

SOUBOR PODKLADŮ PRO STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ KVALITNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

IVA MÁLKOVÁ, HANA SOCHOROVÁ
A KOLEKTIV KA04



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tento dokument je jedním z hlavních výstupů **Individuálního projektu národního (IPN) KREDO**, který byl realizován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) a financován z Evropského sociálního fondu (ESF) a státního rozpočtu České republiky (ČR).

OBSAH

Úvod	4
1 Manažerské shrnutí	5
2 Východiska využitá v závěrečné zprávě	8
2.1 Metodologická východiska	8
2.1.1 SWOT analýzy	8
2.1.2 SWOT analýza – doporučení školám	9
2.1.3 IPN EFIN	10
2.2 Analytická východiska	11
2.2.1 IPN EFIN – kvalita vzdělávacího procesu a využití principů efektivního řízení	11
2.2.2 Strategické priority z pohledu vysokých škol	12
2.2.3 Analýza rizik a balance zdrojů	15
2.2.4 Analýza a vyhodnocení Strategických plánů	15
2.3 Syntetická hlediska	17
2.3.1 Analýza výsledků IPN ve vztahu k procesu zajištění kvality ve vzdělávacím procesu, výukovém procesu a v akreditačním řízení	17
2.3.2 IPN QRAM a IPN Kvalita a řízení kvality v oblasti vzdělávání (výukového procesu)	20
2.4 Problematika kvalitního vzdělávání ve vztahu k aktuálním změnám procesu akreditačního řízení	28
2.4.1 Doporučení pro vysoké školy/univerzity k aplikaci procesu kvality při inovaci akreditačního řízení dle navrhované novely a navrhovaných standardů	28
2.4.2 Doporučení pro MŠMT ke sledování procesu kvality na jednotlivých univerzitách/vysokých školách při inovaci akreditačního řízení dle navrhované novely a navrhovaných standardů	30
3 Vlastní doporučení	31
3.1 Doporučení k indikátorům kvality vzdělávací činnosti	31
3.2 Podpora studentů se specifickými vzdělávacími potřebami	32
4 Závěrem	34
Seznam tabulek	35
Přílohy	36

ÚVOD

Předložený závěrečný výstup čerpá z materiálů, které jsou výsledkem jednotlivých kroků projektu KREDO. Podklady zapojených univerzit/vysokých škol byly analyzovány, popisovány, srovnávány a sumarizovány. Tento výstup se soustřeďuje na kvalitu vzdělávání. Souhrnné popisy, charakteristiky a doporučení pro strategická rozhodnutí v oblasti kvalitního vzdělávání vycházejí z:

- Vyhodnocení analýz SWOT
- Vyhodnocení EFIN
- Vyhodnocení Strategických priorit
- Vyhodnocení Analýzy rizik a bilance zdrojů
- Vyhodnocení strategických plánů rozvoje VŠ 2020–2030, včetně Strategii II. řádu
- Problematiky kvalitního vzdělávání ve vztahu k aktuálním změnám procesu akreditačního řízení ve vztahu k novele a navrženým standardům

Zpráva se nabízí pro inspiraci univerzitám/vysokým školám:

- **Metodologická východiska** zachycují stávající schopnost analytické reflexe vysokých škol v jimi zpracovaných SWOT analýzách. Závěrečný výstup – na základě poznání výsledků SWOT analýz – obsahuje možné podněty, jimiž by univerzity/vysoké školy mohly analyzovat nebo také predikovat kvalitativní stav mj. v oblasti vzdělávání. Nabízejí KREDEM ověřené metody:
 - jak připravit jednotlivé kroky pro vymezení kvality vzdělávání, pro analýzu kvality vzdělávání, pro průběžné hodnocení kvality vzdělávání a revizi prvků v oblasti kvality vzdělávání;
 - jak vnímat kvalitu vzdělávání v následujících kontextech: mise a vize univerzity/vysoké školy; vzdělávací, výzkumná, třetí role univerzity/vysoké školy;
 - jak chápat vnější a vnitřní příležitosti, vnější a vnitřní ohrožení pro vzdělávání;
 - jak vymezit podmínky pro zvládnutí přípravy, realizace, evaluace studia – studijních programů, oblastí vzdělávání;
 - jak připravit akreditační proces také ve vztahu ke kvalitě vzdělávání.
- **Analytická východiska** přebírají výsledky analýz vzešlých z práce na projektu KREDO. Citují, parafrázuji a transformují výsledky, které souvisí se vzdělávacím procesem, připomínají prvky, které souvisí se současnou i předpokládanou – ve vztahu k projednávané novele vysokoškolského zákona – podobou kvalitativních prvků ve třech kvalitativních oblastech vzdělávacího procesu: při tvorbě studijního programu, při vzdělávacím procesu, při akreditačním procesu.
- **Syntetická hlediska** nabízejí výsledky jednotlivých Individuálních projektů národních a jejich srovnání, vlastní syntézy KA04, osobní zkušenosti zpracovatelů.

Závěrečný výstup podává **doporučení** jak směrem k univerzitám/vysokým školám, tak směrem k MŠMT.

Doporučení se vztahují: ke vzniku, realizaci, k průběžnému hodnocení studijních programů/oblastí vzdělávání; k hodnocení kvalitativních prvků souvisejících se vzdělávacím procesem (zvláště se jedná o personální, výzkumné hledisko související s kvalitou vzdělávání, o prostorové, internacionální, organizační aj. zázemí); k hodnocení přípravy a k realizaci akreditačního procesu na jednotlivých vysokých školách /univerzitách (zahrnuje hlediska organizační, procedurální, hodnotové, vazby k praxi, vazby k výzkumu aj.)

1 Manažerské shrnutí

- Současná **atmosféra ve vysokém školství** ovlivňující činnost univerzit/vysokých škol:
 - Vysoké školy/univerzity vnímají jistou **dlouhodobou nestabilitu** v oblasti vysokého školství jako jeden z vnějších ohrožujících faktorů. V oblasti kvality vzdělávání je to zejména nevyjasněnost obsahu pojmu diverzifikace vysokého školství; nevyjasněnost v dlouhodobém financování vysokých škol. Je také zřejmá neexistence dlouhodobé strategie, jež by jasně pojmenovala principy hodnocení v oblasti vzdělávání i s důrazem na **kvalitativní prvky v rámci výukového procesu** a jejich kvalitu v souvislostech s dalšími rolemi vysoké školy/univerzity. Dosud neexistující obecně přijatá a kodifikovaná komplexní kritéria hodnocení kvality činností vysokých škol.
 - Vysoké školy se v souvislosti se společenskou atmosférou učí pracovat s novým rizikem jisté **averze vůči vysokoškolskému/univerzitnímu vzdělávání** ve společnosti, (můžeme ji vnímat z některých mediálních zpráv¹, zveřejněných postojů a prohlášení osob veřejně činných, z reakcí na sociálních sítích, z karikatur, kreslených vtipů).
 - Nejistoty a pochyby v oblasti kvality vzdělávání vyplývají mj.
 - z dosud nevyhodnoceného procesu transformace vysokoškolského vzdělávání na bakalářský a navazující magisterský cyklus,
 - z **absence vize, kam** má české vysoké školství **směřovat** a jaké prvky vnějšího hodnocení kvality vzdělávání na jednotlivých vysokých školách/univerzitách by umožnily takové směry realizovat.
- Východiskem pro stanovení kvality vzdělávání na univerzitách/vysokých školách je v našich podmínkách premisa, že **kvalita vzdělávání souvisí s vymezením celkové strategie vysokého školství v ČR**; s vřazením českého vysokoškolského systému do tzv. Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání a tzv. Evropského výzkumného prostoru.
- **Zavedení systému zajišťování a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací činnosti** na vysoké školy **vyplývá z novely zákona** o vysokých školách. Požadavky jsou stanoveny nejen právními předpisy, ale také **na úrovni standardu**, který je vnímám jako zkušenost z praxe odsouhlasená zúčastněnými stranami nebo vydaná kompetentní autoritou, kritéria kvality zpravidla stanovuje také vysoká škola/univerzita jako vnitřní požadavek instituce. Pro zajišťování a hodnocení kvality vzdělávací činnosti je projektem KREDO připravená Rámcová metodika.²
- Při hodnocení kvality je nezbytné přijmout tezi, že **kvalita** není jednoduchá, ale **multikriteriální veličina**. Sledovat a akceptovat nejen v této souvislosti také následující:
 - a) kvalita neexistuje absolutně, je mírou dosažení stanovených cílů,
 - b) kvalita není formální, je mírou naplňování oficiálně stanovených kritérií,
 - c) kvalita není nikdy uzavřená, je mírou shody s oficiálně stanovenými benchmarky,
 - d) kvalita není zobecnitelná, je mírou shody se subjektivním názorem akreditačního grémia.
- Vedle multikriteriální povahy kvality je potřeba **vymezit** také pojem „hodnocení kvality“, resp. **otázku účelu hodnocení kvality**. Univerzity/vysoké školy by měly prosazovat a akceptovat motivaci, při níž **hodnocení kvality má vést ke zlepšení hodnocených činností**, naopak být ostražitě a upozorňovat na postupy, kdy hodnocení kvality má vést k diskreditaci, anebo přímo zákazu hodnocených činností.
- Určující je subtilnější **vymezení pojmu kvalita**, pochopení, že kvalita vzdělávání se vztahuje zvláště **ke kvalitě studijního programu** (přesněji a podmíněně vymezovat a následně realizovat kvalitativní prvky při tvorbě studijního programu, při jeho realizaci, při jeho zhodnocování a při jeho inovaci), **ke kvalitě vzdělávacího procesu** (k nim mj. patří promyšlení a určení a realizace kvalitních výstupů z učení, kvalita personálního zabezpečení výuky, podoba hodnocení studentů, kvalita a podoba metodických postupů ve výuce, kvalita studijního prostředí, kvalita a forma studijních zdrojů atd.), **ke kvalitě**

1 Např. <http://ekonom.ihned.cz/c1-62377790-je-vzdelani-k-nicemu>
<http://kocour.blog.idnes.cz/c/206770/Ceske-vysoke-skoly-jsou-k-nicemu.html>
<http://www.ilist.cz/clanky/chcete-me-je-mi-25-a-hledam-praci-v-call-centru>
<http://www.studentpoint.cz/347-zivotni-styl/18932-vzdelani-a-nepouzitelni/#.VeQmoXzsmUk>

2 Večerek, Vladimír a kol. Rámcová metodika. Systém zajišťování a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací a tvůrčí činnosti a souvisejících činností na jednotlivých vysokých školách.

akreditačního procesu (mj. kvalitativní standardy – bude nezbytné reagovat na změny, které přináší novela vysokoškolského zákona s možností institucionální akreditace, ta však zatím není vztažena jako kvalitativní prvek; nově jsou součástí akreditace i oblasti vzdělávání; dochází k transformaci akreditačního procesu pro akreditaci studijních programů, jsou do něj nově vřazeny kvalitativní ukazatele, které ne vždy mají povahu standardu).

