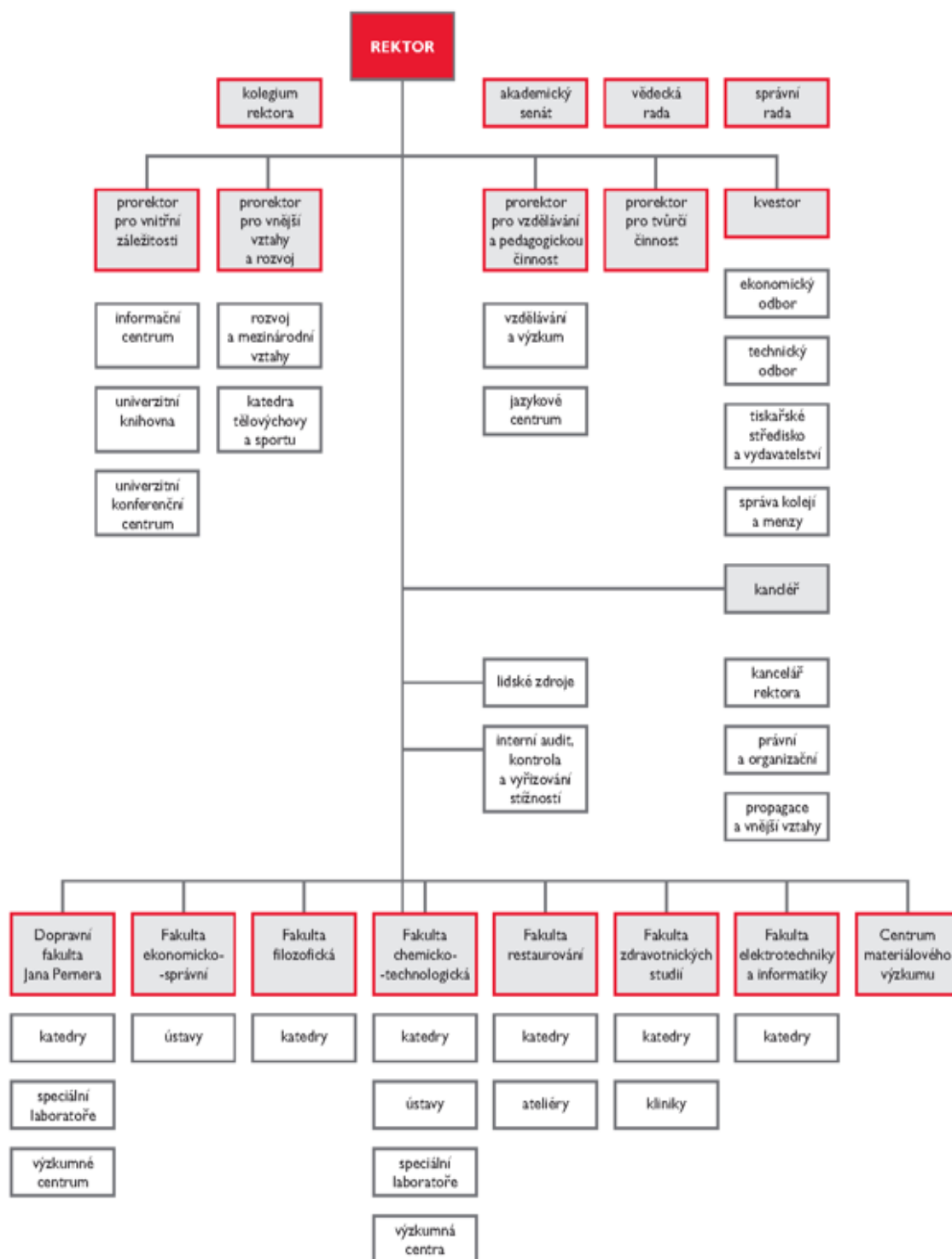
Historie vysokého školství v Pardubicích sahá do roku 1950, kdy byla univerzita založena. Tento fakt naznačuje, že se nemůže vyrovnat s některým světovým i tuzemským institucím, které mají mnohaletou historii. Starší instituce mají sice tradici, ale může se u nich projevat v některých oblastech jistá zkosnatělost a nepřístupnost v dalším rozvoji. Jelikož je Univerzita Pardubice podstatně mladší má výhodu v tom, že se nebojí využívat nových metod, které mohou vést k obohacení a získávání nových poznatků. Mladší škola se lépe zařazuje do evropského systému výuky, což je pro dnešní dobu Evropské unie důležité.

