

KREDO



Představení projektu IPN KREDO

Milan Pospíšil a kol.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Hlavní cíle projektu

- Podpora a pilotní ověření kvality a efektivity konkrétních aktivit spojených se strategickým plánováním a řízením základních činností vysokých škol.
- Příprava podkladů pro strategické rozhodování MŠMT v oblasti řízení VŠ ve střednědobém výhledu.
- Příprava základního analytického materiálu reflektujícího trendy a vize v oblasti VŠ v dlouhodobém časovém horizontu do r. 2030 (v souladu se strategií OECD „Higher Education to 2030“ a připravovanými národními dlouhodobými strategiemi v oblasti vysokoškolského vzdělávání „National Strategy for Higher Education to 2030“).



Očekávané přínosy pro VŠ

- Nastavení, doplnění, vylepšení či upřesnění postupů pro strategické plánování a procesní řízení v běžné praxi VŠ.
- Možnost ověření kvality a efektivity konkrétních činností spojených s řízením VŠ.
- Možnost participace na přípravě strategických materiálů pro MŠMT pro oblast VŠ.
- Možnost vzájemného sdílení zkušeností a poznatků.
- Prohloubení a zintenzivnění komunikace vedení jednotlivých VŠ.



Očekávané přínosy pro MŠMT

- Souhrnná informace o stavu VŠ v ČR zahrnující hlavní a podpůrné strategické oblasti činností.
- Návrh a ověření variantních modelů financování VŠ, procesu akreditace studia a systémů hodnocení VŠ.
- Základní podklady pro strategické rozhodování MŠMT v oblasti řízení VŠ ve výhledu do r. 2030.
- Podklady pro přípravu nového OP VVV (ex-ante kondicionalita).
- Implementace výstupů IPN do běžné praxe.
- Podklady pro konstrukci informačního portálu o českých VŠ.



Historie projektu

- 20. března 2012 – zahájení realizace (původní termín dokončení realizace 19. března 2014).
- **Červenec / srpen 2012 – projekt utlumen.** Důvod: realizace klíčové aktivity KA02 „Zpracování strategických plánů rozvoje na vysokých školách“ formou veřejné zakázky vyhodnocena vedením MŠMT jako příliš riziková.
- Leden 2013 – zahájena příprava podstatné změny projektu.
- 29. března 2013 – předložena „Žádost o podstatnou změnu projektu“ řídicímu orgánu OP VK.
- **30. července 2013 – schválena podstatná změna projektu** s účinností od 1. srpna 2013 (na jejím základě také prodloužena doba realizace do 30. června 2015).



Rámcová struktura projektu

- Základní procesní linii projektu tvoří **5 klíčových aktivit KA01 - KA05**.
- Hlavní aktivitu představuje **KA02 – řízená práce odborných týmů při zpracování strategických plánů rozvoje a řízení** a jejich testování:
 - 1. standardní oblast** - týmy VŠ pracují na své vlastní problematice,
 - 2. nadstavbová oblast** - týmy expertů pracují na tématech významných obecně pro celý segment VŠ (**TA01-TA06**).
- Pracovní týmy expertů pro jednotlivé KA budou zajišťovat přípravu podkladů pro jejich úspěšnou realizaci:
 - a) příprava Katalogu aktivit a plánů rozvoje a řízení VŠ s podporou procesního zpracování informací a výstupů (**KA01/KA03**),
 - b) metodická podpora pracovních týmů vysokých škol (**KA02**),
 - c) podklady pro MŠMT (skupinu pro vysoké školství a výzkum) a přípravu strategie 2030 (**KA03/KA04**),
 - d) prezentace výsledků a komunikace s veřejností (**KA05**).