- Dlouhodobě zůstává **nevyjasněné a nevyhraněné slovní spojení „diverzifikace vysokých škol“**. Jaký je koncept takové diverzifikace, jaký a na co bude mít dopad, pro koho to bude šance a jak to mj. ovlivní kvalitu v oblasti vzdělávání. Diverzifikace by se měla promítnout v konkrétních krocích v Dlouhodobém záměru MŠMT, měla by být stanovena vize i z hlediska kapacit (mj. v oblastech lidských zdrojů – studenti, akademičtí pracovníci) a profilace jednotlivých vysokých škol ve vztahu k oblastem vzdělávání, resp. ke studijním programům.
- Hodnocení kvality by pak mělo **podporovat právě diverzitu univerzit/vysokých škol**. Ve výročních zprávách a sebehodnotících zprávách by mělo docházet k synergickému propojení vnitřního a vnějšího hodnocení.
- V oblasti terciárního vzdělávání zůstává **nedořešena otázka vyšších odborných škol**, další z možných rysů diverzifikace vysokého školství.
- Projekt KREDO vytvořil příležitost zapojeným vysokým školám/univerzitám ověřit vlastní **úroveň strategického řízení** a provázanost jednotlivých aspektů SWOT analýzy při řízení. Ukázal provázanost dosud ukončených individuálních projektů národních (zvláště projektů QRAM a Kvalita) s nově připravovanou novelou, s postupně představovanými standardy a s navrhovanou proměnou akreditačního procesu.
- Projekt KREDO potvrdil, že vysoké školy/univerzity mohou **tvorit síť**, která funguje, posiluje společné řešení jednotlivých problémů, připravuje analytické a srovnávací materiály pro reprezentace vysokých škol – Radu vysokých škol, Českou konferenci rektorů – a vytváří předpoklady pro transparentní jednání a podporu kvality mj. v oblasti vzdělávacích procesů.
- Projekt KREDO ukázal, že pro další rozhodování, mj. v oblasti kvality vzdělávacích činností, je nezbytné nejen **podporovat informační systémy** a jejich možnou provázanost na jednotlivých vysokých školách/univerzitách, popřípadě na celorepublikové úrovni (pozornost je potřeba věnovat mj. elektronickým informačním zdrojům, podpoře e-learningu, servisním službám atd.).
- Projekt KREDO ukázal, že pro **zajišťování, hodnocení kvality, pro monitoring naplňování požadavků**, pro sledování **opatření pro odstraňování případných nedostatků** směřujících k zvýšení míry naplnění kvality je podstatné **budovat databáze**, kde budou shromažďována data, z nichž lze získat informace o vzdělávací činnosti i dalších souvisejících činnostech VŠ. Tvorbě dlouhodobých i střednědobých strategií MŠMT i jednotlivých vysokých škol/univerzit by jednoznačně přispěl spolehlivý systém poskytující vysokým školám/univerzitám zpětnou vazbu jako např. míra nezaměstnanosti, zaměstnanosti a uplatnitelnosti absolventů apod. Jako priorita se jeví realizace Resortního informačního systému (RIS), jehož prostřednictvím by se shromažďovala data z vysokých škol a orgánů státní správy pro potřeby vysokých škol, MŠMT i jiných orgánů státní správy místo současných výkazů.
- **Vytváření/inovace a rozšíření databází (např. RISu – Resortního informačního systému)** také umožní získávat kvalifikované informace, které se vztahují ke vzdělávacímu procesu (mj. pro oblasti: přijímací řízení, průběh studia, úspěšnost a neúspěšnost v průběhu studia, úspěšnost a neúspěšnost u SZS, opakovaná studia, úspěšnost u opakovaných studií, ekonomická náročnost studia, efektivita studia, provázanost studia a registru docentů a profesorů, studia za úplatu, informace o absolventech, jejich uplatnění a zaměstnanosti či nezaměstnanosti).
- Vysoké školy/univerzity a stejně tak MŠMT by měly být s to v souvislosti s kvalitou vzdělávání **pojmenovat povahu a podobu internacionalizace**, která je vázána na kvalitu vzdělávání (znovu připomínáme komplementaritu všech procesů a rolí, internacionalizace je tedy vázána jak na vzdělávání, tak na vědecko-výzkumnou činnost, tak na třetí roli vysoké školy/univerzity).
- Je nezbytné rozhodnout, které a v jaké podobě se informace a analytické výstupy z databáze **stanou součástí výročních zpráv**, co bude **součástí vnitřních zpráv hodnocení kvality vzdělávání** na vysokých školách/univerzitách a co bude součástí sebehodnotících zpráv při akreditačním procesu. Na úrovni vnitřního hodnocení procesů zahrnuje vnitřní zpráva hodnocení pro oblast kvality vzdělávání zvláště informace týkající se vzdělávací činnosti v oblasti pregraduálního vzdělávání, doktorského vzdělávání, celoživotního vzdělávání.

- Při zavádění a ověřování kritérií, která hodnotí kvalitu přípravy studijního programu, kvalitu vzdělávacího procesu a kvalitu jednotlivých činností spojených s inovovaným akreditačním procesem, je nezbytné hlídat, **aby** ze strany MŠMT, případně ze strany nového akreditačního orgánu **nedocházelo k požadavku uniformity** vysokých škol/univerzit, aby byla naopak podporována jedinečnost vysokých škol/univerzit, **aby vize a mise, profilace vysokých škol byla spojována s osobnostmi vyučujícími**, kteří jednotlivé studijní programy/oblasti vzdělávání činí jedinečnými.
- Je nezbytné vnímat také výlučnost některých univerzit/vysokých škol a jejich ambice poznávat svou hodnotu v rámci **hodnocení kvality** (mj. vzdělávací činnosti) **zahraničními agenturami, mezinárodními standardy**. Zvážit souměřitelnost takových vnějších hodnocení a českého akreditačního procesu (ten dává možnost vstoupit do vysokoškolského prostoru institucím, které jsou schopny zajistit základní kvalitu). Podporovat srovnávání vysokých škol/univerzit se zahraničními vysokými školami, které mají podobou misi. Ve výročních zprávách a sebehodnoticích zprávách by mohlo/mělo docházet k synergickému propojení vnitřního a vnějšího hodnocení.
- Přijmout tezi, že **kvalita není jedna**³ – hodnocení kvality by mělo podporovat právě diverzitu univerzit/vysokých škol. (Hodnocení studijních programů u vysoké školy, je mise spojená s vynikajícími profesními programy a hodnocení studijních programů vysoké školy/univerzity, kde je mise spojená se špičkovou vědeckou prací napojenou na oblasti vzdělávání a studijní programy musejí mít také různá kritéria hodnocení.)

3 Různá jsou také pojetí kvality: kvalita jako dokonalost (přednost, excellence); kvalita jako vhodnost (způsobilost) k danému účelu/cíli (sledování míry naplnění účelu/cílů); kvalita jako transformace, hledisko většinou silně zaměřené na studenty („přidaná hodnota“ = změna dovedností, znalostí a postojů studentů na začátku a na konci sledovaného období); kvalita jako minimální standard nastavení určitých norem a/nebo kritérií, jejichž splnění nebo překročení je považováno za kvalitní (akreditace); kvalita jako růst, požadavek neustálého zlepšování apod.).

2 Východiska využitá v závěrečné zprávě

2.1 Metodologická východiska

Determinanty úspěchu zahrnují (jako doposud) také schopnost a ochotu vysokých škol pracovat s metodami pro analýzy stavu vysoké školy/univerzity.

Přestože se tato zpráva soustřeďuje zvláště na oblast vzdělávání a kvalitu v oblasti vzdělávání, je potřeba neustále si uvědomovat **komplexnost všech činností a rolí na univerzitě/vysoké škole**. Vzdělávání je úzce vázáno na další role – zvláště výzkum a třetí roli. Kvalita vzdělávání je úzce vázána na podobu finančního zabezpečení, na kvalitu personálního zajištění, na kvalitu prostorového zajištění, přístrojové zajištění, výukové zdroje, podobu kvality organizačního a administrativního zajištění výuky, atd.

Kvalita vzdělávání souvisí také s určením vize a mise vysoké školy/univerzity, protože lze předpokládat, že zvolené oblasti vzdělávání a studijní programy budou připravovány, realizovány, evaluovány a inovovány tak, aby naplnění profilu/mise a vize bylo uskutečňováno právě skrze kvalitu vzdělávání.

Kvalita vzdělávání souvisí s kvalitou řízení vysoké školy/univerzity, s nastavením, ověřením, zpětnou vazbou a inovacemi na základě vyhodnocování jednotlivých ukazatelů, včetně ukazatelů kvality vzdělávání.

Kvalita vzdělávání souvisí s kvalitou tvorby studijních programů, s jeho realizací – s kvalitou vzdělávacího procesu, s kvalitou akreditačního procesu. Hodnocení kvality vzdělávání má povahu vnitřní a vnější. Vnitřní i vnější hodnocení by se mělo stát součástí sebehodnotících zpráv, výročních zpráv a měla by se stát výchozí při akreditačním procesu. Akreditační proces by měl sledovat **předpoklady pro realizaci** kvalitního vzdělávacího procesu, hodnocení by se měla zaměřit na **výsledky vzdělávací činnosti**.

Určující roli by měly sehrávat **standarty**, které jsou vnímány jako obecné rámce, které si vytváří vysoké školy samy vzhledem k jedinečné misi a vizi každé z vysokých škol/univerzit, které jsou také předkládány MŠMT jako prvky diferenciací vysokých škol/univerzit. Standarty v oblasti vzdělávání by měly zahrnovat i hlediska, v nichž je zajištěna kvalita finanční, personální, prostorová, materiální, informační, organizační, administrativní a výuková.

V návrhu standardů (připravované Nařízením vlády) pro akreditační řízení je **řada principů, které jsou měřitelné a srovnatelné**. Nicméně kromě toho **vzdělávání a vzdělávací proces obsahují i řadu parametrů neměřitelných**, které společně s měřitelnými utvářejí celý průběh vzdělávacího procesu, a tedy i jeho kvalitu.

Kvalita vzdělávání by se měla výrazně odrážet v **sebehodnocení vysokých škol/univerzit**.

Kvalita vzdělávání, zvláště výukový proces, obsahuje **faktory, které nejsou jednoduše kvantifikovatelné**, jejichž výsledky mají své dopady nejen bezprostřední (učitel jako velká osobnost, jako mentor, jako školitel nebo jako partner při výzkumné činnosti), ale také časově vzdálené studiu a absoloriu (metodický přístup k jevům a novým tendencím, metody dalšího vzdělávání).

Zapojeným univerzitám/vysokým školám KREDO umožnilo prioritně ověřit/znovu ověřit a všem dalším školám na základě školami ověřených postupů možnost poznat/znovu akceptovat několik metodik, které přispějí k řízení vysokých škol, ke stanovení jejich misí a vizí, ke stanovení principů pro kvalitu všech činností, které ovlivňují existenci vysoké školy/univerzity.

2.1.1 SWOT analýzy

Jedna z možností, jak **vnímat vzdělávací proces komplexně**, v rámci všech činností obsažených v misi a vizi vysoké školy/univerzity, a přitom stále sledovat hlediska, která se podílejí na kvalitě vzdělávání, je nereduktivně provedená SWOT analýza.

Zpracování SWOT analýz jednotlivými vysokými školami, schopnost **pojmenovat silné a slabé stránky, vnitřní a vnější příležitosti a vnitřní a vnější ohrožení**, je nepochybně velmi pozitivním výsledkem projektu KREDO (umožňuje poznat, umožňuje znovu akceptovat určité metody).

Výsledky těchto analytických prací mají největší význam pro úroveň řízení na jednotlivých vysokých školách. Dávají vysokým školám/univerzitám příležitost, aby pojmenovaly své silné a slabé stránky, aby pojmenovaly vnější a vnitřní ohrožení, vnější a vnitřní příležitosti. Analýzou výsledků SWOT analýzy mohou vysoké školy/univerzity **určit dominantní sféry činností**, možných činností,

ohrožených činností a ohrožujících činností (např. jde o sféry Financování studia; Podpora mobility a finanční zdroje; Kvalita výstupů studia; Kvalita studia a studijní výsledky; Provázanost oborů; Výzkumné obory; Propojení studia a VaV; Financování VaV ve vztahu ke vzdělávání; Spolupráce s ostatními subjekty; Snižování financování studia apod.)

Ze souhrnné zprávy ke zpracování SWOT analýz jednotlivými vysokými školami, bohužel, neplyne, že by si vysoké školy dokázaly otevřeně pojmenovat slabé stránky činnosti a zaměřily strategii na odstranění těchto slabin, čímž by získaly nové příležitosti. Z předložené zprávy se dá vyvodit, že vysoké školy spojují příležitosti především se stávajícími silnými stránkami, tedy ubírají se především konzervativní cestou udržení stávající pozice. Otázkou i podnětem zůstává, zda toto přinesou SWOT analýzy, které jsou zveřejňovány, zda lze SWOT analýzy řady vysokých škol/univerzit zpracovat do souhrnné zprávy.

Vysoké školy by si měly při analýze jednotlivých hledisek SWOT analýzy rozhodnout „jaké chtějí být“, zda mají reálně nastavenou svou misi a vizi, jaká je jejich role v rámci regionu, v němž působí. Na základě toho **definovat příležitosti**, a pak zjistit, jaké a zda vůbec mají předpoklady k jejich realizaci, tedy, které slabé stránky je v tomto smyslu omezují a je nutné je odstranit (jde o tzv. „strategické pnutí“). Všechny stránky se mohou stát podnětem pro nastavení kvalitativních prvků také v oblasti vzdělávání.