Univerzita Pardubice má v současnosti již 7 fakult, 51 kateder a kolem 10 000 studentů a stále se rozrůstá v počtu budov i uchazečů o studium. Lze snadno usoudit, že vysokoškolský management využívá v mnoha podobách.

V Obrázku 5 je zobrazeno schéma řízení Univerzity Pardubice.



Obrázek 4: Schéma řízení na Univerzitě Pardubice



Zdroj: Univerzita Pardubice [online]. [2009-03-16]. Vystaveno © 2008.  
 Dostupný z WWW: <<http://www.upce.cz/univerzita/org-uspor/org-schema.html>>

## ZÁVĚR

Management vysokých škol je poměrně mladý pojem v souvislosti s veřejným sektorem potažmo s vysokým školstvím. V soukromém sektoru, ve kterém je úspěšnost posuzována dosaženým ziskem, se tento termín používá již dlouho ve všech oblastech – plánování, organizování, rozhodování a vedení lidí. Ve vysokoškolském managementu se prosazuje především v oblasti vedení lidí, které je pro školství velice aktuální. Řízení či vedení lidí je důležitou, ale složitou záležitostí. Obecně ve školách je největší koncentrace lidí – žáků, učitelů či jiného personálu, proto je vedení lidí důležité.

V první kapitole nejprve vysvětluje strukturu vysokých škol, strukturu jednotlivé vysoké školy a v závěru jsou zobrazeny schémata již zmiňovaných struktur.

Ve druhé části je rozebráno financování, které je nedílnou a velice diskutovanou složkou vysokých škol, a to především škol veřejných. Veřejné vysoké školy jsou skoro z celé části odkázány na dotace ze státního rozpočtu. Proto je zde ukázáno, které dotace mohou veřejné školy získat a v jaké míře jim jsou finance přidělovány.

Nedílnou součástí vysokých škol je již mnohokrát zmiňovaná reforma vysokého školství neboli terciárního vzdělávání. Jsou zde představeny důležité cíle, které jsou nezbytné pro zlepšení kvality vysokoškolské výuky či v poskytování vysokoškolských aktivit, které jsou se školní výukou úzce svázané. Dále je zde uveden termín Bílá kniha, což je dokument velmi spjatý s pojmem reforma vysokých škol. Představuje nám možné nástroje a cíle k dosažení kvality vysokých škol.

Úspěchu při vysokoškolském vzdělávání lze dosáhnout jen tehdy, pokud se zaměříme na správné využití lidské činnosti. Proto pro další část je podstatný pojem řízení vysokých škol neboli vedení lidského potenciálu.

Poslední část této práce se věnuje doporučením a radám pro oblast řízení vysokých škol. Jsou zde shrnuta doporučení, vysvětlené různě od různých autorů, které se opakují či prolínají v různých literaturách. Existuje mnoho možností, které by v budoucnu mohly vést ke zkvalitnění vysokoškolského studia ve srovnání se zahraničními univerzitami. Cílem vysokoškolského managementu je především dosažení úrovně srovnatelné s vysokými školami na celém světě.