Základní schéma projektu

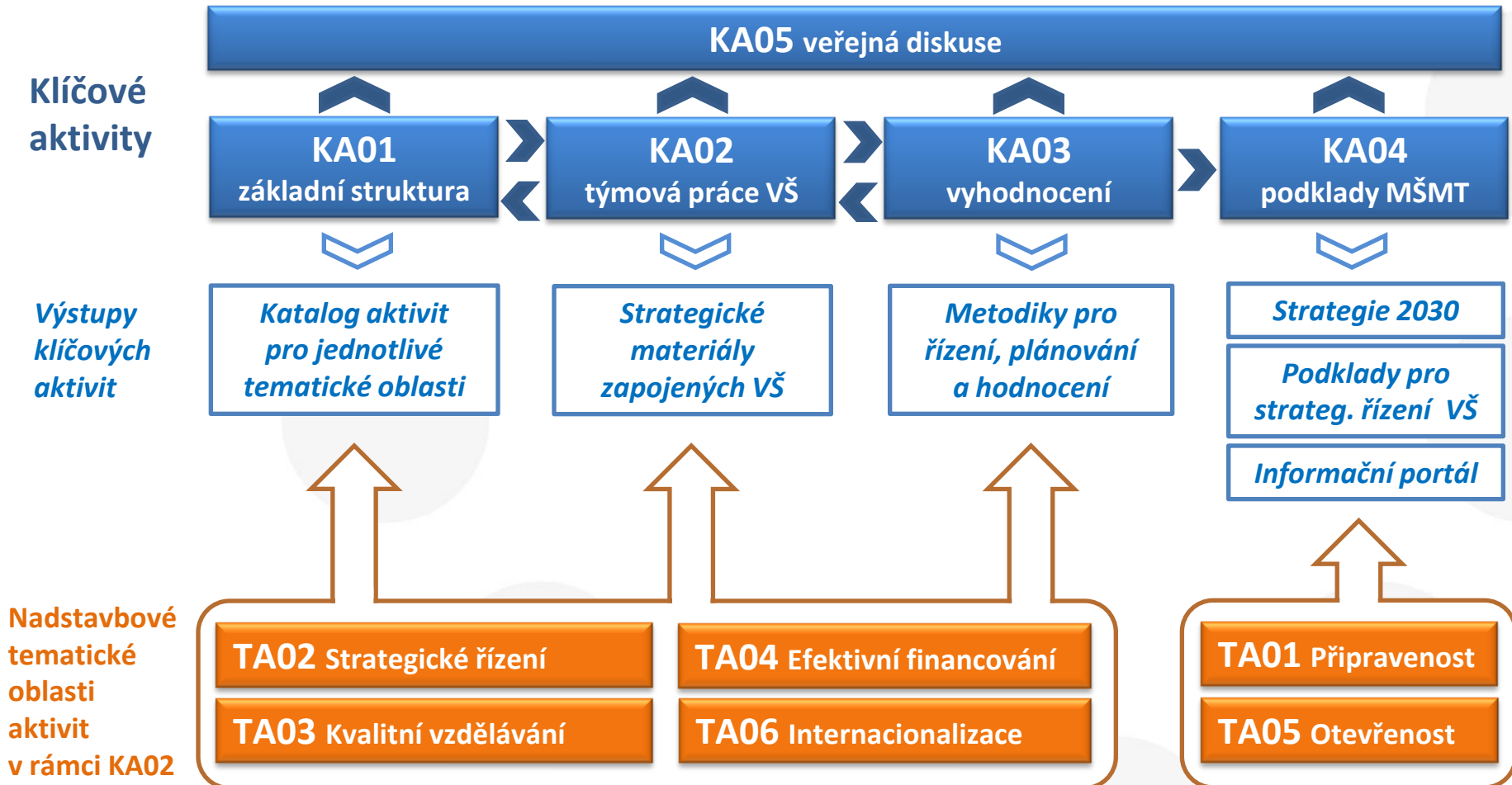
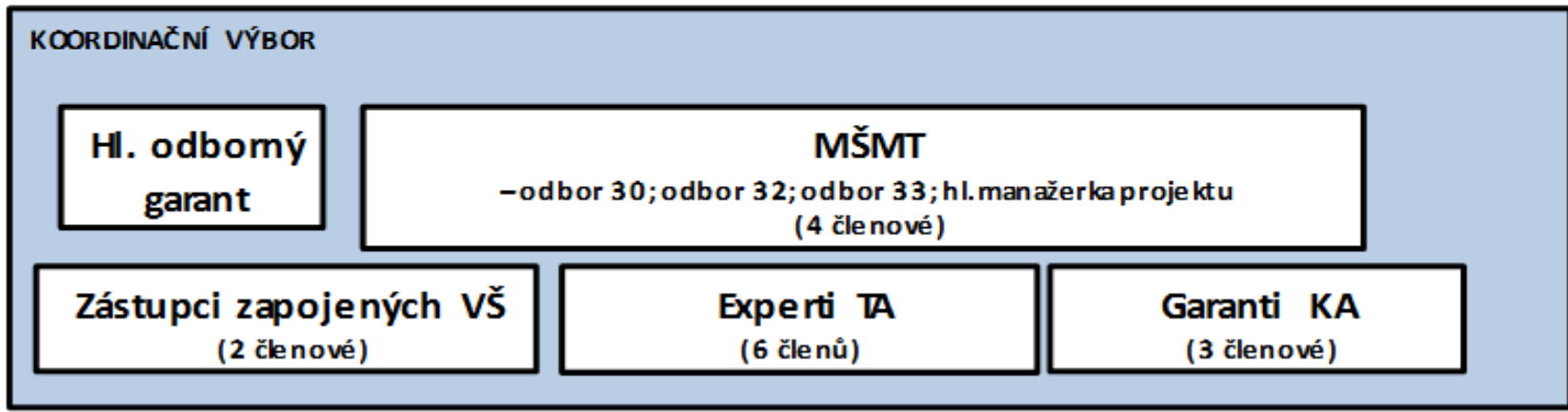