Výsledná zjištění ze SWOT analýz u zapojených vysokých škol/univerzit:

Výsledné dokumenty (ač jsou zjištění nevyvážená) poukazují na zájem vysokých škol o zvyšování kvality, a to zejména v oblasti vzdělávání. Ukazuje se, že se slovem „kvalita“ se v našem prostředí nakládá poměrně volně a někdy i ne zcela přesně, neboť zřejmě není zcela jasné, co je pod tento pojem zahrnuto. Velmi často jsou příležitosti vysokých škol hledány v obecném pojmu „kvalita vzdělávání“. Kvalita by měla být interpretována v souladu s tím, jaké cíle má vzdělávání na dané vysoké škole, resp. v daném studijním programu, za jakým účelem provádíme hodnocení kvality, které aspekty a proč chceme kritériím kvality podrobit. Teprve pak je možné k těmto cílům přiřadit odpovídající indikátory a pomocí nich měřit základní atributy kvality. Je potřeba mít stále na zřeteli, co se můžeme, popřípadě co se nemůžeme zvolenými kritérii/standards dozvědět.

- Vysoké školy spojují kladné stránky a příležitosti s činností, kterou plně ovlivňují v rámci autonomie vysoké školy,
- slabé stránky a hrozby mají vysoké školy zpravidla spojeny s rolí externích aktérů (financování, demografie, politická nestabilita),
- strategie většiny vysokých škol vychází z rozvíjení silných stránek, není zřetelná snaha o odstranění slabých stránek a z toho plynoucí podpora pro nové příležitosti,
- za nejčastější hrozbu považují vysoké školy problémy s financováním,
- nevýrazně se projevuje zájem vysokých škol o nové formy vzdělávání a výraznější vstup do mezinárodní konkurence v oblasti vzdělávání a výzkumu,
- některé vysoké školy poukazují na výrazné konkurenční prostředí ve vysokém školství, které vede k přeplácení odborníků,
- vysoké školy, které považují za silnou stránku spolupráci s aplikační sférou, chtějí tuto spolupráci dále rozvíjet a zřejmě posílit i finanční efekt této spolupráce,
- vysoké školy si uvědomují nutnost lepší spolupráce s regionálním školstvím,
- v minimální míře se projevuje hlubší zájem o sociální situaci studentů, je ale deklarována snaha o zajišťování potřebných služeb zejména pro zaměstnance.

2.1.2 SWOT analýza – doporučení školám

- S velkou kritičností (třeba v podobě vnitřního materiálu, který nebude veřejně přístupný, ale stane se zdrojem pro určování misí, vizí, strategie, dlouhodobého záměru a aktualizace dlouhodobého záměru) **pojmenovávat silné a slabé stránky, vnější a vnitřní příležitosti, vnější a vnitřní ohrožení**.
- Zpracovat/ověřit jednotlivé prvky prostřednictvím konfrontačních matic (využít metodický postup vypracovaný KREDEM – Fáze postupu konfrontační matice VZDĚLÁVÁNÍ, VĚDA A VÝZKUM, INTERNACIONALIZACE, FINANCOVÁNÍ)
- V diskusi k výstupům analýz je nutné **zvážit, jak zacházet se zjištěnými údaji**, zda je využít jako zdroj strategie, jako

podnět k nastavení kvalitativních principů, zda, proč a jak podpořit silné stránky, zda, jak a proč eliminovat stránky slabé, zda, jak a proč využít vnější či vnitřní příležitosti, zda, jak a proč omezovat vnější a vnitřní ohrožení. V každém případě by výsledky analýzy SWOT měly být využity pro stanovení strategických priorit vysoké školy/univerzity.

- Tvořit **rozdílové analýzy** pro jednotlivá období budoucnosti vysoké škol/univerzity.
- Tvořit **balance zdrojů** v rámci strategie vysoké školy/univerzity.
- Tvořit **analýzy rizik v rámci strategie** vysoké školy/univerzity.
- **Vztáhnout poznání ke strategickým dokumentům a vnitřním předpisům** vysoké školy/univerzity.
- Definovat **podpůrné strategie** vysoké školy/univerzity.
- Vytvořit **akční plány** vysoké školy/univerzity.
- Promítat výsledky SWOT analýz do nových forem vzdělávání a do spolupráce s jinými vysokými školami v ČR i na mezinárodním poli.
- Přistupovat ke strategii kvalitního vzdělávání na vlastní vysoké škole/univerzitě komplexně! **Vztahovat vzdělávání k výuce, k výzkumu, třetí roli a k dalším souvisejícím činnostem vysoké školy/univerzity.**
- **Zvažovat provázání** vzdělávací činnosti (v souvislosti i s výzkumnou činností a se třetí rolí univerzity) **s aplikační sférou, s praxí.**

2.1.3 IPN EFIN

Dalším z metodologických podnětů, a možným východiskem pro řízení na vysoké škole/univerzitě, se stala „Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných a vývojových organizací“ (EFIN).

Původně to byl jeden z individuálních projektů národních (IPN) v oblasti terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje financovaných z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) v programovém období 2007–2013. Projekt byl spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem České republiky.

Projekt byl zaměřen především na podpůrné ekonomické a administrativní procesy a zlepšení jejich „hospodárnosti“ – tj. na co nejnížší vynaložení prostředků při zachování kvality, respektive na minimalizaci nákladů na zdroje (vstupy) s ohledem na současný a předpokládaný stav veřejných financí. V rámci projektu byl kladen důraz na principy či aktivity, které byly úspěšně zavedeny v podobných institucích v ČR a v zahraničí, popřípadě v jiných sektorech činnosti (v neziskovém či podnikatelském sektoru). Obsahově se jedná především o následující oblasti: řízení (řízení projektů, řízení kvality a řízení rizik), finance, lidské zdroje, infrastruktura a její provoz, technologie a služby.

Cíle projektu EFIN

- **Zefektivnit způsob fungování organizace** se zaměřením na zdroje a řízení podpůrných procesů, potažmo služeb.
- **Rozvoj efektivních principů řízení** podpůrných (především ekonomických a administrativních) procesů na institucích terciárního vzdělávání a VaV institucích.
- Cílovou skupinu tvoří vysoké školy a vědeckovýzkumné instituce.
- EFIN znamená instituci **efektivně** (efficiency) hospodařící s prostředky při zajišťování svých hlavních služeb a dosahování svých strategických cílů.

Pro KREDO se stal EFIN inspirací a metodologickým návodem. Byly vytvořeny **škály otázek**, jejichž důsledné zodpovězení velmi dobře zorientuje jednotlivé vysoké školy/univerzity v možných oblastech kvality.

Oblasti, pro něž se lze inspirovat, jsou:

1. Strategie a dlouhodobé priority
2. Vnitřní pravidla, normy, směrnice, řády

3. Operační řízení
4. Kontrola a řízení rizik
5. Projektové řízení
6. Procesní řízení
7. Financování
8. Majetek vysoké školy
9. Informační a komunikační technologie
10. Lidské zdroje

Předpokládáme, že všechno to jsou oblasti, které můžeme vnímat, jestliže budou dobře zvládnuty, jako determinanty úspěchu. Jednotlivé oblasti obsahují hlediska, která se stanou záchytnými body pro sebepoznání vysoké školy/univerzity; hlediska, na nichž bude založena sebehodnotící zpráva vysoké školy/univerzity; hlediska, která napomohou řízení vysoké školy/univerzity.

KREDO a EFIN

Projekt KREDO přinesl do problematiky efektivního řízení i pohled na efektivní řízení nejen podpůrných procesů, ale i otázky efektivního řízení a financování procesu vzdělávacího. Jde ale vlastně o pohled ze dvou stran – jednak efektivní využití zdrojů a jednak zpětné ovlivnění výše zdrojů kvalitou výstupů vzdělávacího procesu. Této problematice byla v rámci KA04 Podklady pro strategické rozhodování věnována samostatná část Efektivní financování, jejíž výstup je prezentován v samostatném dokumentu.

2.2 Analytická východiska

Parametry výstupů EFIN (Strategie a dlouhodobé řízení, Vnitřní pravidla, Operační řízení, Kontrola a řízení rizik, Projektové řízení, Procesní řízení, Finance, Majetek, ICT, Lidské zdroje) se ve strategických plánech škol objevují zejména ve formulaci cílů zaměřených na zlepšení využití stávajících zdrojů, získání nových zdrojů v 85 % subjektů, a s tím související úpravu postupů a pravidel (u 50 % subjektů). V této souvislosti je velmi často zmiňován i pojem kvality – jednak ve vztahu ke vzdělávání (efektivnější využití financí a přitom posun kvality vzdělávacího procesu) a jednak ve vztahu ke kvalitě řízení instituce, velmi často spojeno se zřízením/ inovací vnitřního systému řízení kvality.

2.2.1 IPN EFIN – kvalita vzdělávacího procesu a využití principů efektivního řízení

Doporučení pro MŠMT, které možné principy sledovat

Doporučení pro vysoké školy/univerzity, které možné principy při řízení uplatňovat

- U Strategie a dlouhodobého řízení vysoké školy/univerzity je to pravidelné, důsledné a kritické **pojmenovávání priorit** vysoké školy/univerzity, jejich silných a slabých stránek; promyšlení systému shromažďování informací, jejich zpracovávání, vyhodnocování a znovu začleňování do procesu řízení. Způsob začlenění akademické obce do tvorby strategických dokumentů, do způsobu financování instituce.
- Při tvorbě norem, řádů, směrnic a dalších vnitřních předpisů je nezbytné sledovat jejich **prostupnost a návaznost**; promýšlet způsob, jak s nimi seznamovat akademickou obec, jak zajistit proškolení akademické obce a administrativy při jejich zavádění a inovaci, jak a zda ověřovat znalost a dobrou aplikaci jednotlivých norem.
- Při operativním řízení se mj. **zaměřit na komunikaci** – uvnitř instituce i vně instituce. Stanovit odpovědnost za komunikační činnosti. Je mj. dobré stanovit pravidla pro porady k jednotlivým oblastem, pro způsob zápisu z nich, pravidla, jak zápisy učinit dostupnými, jakými způsoby je šířit, jak je zajišťovat.
- Při řízení jednotlivých oblastí zvláště finanční **kontrola** a tematická kontrola, tedy i kontrola v oblasti vzdělávání. Počítat také u vzdělávací činnosti s auditem, se stanovením pravidel pro vnitřní audit. Je nezbytné nastavit kompetence a odpovědnost při zavádění a provádění auditu v oblasti vzdělávání, při hledisku kvality vzdělávání. Stanovit, **jak postupovat při**

zjištění nedostatků a jak postupovat při realizaci nápravných opatření. Popř. stanovit pravidla pro kontrolu na základě stížností v oblasti studia (např. ověření rozhodnutí při přijímacím řízení, podněty při hodnocení výuky jednotlivými studenty, atd.)

- Pro některé/všechny činnosti (např. přijímací řízení, stanovení poplatku, tvorba studijního programu atd.) **nastavit procesy**, konkretizovat vstupy, charakterizovat výstupy, vymezit zapojení akademických pracovníků, studentů a jiných subjektů, formalizovat principy a pravidla, zmapovat a popsat procesy, zvážit vytvoření útvaru, který se bude procesy a procesním řízením zabývat, zvažovat databáze procesů. Vše lze využít i jako ukazatele výkonnosti.
- S kvalitním vzděláváním souvisí přesné **zmapování zdrojů** financování pro oblast vzdělávání, vytvoření standardů v oblasti ekonomického řízení, sledování efektivity vynakládaných zdrojů na vzdělávací činnost, tvorbu a schvalování rozpočtu, podíl na jeho sestavování.
- Sledovat, jak majetek vysoké školy souvisí se vzděláváním, s procesy správy majetku, evidence majetku – mj. vybavení učeben, laboratoří, možnosti obnovy majetku ve vztahu k výukovému procesu, plánování provozních nákladů.
- **Informační a komunikační technologie** a jejich vazba na kvalitu vzdělávacího procesu – výstavba, udržování, upgrade systému, stanovení pravomocí pro naplňování, využívání, řízení systému, správa systému, zálohování a obnova dat, atd. atd.
- **Lidské zdroje** – vytvoření strategií v přijímání pracovníků (akademických, administrativních, výzkumných – spojených se vzdělávacím procesem, s jeho průběhem, s kvalitou, s jeho hodnocením apod.); vytvoření pravidel pro konkurzy a výběrová řízení; **vytvoření kompetenčních profilů** pro vybrané pozice; vytvoření popisů pracovních míst; vytvoření pravidel pro adaptaci nově přijatých pracovníků; pravidla pro předávání funkcí; **vytvoření systému hodnocení** akademických pracovníků ve vztahu ke kvalitě vzdělávacího zvláště výukového procesu; systém hodnocení administrativních pracovníků ve vztahu ke správě, organizaci procesů, které souvisí se vzdělávacím procesem, s průběhem výuky, s jejím hodnocením atd.