Management vysokých škol je velice zajímavým, ale také velice rozsáhlým tématem. V oblasti školství si zaslouží větší pozornost, než je mu věnována doposud. Správným využíváním a správnými metodami se s ním dá dosáhnout efektivního řízení nebo získávání dodatečných finančních zdrojů, které jsou nejen pro oblast vysokého školství podstatné.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAILEY, S. J. *Veřejný sektor*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 455 s. ISBN 80-86432-61-0
- [2] BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7
- [3] BUCHTA, M., SIEGEL, M. *Základy managementu*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000, 155 s. ISBN 80-7194-304-5
- [4] HAMERNIKOVA, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, 213 s. ISBN 80-902752-3-0
- [5] OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2002, 216 s. ISBN 80-86119-51-3
- [6] PEKOVÁ, J., PILNÝ, J. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*, 3. vyd. Praha: ASPI, 2008, 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5
- [7] PILNÝ, J. *Ekonomika veřejného sektoru*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 248 s. ISBN 978-80-7395-021-7
- [8] PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, 328 s. ISBN 80-7203-258-5
- [9] REK TOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3
- [10] REK TOŘÍK, J. *Ekonomika veřejného sektoru*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001, 258 s. ISBN 80-210-2550-6
- [11] SOLFRONK, J. *Kapitoly ze školského managementu*. 1. vyd. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2002, 89 s. ISBN 80-7083-655-5
- [12] STRECKOVÁ, Y. *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997, 209 s. ISBN 80-210-1588-8
- [13] TETŘEVOVÁ, L. *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 248 s. ISBN 80-7194-544-7

## Právní normy

- [14] Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění

## Internetové odkazy

- [15] *Akademie věd České republiky* [online]. [2009-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.cas.cz>>
- [16] *Bílá kniha* [online]. Vystaveno © 2006. [2009-04-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.msmt.cz/uploads/bila\\_kniha/schvalena\\_bktv/BKTV\\_finalni\\_verze.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/bila_kniha/schvalena_bktv/BKTV_finalni_verze.pdf)>
- [17] *Česká konference rektorů* [online]. Vystaveno © 2002. [2009-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://crc.muni.cz>>
- [18] *Instituce pro sociální a ekonomické analýzy* [online]. Vystaveno © 2002 – 2009. [2009-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://isea-cz.org/Aktuality/PosledniClanky/komentare/tabid/64/articleType/ArticleView/articleId/740/Kolik-stoj-studium.aspx>>
- [19] *Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy* [online]. Vystaveno © 2006. [2009-03-12]. Dostupný z WWW: <[www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)>
- [20] *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Vystaveno © 2005-2009. Dostupný z WWW: <<http://www.mfcr.cz>>
- [21] *Národní vzdělávací fond* [online]. [2009-04-16]. Vystaveno © 2003. Dostupný z WWW:<[http://www.nvf.cz/publikace/pdf\\_publikace/euroguidance/cz/vzdelavaci\\_system\\_2006.pdf](http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/euroguidance/cz/vzdelavaci_system_2006.pdf)>
- [22] *Rada vysokých škol* [online]. Vystaveno © 2007. [2009-04-12]. Dostupný z WWW: < [www.radavs.cz/prilohy/REFDEFVE.doc](http://www.radavs.cz/prilohy/REFDEFVE.doc) >
- [23] *Univerzita Pardubice* [online]. [2009-03-16]. Vystaveno © 2008. Dostupný z WWW: <<http://www.upce.cz/univerzita>>

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Koeficienty náročnosti fakult .....	22
--	----

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Schéma vysokoškolského vzdělávacího systému České republiky .....	17
--	----

Obrázek 2: Poměr jednotlivých ukazatelů na velikosti dotací .....	24
---	----

Obrázek 3: Vývoj dotací pro vysoké školství od Ministerstva školství mládeže .....	25
--	----

Obrázek 5: Schéma řízení na Univerzitě Pardubice .....	41
--	----

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Seznam veřejných vysokých škol .....	47
---	----

Příloha 2: Seznam státních vysokých škol .....	48
--	----

Příloha 3: Seznam soukromých vysokých škol .....	49
--	----

Příloha 4: Přehled dotací poskytnutých vysokým školám v letech 2006 - 2009 .....	51
--	----