Schéma řízení projektu





Garanti klíčových aktivit

HI. odborný garant + garant KA02

Milan Pospíšil (VŠCHT)

Garant KA01+KA03

Boris Šraut (ČVUT)

Garant KA04

Petr Kolář (UJAK)

Garant KA05

Michal Malacka (UPOL)



Projektový tým

Hlavní manažerka projektu

Zástupce hl. manažerky

Ekonom

Finanční manažerka

Manažerka publicity

Komunikace s VŠ

Personální agenda

Administrativa

Jindra Šťavová

Miroslav Halamka

Milan Rosůlek

Petra Severová

Zuzana Picková

Nad'a Nevěřilová

Tereza Bělicová

Lucie Štumpfová

Veronika Mužíková



Rozpočet projektu (Kč)

	Schválený rozpočet
Osobní výdaje	377 248 000
Cestovní náhrady	10 595 000
Zařízení	427 000
Místní kancelář	2 836 000
Nákup služeb	3 960 000
Výdaje vyplývající přímo ze Smlouvy/Rozhodnutí	1 291 000
Celkové výdaje	396 355 000



KA – předpokládané výdaje (Kč)

Klíčové aktivity		Výdaje
KA01		14 500 000
KA02	Práce expertů na VŠ	231 500 000
	Práce expertů v rámci TA	73 500 000
KA03		24 000 000
KA04		27 000 000
KA05		25 500 000



Způsob zapojení VŠ do projektu

- VŠ se přihlásily k zapojení do jedné z možných variant projektu v rámci KA02 a vybraly skupinu odborníků, kteří budou s realizačním týmem projektu spolupracovat.
- **Varianty:**
 - VŠ s plným zapojením - zpracují plnohodnotný návrh strategického plánu (dále SP).
 - VŠ s částečným zapojením - budou se věnovat pouze části SP, kterou si zvolí, budou oponovat průběžné verze návrhu SP.
 - Pozorovatelské VŠ - budou oponovat průběžné výstupy, účastnit se aktivně seminářů. Do vlastní tvorby SP se zapojovat nebudou.
- S přihlášenou VŠ byla uzavřena Smlouva o vzájemné spolupráci.
- S experty z jednotlivých škol byla uzavřena DPČ.