K této problematice je v rámci kapitoly vhodné připomenout doporučení, která jsou prezentována v závěrečném výstupu KA04 – Soubor podkladů pro strategické rozhodování – Efektivní financování⁴, konkrétně aktualizace a koncepční vytvoření struktury indikátorů kvality a výkonu ukazatele K:

- Odstranit nedostatky zjištěné ve stávajícím souboru indikátorů.
- Doplnit indikátory zohledňující profesně orientované studijní programy.
- Vytvořit soubor indikátorů reprezentujících všech 5 základních oblastí aktivit vysokých škol (vzdělávací činnost, výzkum, přenos znalostí, mezinárodní orientace a regionální dopad).
- Pracovat na budování informační základny vysokých škol tak, aby bylo možné mimo jiné zabezpečit potřebná data pro nové indikátory kvality a výkonu navržené pro model institucionálního financování. Upravit strukturu Výročních zpráv a Zpráv o hospodaření VVŠ tak, aby VVŠ shromažďovaly a poskytovaly relevantní informace (mimo jiné využitelné právě v modelu financování VVŠ). Iniciovat jednání s Ministerstvem práce a sociálních věcí k zabezpečení informací o zaměstnání absolventů VVŠ a zajistit zpřístupnění těchto informací pro veřejné i soukromé VŠ.
- Hierarchicky stanovit váhy indikátorů kvality a výkonu ukazatele K – nejdříve pro uvedených pět základních oblastí činnosti vysokých škol (s ohledem na závažnost těchto oblastí), pak pro jednotlivé indikátory v rámci těchto oblastí (s přihlédnutím k přiměřenosti jednotkové hodnoty každého z indikátorů).

2.2.2 Strategické priority z pohledu vysokých škol

Zapojené vysoké školy/univerzity zařadily kvalitu vzdělávacího procesu mezi nejčastěji jmenované priority jak ve vztahu krátkodobém – do roku 2020, tak střednědobém – do roku 2030. Nejčastěji zmiňované strategické priority se týkají kvality a inovace studijních programů, uplatnitelnosti absolventů a vazeb na praxi.⁵

4 Talašová J. a kol. Soubor podkladů pro strategická rozhodování – Efektivní financování

5 Ježek František, Závěry z rozdílové analýzy

Tab. 1 Míra řešení strategických priorit VŠ v současnosti

Název strategické priority (top sféry pro VŠ)	Míra řešení v současnosti (%)
Kvalita studia a studijních výsledků, absolventů, studentů, výstupů studia	63
Financování (studia, činnosti, školy, stabilní financování, kontraktové financování, vícezdrojové financování, vnější vlivy na financování)	56
Uplatnitelnost absolventů na trhu práce, změna profilu absolventa, provázanost s praxí	56
Inovace studijních programů (podle požadavků praxe, kvalita vzdělávání, spolupráce s odběratelskou sférou, prostupnost oborů)	53
Podpora VaVal, rozvoj výzkumných oborů	46

Je zřejmé, že vyslovené strategické priority jasně ukazují na **provázanost kvalitního vzdělávání s dalšími určujícími prvky v řízení vysoké školy/univerzity** – např. provázanost vysokoškolského vzdělávání s financováním studia, s dalšími určujícími rolemi vysokých škol/univerzit a s vědou a výzkumem.

Je podstatné upozornit na charakteristiku financování, která by měla být podle oslovených vysokých škol zárukou kvalitního vzdělávání – zvláště jde o stabilní financování, vícezdrojové financování a kontraktové financování. Co výrazně ovlivňuje stabilitu vysokých škol/univerzit, a tím i kvalitu vzdělávání, jsou vnější vlivy financování.

Stejně tak je pro zapojené vysoké školy/univerzity perspektivní a podnětné propojení vědy a výzkumu se vzdělávacím procesem (princip, který je pro mnohé vysoké školy již dnes zcela přirozený, princip, který mj. vyplývá z výkladu zákona), mj. při rozvoji výzkumných oborů, které by měly profilovat vize a mise vysokých škol/univerzit zvláště v magisterských a doktorských studijních programech (novela vysokoškolského zákona již s pojmem studijní obor nepracuje). Takové typy studijních programů by se měly stát také předpokladem při realizaci habilitačního řízení a řízení pro jmenování profesorem.

Tab. 2 Míra řešení strategických priorit VŠ v roce 2020

Název strategické priority (top sféry pro VŠ)	Předpokládaná míra řešení v roce 2020 (%)
Kvalita studia a studijních výsledků, absolventů, studentů, výstupů studia	75
Uplatnitelnost absolventů na trhu práce, změna profilu absolventa, provázanost s praxí	70
Inovace studijních programů (podle požadavků praxe, kvalita vzdělávání, spolupráce s odběratelskou sférou, prostupnost oborů)	69
Financování (studia, činnosti, školy, stabilní financování, kontraktové financování, vícezdrojové financování, vnější vlivy na financování)	68
Podpora VaVal, rozvoj výzkumných oborů	63

K podobným tendencím s novými akcenty lze dojít, jestliže sledujeme průběh a závěr vzdělávacího procesu a krátkodobou perspektivu, tedy možnosti změn ve vztahu ke strategickému řízení na vysokých školách/univerzitách do roku 2020. Při stanovování strategií vysoké školy/univerzity v oblasti kvality vzdělávání je nezbytné soustředit se na kvalitu studia a studijních výsledků, které úzce souvisí s průběhem studia, s výukovým procesem, s nastavením utváření a pověřování znalostí, dovedností a způsobilostí u studentů v jednotlivých předmětech i v celém studijním programu. Ve výsledku by výstupy ze studia (tedy dosažené odborné znalosti, odborné dovednosti, odborné způsobilosti, obecné znalosti, obecné dovednosti, obecné způsobilosti) měly odpovídat profilu předpokládaného kvalitního absolventa daného studijního programu. To souvisí s další prioritou a to uplatnitelností (tedy zaměstnatelností)

absolventů na trhu práce. Je zřejmé, že vysoké školy/univerzity ve strategiích vnímají vazbu mezi kvalitou vzdělávání – charakterem absolventů – a trhem práce. Tyto aspekty a tato provázanost budou mít zpětnou vazbu, bude docházet k inovaci studijních programů, k mezioborovému provázání jednotlivých studijních programů. I v těchto vztazích si vysoké školy/univerzity při strategických rozhodnutích jasně uvědomují, že kvalita vzdělávacího procesu, kvalita absolventů, kvalita a inovace a aktuálnost studijních programů je svázána s financováním vysokých škol, s provázáním vzdělávání a vědecko-výzkumné činnosti jednotlivých vysokých škol/univerzit.

Tab. 3 Míra řešení strategických priorit VŠ v roce 2030

Název strategické priority (top sféry pro VŠ)	Předpokládaná míra řešení v roce 2030 (%)
Financování (studia, činnosti, školy, stabilní financování, kontraktové financování, vícezdrojové financování, vnější vlivy na financování)	79
Inovace studijních programů (podle požadavků praxe, kvalita vzdělávání, spolupráce s odběratelskou sférou, prostupnost oborů)	78
Kvalita studia a studijních výsledků, absolventů, studentů, výstupů studia	83
Podpora VaVal, rozvoj výzkumných oborů	78
Uplatnitelnost absolventů na trhu práce, změna profilu absolventa, provázanost s praxí	79

Jestliže sledujeme podobu strategických priorit, jak zapojené vysoké školy/univerzity vnímají priority ve střednědobém horizontu do roku 2030, pak je zřejmé, že se jednotlivé priority nově strukturují. Jako určující se pro zajištění kvalitního vzdělávání stává financování vysokých škol, zejména vztah financí ke vzdělávacímu procesu, tedy jak bude počet studentů přijatých na vysoké školy/univerzity, počet studujících na vysokých školách/univerzitách a počet absolventů určovat financování vysokých škol/univerzit. Jestliže má nové strategické období 2016–2020 výrazně nastartovat rys kvality v oblasti vzdělávání, pak je zřejmé, že by se do způsobu financování měly také promítnout kvalitativní prvky, které sice nelze změřit, ale lze je pojmenovat v rámci výročních zpráv a sebehodnotících zpráv vysokých škol/univerzit. Např. jde o nastavené procesy vytváření studijních programů, vytváření profilu absolventů, nastavení evaluačních procesů v průběhu výuky, dále o pravidla a průběh státních závěrečných zkoušek, podobu a úroveň vysokoškolských kvalifikačních prací, zapojení studentů do výzkumné činnosti vysoké školy/univerzity a transformaci jejich poznatků a zkušeností do výukového procesu. Také jde o zapojení studentů do evaluačního procesu na vysoké škole/univerzitě, zapojení poznatků z hodnocení absolventů do podoby vzdělávacího procesu apod. V jiném pořadí, ale s výrazným procentuálním zastoupením, zůstává prioritní provázání vzdělávání a výzkumu a uplatnitelnost absolventů na trhu práce.

Při rozvažování o prioritách při řízení vysokých škol i při stanovování strategií do roku 2020 a následně do roku 2030 je potřeba připomenout, že princip provázání vzdělávání s výzkumnými aktivitami znamená, že prvky inovace studijních programů nepřicházejí pouze z praxe, ale že výzkumné aktivity vysoké školy/univerzity mohou připravit studijní programy, které praxi předbíhají, které umožní svým absolventům aplikovat nová vědecká zjištění v praxi a inovovat technologie či metody v ní uplatňované.

Když se vysoké školy/univerzity vrátily ke strategiím a zpracovávaly strategické plány druhého stupně, docházelo ke zpřesňování charakteristik, které se vztahovaly k výchozím hlediskům, tedy ke zpřesňování silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Byly pojmenovány možné hrozby, které jsou vysoké školy/univerzity schopny v současné době pojmenovat:

- Velkou hrozbou jsou především změny ve vedení ministerstva školství, jeho útvech a komisích, nekonečné dohady o podobu nového zákona o vysokých školách, neprůchodnost řešení školního a sociální pasti, kdy si řada studentů nemůže studium dovolit (neřešení půjček svázaných s vysokoškolským studiem, nekoordinovaná podpora z podniků podporovaná státem).
- Trvalé přesvědčení o podfinancovanosti vysokého školství a změny způsobu financování výuky a výzkumu nutí školy i do činností, které je sice ekonomicky stabilizují, ale odvádějí je od jejich hlavního poslání. Nedostatek prostředků se považuje za jedno z hlavních rizik.

- Současný demografický propad a odhad dalšího populačního růstu neodpovídá kumulovaným požadavkům jednotlivých škol na nárůst počtu studentů. „Zvýšením atraktivity studia“, „lepší marketingem“ a dalšími pobídkami lze sice zvýšit počet studentů na vybrané škole, ale jen na úkor jiné.
- Malý zájem studentů o studium náročnějších oborů, zahraniční mobility.
- Změny v hodnocení vědeckého výkonu mnohdy vedou spíše k formálnímu naplňování ukazatelů, než ke skutečnému rozvoji vědy a výzkumu.
- Snaha o modernizaci výuky za každou cenu může být někdy jen formální.⁶

2.2.3 Analýza rizik a bilance zdrojů

Analýza současného stavu vychází z vyhodnocení úkolu, který byl zapojeným vysokým školám/univerzitám zadán. Z vyhodnocení výsledku úkolu vycházejí doporučení vztahující se k tématu „bilance zdrojů VŠ“.⁷

Shrneme-li nejpodstatnější podněty, je zřejmé, že při strategiích kladou zapojené vysoké školy/univerzity důraz na skutečné priority vysokého školství. Při seskupení priorit a diskuzí o zdrojích se ukazuje, že se vysoké školy jako na hlavní priority soustřeďují na výukové a tvůrčí aktivity. Klíčové role hrají spolupráce, finance a předpokládané změny v řízení vysokých škol. Při zjištěních bylo překvapivé, že méně pozornosti, než se při zadávání předpokládalo, bylo věnováno bezprostředním rizikům demografického poklesu.