## **Příloha 1: Seznam veřejných vysokých škol**

1. Akademie múzických umění
2. Akademie výtvarných umění
3. Česká zemědělská univerzita v Praze
4. České vysoké učení technické v Praze
5. Janáčkova akademie múzických umění
6. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
7. Masarykova univerzita
8. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně
9. Ostravská univerzita v Ostravě
10. Slezská univerzita v Opavě
11. Technická univerzita v Liberci
12. Univerzita Hradec Králové
13. Univerzita Jana Evangelisty Purkyně Ústí nad Labem
14. Univerzita Karlova v Praze
15. Univerzita Palackého v Olomouci
16. Univerzita Pardubice
17. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
18. Veterinární a farmaceutická univerzita Brno
19. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava
20. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze
21. Vysoká škola ekonomická Praha
22. Vysoká škola polytechnická Jihlava
23. Vysoká škola technická a ekonomická
24. Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze
25. Vysoké učení technické v Brně
26. Západočeská univerzita v Plzni

## **Příloha 2: Seznam státních vysokých škol**

1. Policejní akademie České Republiky
2. Univerzita obrany



### **Příloha 3: Seznam soukromých vysokých škol**

1. Academia Rerum Civilium - Vysoká škola politických a společenských věd
2. Akademie STING
3. AKCENT College
4. Anglo-americká vysoká škola
5. Bankovní institut vysoká škola
6. Brno International Business School
7. CEVRO Institut
8. Evropský polytechnický institut
9. Filmová akademie Miroslava Ondříčka v Písku
10. Literární akademie (Soukromá vysoká škola Josefa Škvoreckého)
11. Metropolitní univerzita Praha
12. Mezinárodní baptistický teologický seminář Evropské baptistické federace
13. Moravská vysoká škola Olomouc
14. Newton College
15. Pražská vysoká škola psychosociálních studií
16. Pražský technologický institut
17. Rašínova vysoká škola v Brně
18. Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo
19. Soukromá vysoká škola ekonomických studií
20. Středočeský vysokoškolský institut Kladno
21. Unicorn College
22. University of New York in Prague
23. University of Northern Virginia - Prague
24. Univerzita Jana Amose Komenského
25. Vysoká škola aplikovaného práva
26. Vysoká škola cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství
27. Vysoká škola ekonomie a managementu
28. Vysoká škola evropských a regionálních studií
29. Vysoká škola finanční a správní
30. Vysoká škola hotelová v Praze 8
31. Vysoká škola Karla Engliš v Brně
32. Vysoká škola Karlovy Vary
33. Vysoká škola logistiky
34. Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky

35. Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha
36. Vysoká škola obchodní
37. Vysoká škola obchodní a hotelová
38. Vysoká škola podnikání
39. Vysoká škola regionálního rozvoje
40. Vysoká škola sociálně-správní
41. Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra
42. Vysoká škola v Plzni
43. Vysoká škola zdravotnická
44. Západomoravská vysoká škola
45. ŠKODA AUTO Vysoká škola

**Příloha 4: Přehled dotací poskytnutých vysokým školám v letech 2006 - 2009**

<b>Ukazatelé v tis. Kč</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Ukazatel A a B	15 025 291	16 241 031	16 949 612	17 603 044
Ukazatel C	762 951	757 276	789 072	849 628
Ukazatel D	340 400	315 400	316 300	311 379
Ukazatel F	154 538	145 432	142 705	100 194
Ukazatel G	360 488	360 888	360 888	360 888
Ukazatel I	1 389 512	1 224 217	1 224 217	1 224 217
Ukazatel M	21 000	21 000	21 000	20 000
Ukazatel S	0	150 000	0	0
Ukazatel U	0	0	0	0
Dotace na ubytování a stravování	170 000	200 000	200 000	230 000
Rezerva	0	0	0	60 000
<b>Celkem příspěvek + dotace bez poslaneckých iniciativ</b>	<b>19 064 257</b>	<b>20 338 949</b>	<b>21 080 286</b>	<b>21 903 501</b>

*Zdroj: Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy [online]. Vystaveno © 2006.  
[2009-03-12]. Dostupný z WWW: <[www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)>*