Přehled zapojených škol

56

Typ zapojení	VVŠ + StVŠ	SVŠ	Celkem
Plné	19 + 1 AMU, ČZU, ČVUT, JAMU, MENDELU, OU, SU, TUL, UHK, UJEP, UK, UPOL, VŠB-TUO, VŠE, VŠCHT, VŠTE, VŠUP, VUT, ZČU, UO	5 AS, ŠAVŠ, UJAK, VŠH, VŠLG	25
Částečné	1 VFU	17 AAVŠ, ARCHIP, LA, MUP, PVŠPS, RAVŠ, SVSES, VŠAPS, VŠERS, VŠKE, VŠKV, VŠMIEP, VŠMVV, VŠP, VŠRR, VŠSS, VŠZ	18
Pozorovatelské	6 AVU, JU, MU, UPCE, UTB, VŠPJ	7 BIVŠ, EPI, SVŠE, VŠFS, VŠOH, VŠTVS PALESTRA, VŠR-IFD	13

KREDO



Klíčová aktivita 01 Vytvoření struktury strategického plánu rozvoje VŠ do r. 2030

Boris Šraut



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Cíle KA01

- Vytvoření struktury „Katalogu aktivit“, vytvoření vzorových postupů pro hlavní a podpůrné oblasti řešení strategických plánů.
- Přípravení ukázek příkladů dobré praxe a metodické podpory pro tvorbu strategických plánů rozvoje a řízení VŠ.
- Členění základní struktury „Katalogu aktivit“ bude reflektovat hlavní a podpůrné strategické oblasti činností vysoké školy.



Cíle KA01

- Jako rozšíření budou do „Katalogu aktivit“ postupně zahrnuty také výstupy expertních týmů TA, tematicky pokrývající aktivity v jednotlivých doménách TA01 - TA06.
- Při tvorbě „Katalogu aktivit“ budou využity též výstupy z ostatních IPN z oblasti terciárního vzdělávání (EFIN, QRAM, KVALITA, EFTRANS, RTV).



Cíle KA01

- „Katalog aktivit“ bude doplňován a upravován průběžně v souvislosti s realizací KA02 jak na základě základních výstupů ze zapojených vysokých škol, tak i na základě nadstavbových výstupů expertních týmů TA01-TA06.
- Bude vytvořen rovněž „Katalog deskriptorů“, tj. parametrů pro způsob hodnocení jednotlivých aktivit, pro zajištění standardizovaného rámce hodnocení.



Výstupy KA01

- **Podklady pro zpracování strategických plánů VŠ z pohledu:**
 - *Procesního postupu realizace plánů.*
 - *Zahrnutí věcných informací plynoucích z výstupů ostatních expertních týmů a expertních týmů plně zapojených VŠ.*
 - *Vytvoření a užití objektových vztahových sítí a jejich analýz pro konsolidaci výstupů z řešení jednotlivých expertních týmů.*



Vazby KA01 na aktivity KREDO

- **KA02** – Podklady pro zpracování strategických plánů rozvoje na vysokých školách obsažené v Katalogu aktivit.
- **KA02** – Návrhy deskriptorů vhodných pro kvalitativní popis měřitelných i přímo neměřitelných veličin charakteristických pro strategický plán VŠ jeho zpracování.
- **KA03** – Příprava konsolidace a standardizace výstupů od řešitelských týmů plně a částečně zapojených VŠ.
- **KA05** - Veřejná diskuze podporovaná elektronickým prostředím pro pracovníky zapojené do řešení KREDO.



Tým KA01

B. Šraut (ČVUT), M. Kalika (ČVUT),
P. Zácha (ČVUT), R. Holý (ČVUT),
P. Moos (ČVUT), D. Schmidt (ČVUT),
J. Kaliková (ČVUT), L. Němečková (ČVUT),
M. Machytková (ČVUT), M. Lasoň (VŠB),
P. Pomezný (OSU), P. Soldán (VŠB TUO),
M. Hoření (VŠB TUO)



Postup prací KA01

- Vytvoření základní struktury Katalogu aktivit a Katalogu deskriptorů a finalizace pro užití v KA02.
- Zpracování příkladů postupů pro tvorbu strategických plánů VŠ.
- Sumarizace a konsolidace vstupů a výstupů pro strategické plány VŠ.
- Zabezpečení analýzy a interpretace získaných dat.
- Konsolidace a integrace výstupů z dalších IPN.
- Konsolidace a integrace vstupů z dalších aktivit KREDO.