Analýzy opakovaně ukazovaly, že v ČR dochází k výraznému stárnutí sboru akademických pracovníků. Byla identifikována souvislost s financováním (možnost získání doktorandů, postdoktorandů a kvalitních zahraničních zaměstnanců v kontrastu s úrovní financování a dosavadní kampaňovitostí při řešení těchto otázek).

V mnohých oborech hrozí, že nebude možné zajistit výuku či výzkum kvalitními/adekvátními akademickými pracovníky. To souvisí také s kvalitativním/adekvátním (volba přívlasku odpovídá misi a vizi vysoké školy, postavení školy v hierarchii vysokých škol/univerzit v ČR) požadavkem výuky v angličtině. Problematika se netýká jen ČR, jak ukazuje např. Správa a řízení vysokého školství v Evropě (Eurydice 2008), která konstatuje, že „*Poměrně vysoké procento akademických pracovníků patřících do nejvyšší věkové skupiny může mít záhy za následek nedostatek kvalifikovaných pracovníků v některých oborech, jelikož v poměrně blízké budoucnosti lze počítat s masivními odchody do důchodu. Starší akademičtí pracovníci představují navíc nákladné pracovní síly: zaujímají vyšší příčky na kariérním žebříčku a jejich platy a tudíž i náklady na ně jsou vyšší.*“ Citovaná zjištění vnášejí napětí a další otázky do hodnocení kvalitativních prvků, do vymezení kvalitativních ukazatelů či standardů ve vztahu k výuce, k celému vzdělávacímu procesu – kdo a proč se stává vyzrálou a určující osobností pro jednotlivé studijní programy, oblasti vzdělávání.

Vysoké školy/univerzity by v souvislosti s požadovaným i žádoucím procesem internacionalizace vysokých škol/univerzit měly zvážit, nakolik jsou s to funkčně naplnit kvalitativní požadavky spojené s výukou předmětů nebo celých studijních programů v cizím jazyce. Tedy měly by např. prokázat (zvláště v sebehodnoticích výstupech), zda jsou kvalitní i v mezinárodním měřítku.

2.2.4 Analýza a vyhodnocení Strategických plánů

Zastoupení jednotlivých kategorií ve Strategických plánech vysokých škol

V rámci výstupů KA02 bylo v rámci Vyhodnocení 7. úkolu prezentováno Zastoupení strategických cílů VŠ v jednotlivých kategoriích (tabulka č. 1). V tabulce č. 2 jsou pak doplněny další parametry, které vysoké školy využily pro upřesnění cíle týkajícího se kvalitního vzdělávání.

Zapojené vysoké školy/univerzity vypracovaly strategické plány s krátkodobým hlediskem (do roku 2020) i se střednědobou perspektivou (do roku 2030).

⁶ Vyhodnocení 8. Úkolu zaměřeného na zpracování strategií 2. řádu. Zpracovali: J. Basl, J. Dokoupil, P. Kopeček, D. Tuček, J. Tupa, červen 2015.

⁷ Podklady v aktualizované verzi zpracoval tým IPN Kredo KA03, RNDr. Pavel Popela, Ph.D., v červnu 2015.

Tab. 4 Zastoupení strategických cílů VŠ v jednotlivých kategoriích

Strategický cíl	Procento VŠ, které zmínily danou oblast
Celoživotní vzdělávání	47,83 %
E-learning	23,91 %
Financování – zlepšení využití stávajících zdrojů, získání nových zdrojů	84,78 %
Financování – úprava postupů a pravidel	50,00 %
Infrastruktura, materiálně-technické a informační zabezpečení VŠ	73,91 %
Inovace studijních programů (podle požadavků praxe, pro zvýšení kvality, spolupráce s odběratelskou sférou, přístupnost oborů)	78,26 %
Inovace studijních programů pro profesní vzdělávání	36,96 %
Internacionalizace vzdělávací činnosti (vysílání studentů a pracovníků)	28,26 %
Internacionalizace vzdělávací činnosti (přijímání studentů a pracovníků)	36,96 %
Internacionalizace – mezinárodní odborná spolupráce ve VaVal a ve tvůrčí činnosti	47,83 %
Internacionalizace všeobecně	58,70 %
Komunikace (interní a externí, marketingová)	50,00 %
Kvalita studia a studijních výsledků, absolventů, studentů, výstupů studia	69,57 %
Kvalita činností a výsledků VaVal a dalších tvůrčích činností	63,04 %
Kvalita všech činností (studium, VaV, třetí role)	47,83 %
Kvalita – systém vnitřního hodnocení kvality	50,00 %
Mezinárodní odborná spolupráce	41,30 %
Odborná spolupráce v rámci ČR	32,61 %
Optimalizace podpůrných činností školy	32,61 %
Optimalizace podpůrných činností pro studenty	21,74 %
Plnění úkolů v rámci systému státu	8,70 %
Podpora VaVal, rozvoj výzkumných oborů	45,65 %
Propojení studia a VaV	58,70 %

Rozvoj lidských zdrojů (akademických i podpůrných pracovníků), změna struktury	63,04 %
Spolupráce s ostatními subjekty, posílení třetí role	65,22 %
Uplatnitelnost absolventů na trhu práce, změna profilu absolventa, provázanost s praxí	71,74 %
Jiné téma, neodpovídající výše uvedeným	21,74 %

Je zcela zřejmé, že strategické plány vysokých škol se zaměřují na procesy, které souvisí s kvalitou vzdělávání. Nejvyšší váhu má inovace studijních programů – to by mohlo souviset jak s tvorbou studijních programů, tak s jeho realizací i hodnocením, tak s akreditací studijních programů a s jejich jasným dělením na studijní programy akademické a studijní programy profesní (souvisí s požadavkem uvedeným v novele i ve standardech). S kvalitou vzdělávacího procesu, zvláště s vymezením a se schopností realizace výstupů z učení, tedy s profilem absolventa, souvisí další ze strategických cílů zapojených vysokých škol/univerzit (uplatnitelnost na trhu, pozice druhá, 71,74 %); pak následuje analogický požadavek propojení kvality studia a studijních výsledků; dále nezbytné propojení vzdělávací činnosti s výzkumnou činností vysoké školy/univerzity; také začlenění hodnocení kvality vzdělávání k zavedenému systému vnitřního hodnocení atd.

V následující tabulce se objevují další možné parametry kvality, které se objevují v podrobnějších popisech strategických cílů jednotlivých zapojených vysokých škol/univerzit. Kromě cílů, zastoupených velmi četně, se v strategických plánech ojediněle objevila například podpora nadaným studentům a nabídka nebo zřízení poradenských center. Jmenované cíle vnímáme jako možnou inspiraci pro kritéria kvality v rámci vymezování vnitřních standardů, tedy jako prvky, které se mohou stát parametry v sebehodnotících zprávách.

Tab. 5 Další parametry kvality ve strategických plánech VŠ

Parametr kvality	Procento VŠ, které ho zmiňují
Uplatnitelnost absolventů jako samostatný parametr	36,96 %
Kvalita pedagogů – podpora vzdělávání pedagogů	32,61 %
Širší nabídka oborů	32,61 %
Využití vnějších systémů hodnocení kvality	21,74 %
Zajištění zpětné vazby od studentů	19,57 %
Kvalita studentů (uchazečů)	17,39 %
Počet studentů	15,22 %
Podpora studentů se specifickými vzdělávacími potřebami	8,70 %

2.3 Syntetická hlediska

2.3.1 Analýza výsledků IPN ve vztahu k procesu zajištění kvality ve vzdělávacím procesu, výukovém procesu a v akreditačním řízení

Metodologická východiska, principy a analýzy, které vedou k možným cestám, jak pracovat se strategickým pohledem, jaké možné kroky zvolit, přinášejí dokončené Individuální projekty národní. Pokouší se o pojmenování výrazných prvků, hledisek, postupů, které mohou ovlivňovat kvalitní vzdělávání. Často k tomu připojují příklady dobré praxe, jak byly představovány na pracovních setkáních, seminářích, případně jak se objevily ve výstupních materiálech jednotlivých IPN. KREDO pracovalo s podněty již uzavřených IPN, dále je v určitých ohledech rozvíjelo, připravilo další analýzy a srovnání. Zaměřovalo se na zahraniční zkušenosti, sledovalo zvláště

uplatnění prvků prosazovaných strategií MŠMT na zahraničních vysokých školách/univerzitách. Předkládáme komentáře, srovnání (jak ve slovních, tak tabulkových formách), které vnímáme jako podněty, jimiž je možné rozšiřovat nejen hlediska pro výroční zprávy MŠMT, ale zvláště sebehodnotící zprávy jednotlivých vysokých škol/univerzit. Také jsou to prvky, které mohou sloužit k sebevymezení vysokých škol/univerzit, studijních programů, k pojmenování jedinečnosti a specifičnosti jednotlivých vysokých škol/univerzit.

Přirozeně se v této části prostupují prvky, které patří do vzdělávacího procesu i do výukového procesu. Podtrhujeme hlediska, která charakterizují vzdělávací proces od okamžiku rozhodnutí vysoké školy/univerzity, že bude připravovat určitý studijní program nebo promýšlet náplň oblasti vzdělávání. Tady zařazujeme vnitřní kvalitativní procesy svázané s řízením na vysoké škole/univerzitě – provázání studijního programu a tvůrčí činnosti, studijní program a proces jeho utváření, schvalování na univerzitě až po postoupení studijního programu akreditační autoritě. K vzdělávacímu procesu patří kvalitativní prvky provázané s realizací studijního programu, s jeho pravidelnou evaluací, s poznatky, které z hodnocení vyplývají a jež zpětně slouží k vylepšení realizace studijního programu. Do tohoto procesu neodmyslitelně vstupuje kvalita výukového procesu s řadou aspektů a standardů (kvalitní vymezení, realizace během výukové činnosti, měření a hodnocení znalostí, dovedností, způsobilostí a všech podmínek, okolností, řídicích, finančních a dalších, bez nichž nelze zajistit vzdělávací i výukové procesy).

V dalším textu tedy nabízíme dominantní prvky, které jsou výsledkem KREDA a dalších IPN projektů a patří k vzdělávacímu procesu a výukovému procesu jako podněty pro strategie i sledování kvality ze strany MŠMT, pro strategie, řízení a hodnocení kvality na vysokých školách/univerzitách. Neoddělujeme distinktivní rysy pro vzdělávací proces a výukový proces.

Výsledkem KREDA je řada katalogových listů

- **KL01** – Příprava tvorby strategie
- **KL02** – Tvorba mise a vize, návrh základních strategických cílů, soulad se společenskou potřebou
- **KL03** – Zpracování SWOT analýzy školy
- **KL04** – Upřesnění strategických cílů na základě SWOT a rozdílová analýza
- **KL05** – Balance zdrojů a analýza rizik
- **KL06** – Zpracování základního strategického plánu rozvoje školy
- **KL07** – Zpracování dílčích podpůrných strategických plánů
- **KL08** – Zpracování akčního plánu
- **KL09** – Vyhodnocení akčního plánu a revize strategického plánu

Struktura jednotlivých katalogových listů je shodná (Cíl a výsledek aktivity; Popis aktivity; Procesy aktivity; Vstupy a výstupy aktivity; Role; Funkcionální model aktivity; Best practices). Jsou v nich obsaženy metodologické kroky, které mohou vysoké školy/univerzity využívat ke tvorbě strategií. Protože stále zdůrazňujeme komplexnost činností a rolí na vysoké škole/univerzitě, je také možné tyto katalogové listy zcela nebo dílčím způsobem využít při stanovování jednotlivých kroků, které vyústí v kvalitní vzdělávací proces.

Z komentářů k tabulce č. 6 vybíráme některá doporučení pro strategická rozhodování v oblasti kvalitního vzdělávání a upozorňujeme na nejednoznačná hlediska, která je možné řešit a která mohou být impulzem pro hledání nových prvků v řízení vysokého školství. Trvá naše soustředění na kvalitu vzdělávacího procesu. Přestože se soustředujeme úzce na tento proces, zdůrazňujeme, že se vše musí dít komplexně, v rámci vysoké školy/univerzity musí mít kvalitní vzdělávání stejnou váhu jako vědecko-výzkumná role univerzity, jako její třetí role a další související činnosti (které utvářejí misi a vizi univerzity). Toto musí být ze strany MŠMT komplexně vnímáno, zejména při rozhodování o financování vysokých škol, při zavádění standardů pro stratifikaci vysokých škol a při uplatňování standardů při akreditačních řízeních.

IPN QRAM se soustředil na vypracování a charakteristiku Národního kvalifikačního rámce, prvotně vymezil oblasti vzdělávání, vytvořil charakteristiku jednotlivých stupňů vzdělávání, deskriptory vymezil v tomto kontextu základní okruhy problémů a souvislostí kolem pojmů znalosti, vědomosti, dovednosti a výstupy z učení (ty odkazují i k výukovému procesu).

IPN Kvalita se soustředil na okolnosti zjišťování a měření kvality na vysokých školách a univerzitách. V souvislosti se vzdělávacím procesem dále propracoval zvláště hlediska kvality v oblasti výukového procesu, zvyšování a zejména ověřování odborných znalostí, odborných dovedností a odborných způsobilostí.

Výsledky a výstupy IPN Kvalita a IPN QRAM nabízely podněty, které byly uplatněny při přípravě novely vysokoškolského zákona, při generování jednotlivých standardů. Oba projekty navíc obsahují další prvky, které budou podstatné při formulování misí a vizí, při terminologicky přesném vymezování kvalitativních prvků v oblasti vzdělávání, ať už se jedná o proces vytváření nebo modifikování studijních programů, vymezování oblastí vzdělávání, při realizaci akreditačního procesu nebo při pojmenovávání kvalitativních prvků při průběhu vnitřních hodnocení v oblasti vzdělávání.

V následujícím textu i tabulce využíváme termíny obou projektů (nyní již uplatněných v novele zákona či ve standardech), pojmenováváme možnosti využití i pro další, zatím otevřené prvky, srovnáváme podněty obou IPN. Vyhýbáme se opisování výsledků předchozích projektů, ale chceme připomenout, které oblasti už byly zpracovány, jaká terminologie byla použita, jaké možnosti skýtají výstupy IPN QRAM a IPN Kvalita, co z nich lze čerpat. (Výstupy IPN QRAM jsou dostupné na <http://qram.reformy-msmt.cz/> a výstupy IPN Kvalita na <http://kvalita.reformy-msmt.cz/>.)

Vydeme-li tedy z poznatků vzniklých **srovnáním závěrů jednotlivých IPN**, pak konstatujeme:

- Národní kvalifikační rámec – zatím stále pracujeme s ideální situací, teoreticky s optimálním východiskem, ale neznáme reálný stav.
- Vnímáme jako nezbytné provést důslednou analýzu, jaké progresivní změny vneslo a jaké dopady mělo přestrukturování vzdělávání do bakalářských, navazujících magisterských oborů.
- Jaký dopad měla tato strukturní změna na charakter jednotlivých oborů a na kvalitu vzdělávání v jednotlivých oborech.
- Nakolik veřejná sféra a pracovní trh zvládly takovou restrukturalizaci, jaké je uplatnění a adekvátní uplatnění (zaměstnatelnost) absolventů bakalářských a magisterských programů.
- Deskriptory – mohou se stát kritériem kvality – proměnit toto kritérium ve standard? Jejich prostřednictvím budou jasně popsány znalosti, dovednosti a obecné způsobilosti – bude nezbytné to takto popsat u programu i u oblasti vzdělávání – IPN Kvalita ukazuje, v kolika krocích lze „odladit“ popsanou teorii a reálnou skutečnost.
- Výstupy z obou IPN projektů jsou základním rámcem, nově vzniklé standardy k akreditačnímu procesu z nich vycházejí a dále je specifikují. Oba zdroje jsou dobrým podkladem pro vypracovávání dalších standardů v oblasti vzdělávání, které mohou v rámci řízení kvality v oblasti vzdělávání vypracovávat jednotlivé vysoké školy pro své vnitřní procesy, sebeidentifikaci, pro vytváření rámců pro sebehodnotící zprávy.
- Oblast vzdělávání, která byla jedním z rozhodujících výstupů IPN QRAM, se stala základem pro institucionální akreditaci.
 - Zatím není naprosto jednoznačně dán vztah studijních programů k oblastem, není vyřešena situace mezioborových studií. Není vymezeno, jakým způsobem bude možné při institucionální akreditaci rozšiřovat oblasti vzdělávání.
- Samostudium a samostatnou práci vnímáme jako výrazné charakteristiky vysokoškolského vzdělávání.
- **Výstupy z učení** – výrazně propracované, s řadou podnětů ověřených v praxi (IPN Kvalita). Tato část IPN QRAM a IPN Kvalita obsahuje množství charakteristik, které přispívají ke kvalitě vzdělávacího procesu a výukového procesu. Nabízejí řadu metodologických postupů a podnětů, které umožňují jak začínajícím pedagogům, tak zkušeným akademickým pracovníkům, aby si dobře a kvalitně postavili předmět, aby připravili návaznost jednotlivých kurzů, aby vytvořili náročné a kvalitní výstupy z učení a aby byly nastaveny kvalitní způsoby ověřování odborných i obecných znalostí, dovedností a způsobilostí.
- Protože celý výukový proces, proces ověřování znalostí, dovedností a způsobilostí je výlučnou záležitostí, kterou je ne snadné měřit, je zásadní, jak budou ze strany vysokých škol/univerzit a ze strany MŠMT vytvářena a uznávána kritéria hodnocení této oblasti (na vysokých školách/univerzitách v rámci hodnotících, sebehodnotících zpráv), jakými měřítky bude tato oblast hodnocena (ze strany MŠMT při sestavování rozpočtu, principů rozpočtu, vytváření národních projektů).
 - Znalosti – jsou dobře popsitelné, náročnější bude vymezení jejich míry a ověření schopnosti studentů/absolventů je uplatnit a zapojit do kontextu.
 - Dovednosti – bude problematické komplexně zmapovat a popsat celý studijní program či oblast. Je nezbytné na vysokých školách vytvořit mj. jednotlivými garanty studijního programu takovou pracovní atmosféru, takové podmínky, abychom při charakteristice, vymezování výstupů u jednotlivých studijních programů neupadali do pouhé administrace, formálnosti, která nebude odrážet skutečné dění ve výuce, její kvalitu a kvalitu zvládnutí a aplikaci.

- Způsobilosti – odborné způsobilosti jsou ověřitelné zvláště v průběhu studia u oborů, které mají dostatečné množství praxe.
- Vstupní požadavky – jeden z klíčových pojmů pro kvalitu vysokoškolského vzdělávání. Váže se jak k přechodu mezi střední a vysokou školou, tak k přechodu mezi bakalářským a magisterským stupněm, tak k přechodu k doktorskému vzdělávání. Jestliže budeme důslední, pak to přinese omezení otevřenosti v přechodu mezi jednotlivými stupni. Předpokládáme stanovení přesných kritérií pro přijímací řízení, tedy možnou standardizaci ze strany jednotlivých vysokých škol/univerzit. Jedním z možných přístupů je vytvoření testů, které jsou u některých oborů s to srovnávat vstupy a výstupy.
- Vyučovací postupy – informační sondy učiněné během realizace IPN projektů, analýza strategických plánů a strategických plánů druhého stupně, které vznikly v rámci KREDA, naznačují, že vysoké školy jsou si vědomy, že při realizaci výukového procesu lze upadat do stereotypu. Řízení výuky je tedy potřeba každodenně řešit jako aktuální podnět – mj. nepovinné přednášky vs. přednáška jako základní forma výuky na univerzitě/vysoké škole, neustálé normování počtu studentů na vyučujícího vs. kvalita vysokoškolského vzdělávání. Předpokládá se také zavedení dalších kvalitativních principů, jakými jsou např. změna forem výuky, individualizace, důraz na projekty, konzultace aj.
- Vyučující a pedagogický výkon – nemáme jednoznačná kritéria hodnocení kvalitního vzdělávacího výkonu/výkon kvalitního vyučujícího.
 - Máme jen kvantitativní ukazatele (kolik studentů ve výuce, kolik prací VŠKP atd.) Tato kritéria nejsou vhodná ke standardizaci.
 - Není podchycen personální rozvoj akademického pracovníka ve vztahu ke strategii univerzity.

Příloha č. 1 tohoto materiálu představuje jednotlivé prvky kvality, které jsou svázány s kvalitou vzdělávacího procesu, a jejich zastoupení či rozpracování v různých výstupech, kde se kvalita vzdělávání řeší (IPN Kvalita, novela vysokoškolského zákona, ukazatelé K, akreditační řízení v zahraničí).

2.3.2 IPN QRAM a IPN Kvalita a řízení kvality v oblasti vzdělávání (výukového procesu)

V následující tabulce jsou srovnány výstupy projektů IPN QRAM a IPN Kvalita s ohledem na to, do jaké míry se zabývají jednotlivými ukazateli a je tedy možné z jejich výstupů vycházet při přípravě strategických rozhodnutí a při nastavování procesů vztahujících se ke kvalitě vzdělávání. V komentářích k jednotlivým ukazatelům, hlediskům a principům, které charakterizují výstupy IPN Kvalita a IPN QRAM, jsou naznačeny problematické oblasti, ale také podněty, které umožní jednotlivým vysokým školám/univerzitám zvolit výlučnou cestu řešení případně vytvořit proces, který může mít pro vysokou školu/univerzitu sebeidentifikující charakter. MŠMT dává podněty pro možná data, na jejichž základě by mohly vzniknout případně se inovovat databáze informací o studiu, studentech, absolventech. Vybraná data by se mohla stát ustálenou součástí výročních zpráv či budoucích sebehodnotících zpráv.

To nás vrací vždy na počátek úvah, kdy si klademe základní otázky: co, jak a proč hodnotit, za jakým účelem shromažďovat data, co zvolit pro multikriteriální, dlouhodobé a systematické sledování kvalitativních ukazatelů vysokých škol/univerzit v ČR. Zjištěná data by se měla stát základem pro srovnávání, pro sledování proměn a tendencí na vysokých školách v ČR i pro zjišťování postavení univerzit/vysokých škol v ČR a v zahraničí.

V předloženém výstupu znovu neopakujeme závěry IPN QRAM a IPN Kvalita, upozorňujeme na prvky a jejich míru, jak jsou jsou/nejsou ve výstupech jednotlivých projektů zastoupeny.

Tab. 6 Srovnání výstupů projektů QRAM a IPN Kvalita

Ukazatel, hledisko nebo princip	IPN QRAM	IPN Kvalita	Komentáře
Národní kvalifikační rámec	Definováno. Zdůrazněny funkce komunikační a regulativní.	Bere jako zřejmé.	Strategické dokumenty; stále pracujeme s ideální situací, teoreticky optimální východisko; známe reálný stav?; co ho zhodnocuje? Vazba na finance.
Deskriptory	Popsáno obecně.	Bere pojmy a strukturu.	Může se stát kritériem kvality, ale jak proměnit toto kritérium ve standard? Budou jasně popsány znalosti, dovednosti a obecné způsobilosti u jednotlivých předmětů – bude nezbytné to takto popsat u programu i u oblasti vzdělávání – QRAM napovídá, IPN Kvalita ukazuje, v kolika krocích lze „odladit“ popsanou teorii a reálnou skutečnost.
Oblasti vzdělávání	39 oblastí.	10 let trvání akreditace. Bere jako zřejmý rámec – nezabývá se podrobně.	Oblast vzdělávání jako základ pro institucionální akreditaci. Není zřejmý vztah (ve strategických materiálech MŠMT) – bude institucionální akreditace jako prioritní (systém a struktura nastavení kvalitativního hodnocení budou akceptovány) a k tomu přiděleny oblasti, nebo až určitý počet oblastí dá šanci na institucionální akreditaci? Kdo dostane institucionální akreditaci, může rozšiřovat oblasti?
Vymezení oblastí	Srovnání ISCED, QRAM, KKO.		Druhý díl QRAMu, s. 412–415, 39 oblastí QRAM
Deskriptory	Popsáno všech 39 oblastí – znalosti, dovednosti, způsobilosti využívá pojmu páteřní obory.	Bere obecný rámec – tam, kde bylo rozpracováno, je zpracováván každý možný předmět a je určen postup.	Pozor na „středoškolské“ vysokoškolské výuky. Nezbytné trvat na samostudiu a samostatné práci jako stěžejních prvcích i u vysokoškolského vzdělávání.