KREDO



Klíčová aktivita 02 Zpracování strategických plánů rozvoje a řízení VŠ

Milan Pospíšil



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



KA02 - popis klíčové aktivity

1. Standardní rovina

- Zapojené VŠ budou mít možnost pod metodickým vedením expertních týmů KA i TA zpracovat si své vlastní komplexní nebo dílčí plány rozvoje a strategického řízení.
- Výstupy VŠ budou v průběhu řešení této aktivity předávány pracovní skupině KA01/KA03, která bude na jejich základě provádět zpřesňování a doplňování „Katalogu aktivit“.

2. Nadstavbová rovina

- Expertní týmy TA01-TA06 budou zpracovávat jednotlivé nadstavbové tematické oblasti aktivit TA a výstupy budou předávat k využití do „Katalogu aktivit“.



KA02 – práce expertních týmů

- 1. Expertní týmy VŠ** – zpracovávají problematiku strategie, koncepce a řízení své vlastní VŠ v hlavních a podpůrných strategických oblastech, do nichž se škola závazně přihlásila, Dílčí úkoly zadává garant KA02. Výstupy, které odevzdají expertnímu týmu KA01, budou použity jako **ZÁKLAD** pro tvorbu „Katalogu aktivit“ a materiálu odrážejícího stav strategického řízení v oblasti VŠ v ČR.
- 2. Expertní týmy TA** – řeší nadstavbové oblasti aktivit TA01-TA06. Výstupy, které budou výsledkem jejich práce, budou sloužit jako **ROZŠÍŘENÍ** a **NADSTAVBA** jednak „Katalogu aktivit“, jednak strategického řízení VŠ – jedná se o témata, která pokrývají celý segment vysokého školství a zatím nebyla podrobněji rozpracována a vyhodnocena. Dílčí úkoly zadává garant KA02.



KA02 – oblasti zájmu z pozice VŠ

Hlavní a podpůrné strategické oblasti činností:

- oblast vzdělávání,
- oblast vědecko-výzkumných a tvůrčích aktivit,
- oblast financování vysokých škol,
- oblast personální politiky,
- oblast rozvoje služeb pro členy akademické obce,
- oblast spolupráce s veřejností,
- oblast internacionalizace.



KA02 – oblasti zájmu z pozice MŠMT

Nadstavbové a rozvojové činnosti v segmentu VŠ:

- Přípravenost (TA01) – analytické materiály pro strategii 2030
- Strategické řízení (TA02) – problematika hodnocení VŠ
- Kvalitní vzdělávání (TA03) – problematika akreditací
- Efektivní financování (TA04) – problematika financování VŠ
- Informační otevřenost (TA05) – informační web MŠMT pro VŠ
- Internacionalizace (TA06) – problematika mobility a mezinárodní spolupráce vysokých škol



Tematické oblasti aktivit TA

Připravenost (TA01) – hl. expert: Jitka Rychtaříková (UK)

- Analýza nabídky studijních programů v rámci priorit rozvoje ČR.
- Analýza absorpční kapacity společnosti pro VŠ absolventy.
- Analýza vývoje počtu potenciálních studentů v ČR.
- Vyhodnocení implementace tzv. Boloňského procesu.
- Analýza možností cílené státní podpory některých oborů.

Strategické řízení (TA02) – hl. expert: zajistí VUT Brno

- Nastavení efektivních řídicích procesů VŠ (pravomoci, odpovědnost).
- Vnitřní a vnější systémy hodnocení kvality VŠ.
- Systémy hodnocení a rozvoje zaměstnanců (kariérní řád).
- Hodnocení spokojenosti stran zainteresovaných na činnostech VŠ (studenti, absolventi, zaměstnanci a zaměstnavatelé) s vazbou na management kvality.