Ukazatel, hledisko nebo princip	IPN QRAM	IPN Kvalita	Komentáře
Hodnocení kvality	Předpokládá zásadní podíl vedení univerzity na vytvoření podmínek pro realizaci. Předpokládá, že se oblast vzdělávání daná státem stane měřítkem kvality.	Jde do nižších úrovní.	Předpoklad, že se stane součástí komplexního hodnocení kvality na vysokých školách.
Výstupy z učení	Rozhodující prvek pro posouzení kvalitativního ukazatele k naplnění kvalifikace Ministandardy důraz na strategické a řídicí dokumenty – stát, univerzita, vysoká škola.	Prvky ovlivnění povahy výstupů z učení – Uchazeči Vyučující Studenti Absolventi Zástupci zaměstnavatelů.	Standart zohledňuje určitá měřítka, zda je to standardní, nadstandardní – umožňující realizaci studijního programu, nebo substandardní – znamenajícím výstrahu, popřípadě omezení realizace studijního programu. Ověření by mělo být dáno také uplatněním v praxi, nebo schopností dalšího vzdělávání (což je také možné kritérium, zda u všech absolventů nastartujeme schopnost a motivaci k celoživotnímu učení).
Znalosti	Obecné vymezení	Popis Standardizace Vztah k výzkumu Vztah k uplatnění Provázanost (výstup – průběh studia) Kritéria hodnocení (formativní, sumativní) Kritéria ověřování.	Lze popsat – určit kritéria, ale těžko se bude standardizovat. Měřitelnost zvládnutí kritéria znalosti? Stanovení míry a schopnosti uplatnit je, popřípadě rozvinout v budoucnosti, to je neměřitelné, ale pro vzdělávání podstatné.
Dovednosti	Obecné vymezení	V konkrétních předmětech při ověření znalostí, dovedností, způsobilostí sledování provázanosti, ověřování znalostí v návaznosti s dovedností.	Jak dosáhnout v takové komplexitě zmapování a popis celého programu, celé oblasti, aniž bychom neupadli do pouhé administrace, formálnosti, která nebude odrážet skutečné dění ve výuce a její kvalitu a kvalitu zvládnutí a aplikaci?

Ukazatel, hledisko nebo princip	IPN QRAM	IPN Kvalita	Komentáře
Způsobilosti	Obecné vymezení	Jako přirozenost a komplexnost.	Způsobilost je ověřitelná v průběhu studia u oborů, které mají dostatečné množství praxe – nezbytnost hodnocení ze strany univerzity i institucí, nezbytné zhodnocení vedle Diploma Supplement i v nějakém slovním hodnocení.
Vstupní předpoklady	Obecná podmínka při zpracovávání oboru, programu, oblasti.	Zásadní oblast, která zakládá kvalitativní hledisko.	Omezení otevřenosti v přechodu bakalářské studium magisterské studium POZOR vstup a snižování laťky uchazečů.
		Uchazeč	Stanovení přesných kritérií pro přijímací řízení, tady je nasnadě standardizace v rámci vysoké školy/univerzity – uspěli – neuspěli.
		Student	Chybí strategie státu, regionu. U regulovaných povolání rovněž.
		Absolvent – Zaměstnavatel	
Nereálné předpoklady pro přijetí do studijního programu, pro přechod do vyššího ročníku atd., které zabraňují jakékoli návaznosti	Neřeší	Zásadní poznatek, který ukazuje, jak často může být celé kurikulum postaveno.	Fatální otázka – vztah kvality a kvantity a povahy vysokoškolského vzdělávání v ČR.
		Uchazeč	Komunikace střední školy – státní maturita – přechod na vysokou školu.
		Student	Posílení role evaluace a lepší a zpětná aplikace výsledků, srovnávací analýzy schází. Potřeba jisté pravidelnosti, dostupnosti.
		Absolvent – Zaměstnavatel	Komunikace, dlouhodobost.

Ukazatel, hledisko nebo princip	IPN QRAM	IPN Kvalita	Komentáře
Vyučovací postupy	Řeší obecně	Konkretizace	Doklady stereotypu Problém řízení výuky – nepovinné přednášky vs. přednáška jako základní forma výuky na VŠ. Neustálé normování počtu studentů na vyučujícího vs. kvalita vysokoškolského vzdělávání, změna forem výuky, individualizace – důraz na projekty, konzultace.
Studenti	Objekt zájmu Stanovování zátěže – kredit – výkon	Koordinace student – učitel	
	Zpětná vazba hodnocení	Vytvořeno 13 kritérií kvality Např. Srozumitelnost výstupů; Výstup shodný s definicí v QRAMu; Výstup odpovídá vývoji oboru; Výstup sleduje uplatnění; Provázanost dílčích výstupů, zamezení redundancí; Provázání vzdělávání a výstupu; Formativní zpětná vazba; Hodnocení cílových kompetencí; Transparentní kritéria; Porozumění je nad napodobením a memorováním; Akceptace neformálního vzdělávání.	Kvalita jako excellence („quality as exceptional“) Kvalita jako konzistence („perfection“) Kvalita jako vhodnost k účelu („fitness for purpose“) Kvalita jako efektivita („value for money“) Kvalita jako přidaná hodnota („quality as transformation“)
Vyučující	Potlačena jeho role při měření kvality; pozornost soustředěna ke studentovi a k výstupům z učení, které je schopen prezentovat.	Zdůrazněna role vyučujícího při nastavování, provádění a měření kvality vzdělávacího procesu studenty a výstupů z učení studenty.	

Ukazatel, hledisko nebo princip	IPN QRAM	IPN Kvalita	Komentáře
Pedagogický výkon	Soustředění na studenta	Vrací pozornost k pedagogovi	Dvě hlediska! Nemáme kritéria hodnocení kvalitního vzdělávacího výkonu. Jen kvantitativní ukazatele (kolik studentů ve výuce, kolik prací VŠKP atd.) Tato kritéria určitě nestandardizovat!!!! Personální rozvoj akademického pracovníka versus strategie univerzity.
Připravenost pedagogů	Neřeší	Klíčové	Založit evropskou akademii pro výuku a učení se ve vysokém školství – TELČ; sdílení expertíz a dobré praxe.
Vzdělávání VŠ učitelů	Neřeší	Zásadní a závažné Udržení motivace vyučujících	Reflexe a sebereflexe VŠ učitele; příprava kvalifikovaného personálu pro akademický rozvoj;
		Informovanost	Vybudování a systematické využívání informačních zdrojů a výsledků zpětné vazby
		Profesní rozvoj zaměstnanců	Vymezení základních činností vzdělávání a tvůrčí činnosti – mzdové ohodnocení; vazba na prostorové, technologické proměny; Práce s lidskými zdroji.
Hodnocení kvality vzdělávacího výkonu	Neřeší	Pilotní ověření měření Metodika pro periodické hodnocení akademických pracovníků obsahuje i oblast pedagogické činnosti; Model k informační podpoře řízení lidských zdrojů.	Míra akceptace a neakceptace takových matematicky stavěných postupů; měřitelná a ověřitelná data vs. kvalita; přijatelnost metody hodnocení; Pracuje pouze s měřitelnými a ověřitelnými daty;

Ukazatel, hledisko nebo princip	IPN QRAM	IPN Kvalita	Komentáře
Hodnocení kvality tvůrčího výkonu	Neřeší	Metodika pro komplexní hodnocení akademických pracovníků Pilotní ověření měření	Komplexita; kvalifikace; měřitelnost pracovních pozic, zatížení funkcemi a rolemi v akademickém životě; tvrzení o standardizaci – rozptyl charakteru vzdělávací a výzkumné – mj. měřitelnost humanitních vs. lékařských vs. přírodovědných vs. pedagogických oborů; v návrhu strategického materiálu pro řízení VŠ – jen registr uměleckých výkonů – nesouměrnost, co další tvůrčí činnost; přijatelnost této metody hodnocení.
Zdravotně postižení a specifictví studenti	Neřeší	Velmi komplexně	Materiál dr. Krhutové, výstup IPN Kvalita
Talentovaní studenti	Neřeší	Okrajově	
Hodnocení kvality studia	Obecné standardy	Jako podoba zpětné vazby	Kvalita jako mnohorozměrná a situovaná kategorie pluralita paradigmat; generačně podmíněná projekce!!!!
		Studenti	Návyky pro evaluaci. Zpětná vazba a vyhodnocování podnětů, dlouhodobost, standardizace kritérií?
		Absolventi	Kritéria národní (národní kvalifikační rámce), naplnění evropských požadavků; kvalita vzdělávání a diverzifikace univerzit.

Ukazatel, hledisko nebo princip	IPN QRAM	IPN Kvalita	Komentáře
		Zaměstnavatelé	Kvalita vzdělávání jako hledisko důvěry – komplexnost a důraz na schopnost propojování získaných znalostí a dovedností jako předpoklad pro budoucí vzdělávání se x účelově vytvořené studijní programy; kvalita a regulace vzdělávacího systému.
		Uchazeči	Profilace perspektiva uplatnění, konkrétnost a regulovaná povolání.
Hodnocení kvality studia	Obecné standardy		
	Profesní, regulované		
	Akademické studijní programy/obory/oblasti		
Materiálové a informační zajištění	Klíčové	Bráno jako splněný předpoklad	Není to automatické, je potřeba vymezovat
Tvůrčí oblast	Neřeší	V komplexu se vzděláváním.	Vytváření povědomí, jako by pouze věda byla tou skutečnou excelencí, která určuje postavení vysoké školy/univerzity, která má svá vlastní pravidla; jasné finanční ohodnocení; ALE zákon ani novela neřeší.
Vyučující – vědci	Předpoklad dobrého výzkumu pro kvalitní vzdělávání.	Zaměřeno zvláště na akademického pracovníka a jeho kompetence vzdělávat.	Věda začíná fungovat jako základ pro diverzifikaci vysokých škol. Přitom pro každý obor je podstatná mimořádná osobnost, která je vědcem i učitelem.
Hodnocení kvality	Neřeší	V komplexním systému hodnocení se automaticky počítá s kvantitativním a kvalitativním hodnocením tvůrčího výkonu; velká pozornost výukovému procesu.	ALE pozornost je věnována RUVu o kritériích hodnocení vědeckého výkonu se mlčí; „kafemlejnec“ se zatracuje; dlouhodobě je avizována změna; nebezpečí účelově vytvořených kritérií, aby došlo k diverzifikaci škol.

2.4 Problematika kvalitního vzdělávání ve vztahu k aktuálním změnám procesu akreditačního řízení

Připravované změny v procesu akreditace výrazně proměňují hlediska, jimiž má být posuzována kvalita vzdělávacího procesu, kvalita výukového procesu, kvalita lidských zdrojů, mezinárodní spolupráce, zapojení vysoké školy do výzkumu, atd.

Přestože změny jsou nastartovány, přestože k nim směřovala řada IPN projektů, přestože uzavíraný projekt KREDO vytvořil řadu metodologických, analytických, systematizujících materiálů, schází doposud kritické zhodnocení dosavadního způsobu akreditací a výhod a dopadů aplikace Boloňského systému.

Je nabíledni, že nově nastavovaný akreditační proces přinese povinnosti, které se promítnou do řízení vysokých školy/univerzit, které posílí profilaci jednotlivých vysokých škol/univerzit v realizovaných oblastech vzdělávání, podněty, které přinesou jednotlivým vysokým školám/univerzitám motivaci, aby byly jasné profily jednotlivých studijních programů, aby byla zajištěna dostupnost studia, aby byly vymezeny profesní a akademické studijní programy, aby zvláště u profesních studijních programů byla znovu promyšlena vazba na praxi. Souvisí s tím také potřeba vytvořit databáze, z nichž budou moci vysoké školy/univerzity a MŠMT čerpat data, která pomohou pojmenovat stav na jednotlivých vysokých školách/univerzitách ve vztahu ke kvalitě, z nichž bude možné vymezit charakter vysoké školy/univerzity, vnímat její jedinečnost a vymezit jejich misi a vizi. Posílena by měla být pozornost k vstupním parametrům (např. proces přijímacího řízení) a k výstupním parametrům (výstupy z učení, vysokoškolské kvalifikační práce, uplatnění absolventů atd.).

S kvalitou souvisí také procesy vnitřních akreditací, vnitřních evaluací na jednotlivých vysokých školách/univerzitách a aplikace standardů. Ty by měly odrážet kvalitativní prvky ve vzdělávacím procesu, které by měly podnítit vznik, aplikaci a hodnocení standardů na jednotlivých vysokých školách/univerzitách, v nichž by se odrážel výlučný profil jednotlivých vysokých škol/univerzit.

Lze předpokládat, že do procesu kvalitního vzdělávání zasáhne také vlna internacionalizace, na níž je v současné době kladen důraz, a že bude vytvořena strategie mezinárodní spolupráce v oblasti vzdělávání a tvůrčích aktivit.