Tematické oblasti aktivit TA

Kvalitní vzdělávání (TA03) – hl. expert: Ivo Mathé (AMU)

- Analýza současného systému akreditací (silné/slabé stránky).
- Studenti se specifickými potřebami a socio - ekonomicky znevýhodnění studenti.
- Revize pravidel, parametrů a procesních kroků akreditace.
- Profilace studia pro různé typy VŠ.
- Vymezení a upřesnění oblastí vzdělávání / studijních programů.

Efektivní financování (TA04) – hl. expert: Libor Svoboda (VŠE)

- Analýza současného způsobu výpočtu příspěvku na vzdělávací činnost (slabé/silné stránky).
- Revize systému pro stanovení počtu limitů financovaných studentů (zjednodušení systému výpočtu).
- Nastavení koeficientu ekonomické náročnosti studia (KEN).
- Návrh základních parametrů pro kontraktové financování.



Tematické oblasti aktivit TA

Informační otevřenost (TA05) – hl. expert: Michal Sláma (VŠB-TUO)

- Databáze informací o VŠ v ČR s funkcí inteligentního vyhledávání.
- Navržení portálu pro kvalifikované porovnání VŠ podle oborů.
- Databáze studijních programů/oborů s inteligentním vyhledáváním.
- Propagační portál českého VŠ systému (cizí jazyk).
- Databáze informací z výročních zpráv (rozvojové řady).

Internacionalizace (TA06) – hl. expert: Dagmar Škodová Parmová (JČU)

- Analýza současného stavu a potenciálu českých VŠ pro internacionalizaci studia.
- Opatření na podporu mezinárodních aktivit ve vzdělávací i VaVal činnosti VŠ.
- Opatření na podporu výuky v cizím jazyce v rámci tuzemských VŠ.
- Navržení systému pro snazší zahraniční mobilitu (země mimo EU).

Aktivity KA02 pro období 10/13-03/14



- **Zpracování ADZ 2014 a IP 2014 na jednotlivých VŠ** → předané podklady budou následně vytěženy v rámci KA01/KA03 a použity pro tvorbu listů do katalogu aktivit .
- **Podklady pro revizi a úpravu funkčnosti DZ, ADZ a VZ a jejich vzájemné provázanosti** → navrhnout, které aktivity se obecně jeví jako zcela formální a pro potřeby fungování VŠ málo významné .
- **Formulace východisek strategického plánu** = zpracování základní SWOT analýzy → základní informace o současném stavu oblasti vysokého školství v ČR, důležitá informace pro rozpracování nadstavbových oblastí aktivit TA01-TA06, navazovat budou cíleně zaměřené SWOT analýzy pro strategii 2030.
- **Příprava podkladů pro analýzu uplatnitelnosti absolventů** → najít způsob racionálního šetření absolventů podle oborů studia mapující: místo uplatnění (PSC), zda zůstali v oboru, zda pracují na VŠ pozici, spokojenost, platové podmínky, jaké znalosti a dovednosti ze studia využili. Podklady budou využity pro práci expertní skupiny TA01.

KREDO



Klíčová aktivita 03 Vytvoření struktury strategického plánu rozvoje VŠ do r. 2030

Boris Šraut



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Cíle KA03

- Realizace procesního zpracování a informačního vytěžení výstupů z KA02.
- Následné odvození zobecněných pravidel a postupů pro strategické plánování pro oblast VŠ (konsolidace a homogenizace výstupů z KA02).
- Formalizace zobecněných pravidel a postupů pro následné legislativní i nelegislativní návrhy (pro KA04).
- Využití výstupů z mezinárodního šetření EUROSTUDENT V (zjišťování sociálních záležitostí studentů).



Výstupy KA03

- *Standardizované procesní postupy zpracování plánů VŠ.*
- *Standardizované vstupy a výstupy pro zpracování strategických plánů VŠ.*
- *Podklady pro komparaci se současnou a připravovanou legislativní základnou a nelegislativními postupy.*
- *Aktualizace Katalogu aktivit a Katalogu deskriptorů .*



Vazby KA03 na aktivity KREDO

- **KA02** – Výstupy ze zpracování strategických plánů rozvoje na jednotlivých VŠ (plně zapojené školy + částečně zapojené školy).
- **KA04** – Úpravy požadavků na zpracování a vytěžování informací ve vztahu k připravované konsolidaci a standardizaci výstupů řešitelských týmů plně a částečně zapojených VŠ z KA02.
- **KA05** - Veřejná diskuze podporovaná elektronickým prostředím pro pracovníky zapojené do řešení KREDO.



Tým KA03

B. Šraut (ČVUT), M. Kalika (ČVUT),
P. Zácha (ČVUT), R. Holý (ČVUT),
P. Moos (ČVUT), D. Schmidt (ČVUT),
J. Kaliková (ČVUT), L. Němečková (ČVUT),
M. Machytková (ČVUT), M. Lasoň (VŠB),
P. Pomezný (OSU), P. Soldán (VŠB TUO),
M. Hoření (VŠB TUO)



Postup prací KA03

- Příprava nástrojů pro konsolidaci a homogenizaci výstupů z KA02.
- Příprava postupu a realizace základního rámce pro odvozování a konsolidaci legislativních norem.
- Oponentury návrhů jednotlivých postupů.
- Předání výstupů k řešení pro KA04.

KREDO



Klíčová aktivita 04 Podklady pro strategická rozhodování MŠMT

Petr Kolář

www.kredo.reforms-msmt.cz



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Cíle KA04

- Připravit podklady, analýzy a studie k zásadním strategickým rozhodnutím, která budou vysoké školy a i celé vysoké školství ovlivňovat v příštích letech.
- Zpracovat podklady pro institucionální akreditaci.
- Posoudit situaci a připravit podklady pro možnost vícezdrojového financování a kontraktového financování.



Výstupy KA04

- Podklady pro strategická rozhodování v oblastech:
 - *Řízení VŠ*
 - *Kvalitní vzdělávání*
 - *Efektivní financování*
 - *Otevřenost (informační)*
 - *Internacionalizace*



Vazby KA04 na aktivity KREDO

- **KA02** - Zpracování strategických plánů rozvoje na vysokých školách na základě Katalogu aktivit
 - TA01 - Připravenost;
 - TA02 - Strategické řízení;
 - TA03 - Kvalitní vzdělávání;
 - TA04 - Efektivní financování;
 - TA05 - Otevřenost;
 - TA06 - Internacionalizace.
- **KA03** - Vytvoření strategického plánu na základě vyhodnocení strategií zapojených vysokých škol.
- **KA05** - Veřejná diskuze.



Vazby KA04 na vnější aktivity

- Strategický plán rozvoje vysokého školství v ČR do r. 2030.
- Strategické plány rozvoje jednotlivých vysokých škol a jejich zhodnocení MŠMT.
- Kohezní politika.
- Reforma veřejné správy.
- Spolupráce s příslušnými odbory MŠMT.



Tým KA04

J. Beneš (CSVŠ), J. Fischer (VŠE),

J. Hálek(UP), T. Jelínek (UK),

F. Ježek (ZČU), P. Kolář (UJAK),

I. Málková (OU), E. Münsterová (VUT),

J. Slovák (MU), V. Večerek (VFU), J. Žufan (VŠH),

M. Bugárová, T. Fliegl, O. Hradil, L.Chvojková,

R. Janhuba, R. Kokeš, O. Lompart, Š. Mairovský



Postup prací KA04

- Stanovení interních garantů pro jednotlivé oblasti
- Inventura
 - Strategie a úkoly vlády
 - Existující, smysluplné a průchodné návrhy
- Analýzy a interpretace dat
 - Existující
 - Chybějící



Postup prací KA04

- Vstupy z dalších IPN
- Vstupy z dalších aktivit KREDO
- Návrhy KA04
 - Legislativní
 - Nelegislativní
- Oponentury návrhů
- Předání návrhů MŠMT

KREDO



Klíčová aktivita 05 Veřejná diskuze

Michal Malacka



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Zaměření a cíle KA05

Primární cíle aktivity KA 05:

- 1) Komunikace stěžejních otázek strategických výstupů s odborníky z řad zapojených vysokých škol, odbornou i laickou veřejností.
- 2) Diskuze přípravy strategického plánu rozvoje s vnějšími aktéry.
- 3) Prezentace výsledků a strategií na úrovni příslušných orgánů.



Výstupy KA05

- **7** celostátních konferencí, které budou určeny pro odbornou a veřejnou diskuzi.
- Z toho **2** konference s mezinárodní účastí, zaměřené na prezentaci zahraničních aktivit a zkušeností z oblastí tematicky blízkých cílovým oblastem IPN KREDO.
- Prostřednictvím dílčích **meetingů a workshopů** bude realizována:
 - a) prezentace práce na strategických plánech jednotlivých vysokých škol;
 - b) vzájemná výměna zkušeností a odborných či praktických poznatků mezi experty zapojených vysokých škol;
 - c) tematicky specifikovaná pracovní setkání, zaměřená na klíčové, případně problematické aspekty IPN KREDO.



Prezentace klíčových témat a výstupů IPN KREDO prostřednictvím KA05

- Diskuze a prezentace zpracování **strategických plánů rozvoje** na vysokých školách na základě Katalogu aktivit.
- Prezentace a komunikace v oblasti tvorby strategického plánu na základě **vyhodnocení strategií** zapojených vysokých škol.
- Informace a diskuze v oblasti **přípravy podkladů pro strategická rozhodování** MŠMT směrem k řízení VŠ, kvalitnímu vzdělávání, efektivnímu financování, informační otevřenosti a internacionalizaci.
- Diskuze nad koncepcí a strukturou strategického plánu rozvoje VŠ do r. 2030.



KKS – Koncept komunikační strategie - Vzorový model pro české vysoké školy

Z hlediska obsahu:

- identifikace a analýza cílových skupin komunikace;
- identifikace a analýza nástrojů komunikace;
- nastavení monitoringu efektivity a dopadu komunikace;
- image analýza organizace.



KKS – **Koncept komunikační strategie** - Vzorový model pro české vysoké školy

Analýza a koncept **procesní oblasti** komunikační strategie:

- Strukturální a procesní audit – zaměření na pracoviště podílející se na komunikaci VŠ;
- Koncept procesů svázaných s oblastí komunikace na českých VŠ;
- Efektivní organizační struktury, vymezení odpovědností a pravomocí pracovníků v oblasti komunikace;
- Odborná a profesní způsobilost a její adekvátní využití.



Tým KA05

Pavel Janoušek	Předseda Rady pro popularizaci vědy AV ČR, UJEP (AV ČR, komunikace vědy) T: 602 275 361 E: janousek@ucl.cas.cz
Petr Uherka	Ředitel Vyšší odborné školy publicistiky Praha (kreativita) E: p.uherka@vosp.cz
Juraj Ševčík	Děkan Přírodovědecké fakulty UP (kreativita) E: Juraj.sevcik@upol.cz
Jakub Končelík	Děkan FSV UK, mediální studia (analýza i kontakty) T: 776 637 630 E: dekan@fsv.cuni.cz
Petr Bilík	Proděkan FF UP/AFO Olomouc T: 774409069 E: Petr.bilik@upol.cz
Josef Podstata	Ředitel Českého rozhlasu Olomouc/Ostrava T: 602524626 E: Josef.podstata@mdol.cz
Radek Palašćák	Vedoucí oddělení komunikace UP T: 733 690 461 E: Radek. Palascak@upol.cz
Jiří Pospíšil	Vedoucí ODV UP, Informatika T: 739249028 E: Jiri.pospisil@upol.cz



Dosavadní zahraniční spolupráce

- **Rakousko – Spolkové ministerstvo pro vědu a výzkum**
 - Leiter der Sektion für Universitäten, Fachhochschulen und Privatuniversitäten sowie Personal- und Raummanagement - Mag. Elmar Pichl
 - Leiter der Rechtsabteilung, Herr Dr. Neumeister,
 - Dr. Christine Perle, Hochschulrechtsexpertin
 - Mag. Sabine Koch, führend in der Hochschulkonferenzorganisation

KREDO



Děkujeme za pozornost!

www.kredo.reforms-msmt.cz



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