Dá se předpokládat, že univerzity si začnou výrazněji osvojovat aktivity, které mj. OECD a UNESCO začleňují mezi klíčové konceptualizace tzv. třetí role vysoké školy/univerzity, byť se pojetí obou organizací liší. V pojetí OECD je třetí rolí, vedle vzdělávání a výzkumu, služba veřejnosti, kdy se ukazuje, že se jedná především o službu společnosti regionálních provozovatelů průmyslu a obchodu, případně zaměstnavatelů jako takových. Pouhá reaktivita na potřeby trhu nepředstavuje službu společnosti, respektive slouží jen její malé části. Vysokoškolské instituce jako významní tvůrci a šířitelé hodnot musí ekonomickým imperativům jasně nadřadit lidský rozvoj v celé jeho komplexitě.⁸ Třetí rolí vysokoškolských institucí v pojetí UNESCO je kriticky zhodnotit příčiny a následky vzniku globálních problémů, jde především o výzkum a výuku pro přechod k udržitelnému rozvoji. Vědění a výzkum vznikající v rámci třetí role mají také vést k řešení problémů a zmenšování sociálních a ekonomických rozdílů mezi rozvinutými a rozvojovými zeměmi.

V oblasti vzdělávání je tak znovu v rámci kvalitního vzdělávání kladen důraz na **celoživotní vzdělávání a další aktivity na podporu rozvoje lidského kapitálu**, nikoli (což považujeme za podstatné) na osobnosti, které i po mravní stránce zajistí budoucnost vzdělávání, na **vývoj nových forem vzdělávání**, na **organizaci a podporu stáží v komerční sféře**, na **podporu studentských projektů, soutěží a dalších aktivit**, na **šíření nových poznatků a znalostí směrem k odborné a laické veřejnosti formou popularizace vědy a jiných aktivit**, na **aktivity podporující koexistenci lidstva s životním prostředím**, **aktivity na podporu a šíření etických a filozofických hodnot a restauraci těchto hodnot**, **aktivity na podporu interkulturního dialogu mezi různými sociálními, náboženskými, etnickými, genderovými aj. skupinami** atd. Při tvorbě strategií bude potřebné vymezit ta hlediska, která bude daná vysoká škola/univerzita vnímat jako kladná, s potenciálem dalšího rozvoje vysoké školy/univerzity.

2.4.1 Doporučení pro vysoké školy/univerzity k aplikaci procesu kvality při inovaci akreditačního řízení dle navrhované novely a navrhovaných standardů

Akreditace studijních programů, akreditace institucionální, vnímání studia prostřednictvím oblastí vzdělávání a zavádění standardů sledujících kvalitu vzdělávání budou provázány změnami, které musí vysoké školy při implementaci novely vysokoškolského zákona zvážít, zavést, na něž budou muset reagovat inovacemi a transformacemi v oblasti řízení vysoké školy/univerzity.

8 Srovnej např. <https://vsmonitor.wordpress.com/2014/09/23/svedske-vysoke-skoly-se-musi-vice-zamerit-na-vyuku/>

Kvalita vzdělávacích činností má komplexní charakter, souvisí s veškerou činností vysoké školy/univerzity, protože patří k jejím základním rolím. Na kvalitu vzdělávání má dopad **vymezení mise a vize** vysoké školy/univerzity, **podoba strategie**, **vymezení odpovědnosti** jednotlivých členů akademické obce (v souvislosti s novelou mj. zcela nové pravomoci a postavení garanta studijního programu). **Kvalitu také ovlivňuje určení strategií v oblasti finanční, personální, informatické atd.**

Kvalita vzdělávacího procesu bude také úzce vázána na **vnitřní hodnocení** (a znovu zdůrazňujeme) všech určujících a souvisejících činností vysoké školy/univerzity. Bude záviset na vysoké škole/univerzitě, jak implementuje **prvky a standardy hodnocení**, které určí novela vysokoškolského zákona, jaká **pravidla pro kontrolu a hodnocení** stanoví pro vnitřní hodnocení kvality vzdělávání ve vztahu k vlastní profilaci a k povaze zajišťovaných studijních oblastí či studijních programů. Půjde např. o **pravidla systému zajišťování kvality, pravidla vnitřního hodnocení kvality, pravidla pro vypracování zprávy o vnitřním hodnocení kvality** atd.

Hodnocení kvality předpokládá zpětnou vazbu, tedy popis, resp. přesné povědomí o procesech, jimiž bude vysoká škola/univerzita reagovat na zjištění obsažená v hodnocení. Podstatné bude, jaká opatření bude vysoká škola/univerzita přijímat k udržení popřípadě zlepšení kvality ve vzdělávacím procesu

Ve výročních zprávách by se měla odrážet hlediska kvality stanovená v oblasti vzdělávání, vyhodnocení míry jejich naplnění a reakce na zjištěný stav. Předpokládáme rozšíření a propracování podoby výročních zpráv tak, aby obsahovaly i data, s nimiž budou moci dlouhodobě pracovat vysoké školy/univerzity, ministerstvo i veřejnost. Také předpokládáme zavádění hodnotících zpráv v rámci vysoké školy/univerzity, které budou mít povahu podstatných dat, analýz a navržených opatření, jimiž se bude vysoká škola/univerzita profilovat a jimiž bude moci (třeba i Národní akreditační úřad) sledovat kvalitativní ukazatele v oblasti vzdělávací, tvůrčí a všech dalších souvisejících činnostech.

Zjištěné údaje by měly být průběžně konfrontovány s dlouhodobým záměrem vysoké školy/univerzity a měly by souviset s jeho aktualizací. Strategie vyžaduje průběžnou „údržbu“, tedy vyhodnocení výsledků, zpřesňování cílů apod.

V souvislosti s připravovanými standardy a promyšlenou kvalitou vzdělávacího procesu stojí před vysokými školami/univerzitami zásadní analytická a strukturační práce. Jednotlivé body řadíme bez nároku na jejich hierarchizaci.

- Ve škále studijních programů realizovaných nebo připravovaných na vysoké škole/univerzitě určit jejich charakter, zda se jedná o **profesně zaměřený studijní program**, či **akademický studijní program**.
- Ve škále studijních programů vymezit studia pro regulovaná povolání a připravit podmínky pro jejich akreditaci.
- **Nastavit/aktualizovat spolupráci s profesními komorami a zaměstnavatelskými organizacemi.**
- Nastavit působnosti, **pravomoci a odpovědnost** u činností souvisejících s kvalitou vzdělávacího procesu.
- Ve vztahu ke kvalitativním ukazatelům **zrevidovat nebo nově nastavit profil absolventa studijního programu**, profil studia studijního programu, souvislost studijního programu s tvůrčí činností vysoké školy/univerzity a personální zajištění studijního programu.
- Mezi kvalitativní ukazatele vřadit mj. **zapojení studentů do vědecké činnosti**, do projektů a **do naplňování třetí role**. Zvláště u profesních studijních programů pak sledovat a hodnotit i rozsah a kvalitu praxí.
- **Vytvořit informační systém**, v němž se budou studijní programy archivovat (popřípadě vytvářet, schvalovat a realizovat), v němž se bude hodnotit jejich průběh, ve kterém budou ukládány a hodnoceny výsledky studií.
- **Zvážit realizaci zpětnovazebných činností** souvisejících se vzdělávacím procesem (hodnocení výuky, hodnocení oboru, uplatnitelnosti absolventů, úspěšnosti a neúspěšnosti studentů, přístupnosti studia a studia studentů se specifickými potřebami – a to jak ze strany studentů, tak ze strany akademických pracovníků atd.).
- **Definovat indikátory naplnění u jednotlivých standardů** patřících k novele a vytvořených vysokou školou/univerzitou.
- Promyslet váhu a podíl informací o kvalitě ve vzdělávací oblasti ve zprávách o vnitřním hodnocení vysoké školy/univerzity.
- Promyslet váhu a podíl informací o kvalitě ve vzdělávací oblasti v sebehodnotících zprávách, které se stanou součástí akreditačního procesu.
- Zvážit analýzu/revizi/doplnění didaktických metod, které provázejí výukový proces na vysoké škole/univerzitě. Zvážit vzdělávání akademické obce v této oblasti.

- Zvážit analýzu/revizi/doplnění výukových metod a metod hodnocení studentů.
- Provést revizi/inovaci výukových materiálů/informačních zdrojů podstatných pro studium a výzkum, nastavit/inovovat/aktualizovat podmínky pro e-learning případně pro on-line výuku.
- Provázat hodnocení kvality vzdělávání s finanční a personální strategií vysoké školy/univerzity.
- Vytvořit/aktualizovat strategii personálního rozvoje/kariérní řád také v souvislosti s kvalitou vzdělávacího procesu.
- Zvážit **vytvoření databází – na úrovni MŠMT** a na úrovni vysoké školy/univerzity – jimiž by bylo možné sledovat úspěšnost a neúspěšnost při přijímacím řízení, studijní neúspěšnost, uplatnitelnost na trhu práce, zaměstnatelnost a zaměstnanost.
- Zvážit **na úrovni MŠMT** podnítit **aktualizaci** podoby **Diploma Supplement**, aby odrážel i další kvalitativní ukazatele, aby plnil očekávanou roli vzhledem k vývoji evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání (např. aby byla transparentnější dosažená kvalifikace, aby byly zřejmé získané kompetence, nejen absolvované předměty apod.)
- Najít ukazatele – **na úrovni MŠMT**, jednotlivých vysokých škol/univerzit – v nichž se budou odrážet **kvalitativní výkonnostní ukazatele v oblasti výukové činnosti**.
- Nastavit/aktualizovat také všechny činnosti související s kvalitou vzdělávacího procesu v mezinárodním měřítku a s mezinárodními standardy. **Vymezit mezinárodní rozměr jednotlivých činností** (včetně vzdělávací činnosti) na vysoké škole/univerzitě, vytvořit/rozšířit/inovovat k tomu databáze, které budou s to pojmut takové charakteristiky (např. mezinárodní rozměr, mezinárodní ocenění, členství v prestižních zahraničních organizacích, generování hodnocení mezinárodní spolupráce, práce s databází zahraničních vyučujících, apod.).
- V souvislosti s vysokoškolskými kvalifikačními pracemi (dále jen VŠKP) **zvážit/potvrdit na vysokých školách/univerzitách pravidla vedení a kvalifikační požadavky při vedení VŠKP**.
- V souvislosti s VŠKP vytvořit na vysoké škole/univerzitě databáze s jejich evidencí, zajistit jejich dostupnost, evidenci a dostupnost všech stanovisek hodnotících úroveň a kvalitu **VŠKP** a vytvořit podmínky, které ověří originalitu a kvalitu VŠKP.
- V souvislosti s řízením vzdělávacího procesu **zajistit veškerou komunikační a informatickou podporu**.
- Vytvořit informační databázi, která bude dovnitř i vně vysoké školy/univerzity zajišťovat dostatečnou informovanost o činnostech souvisejících se vzdělávacím procesem.
- U všech činností se zabývat hlediskem efektivity a transparentnosti.

2.4.2 Doporučení pro MŠMT ke sledování procesu kvality na jednotlivých univerzitách/vysokých školách při inovaci akreditačního řízení dle navrhované novely a navrhovaných standardů

MŠMT by mělo navrhnout doplnění struktury výroční zprávy. Měla by sledovat hlediska nastavení kvality, hodnocení oblasti vzdělávání, prvky reakce na zjištěný stav v oblasti vzdělávání. Předpokládáme další rozšíření a zpracování podoby výročních zpráv tak, aby obsahovaly i data, s nimiž bude moci ministerstvo dlouhodobě pracovat.

MŠMT a Národní akreditační úřad by v rámci akreditačního procesu měly akceptovat informace v nově zaváděných hodnoticích zprávách v rámci vysoké školy/univerzity, které budou mít povahu podstatných dat, analýz a navržených opatření, jimiž se bude vysoká škola/univerzita profilovat a jimiž bude moci sledovat kvalitativní ukazatele v oblasti vzdělávací, tvůrčí a všech dalších souvisejících činnostech.

Zjištěné údaje by měly být průběžně vyhodnocovány a srovnávány s dlouhodobým záměrem vysoké školy/univerzity.

3 Vlastní doporučení

3.1 Doporučení k indikátorům kvality vzdělávací činnosti

Dosavadní konstrukce ukazatele K měří spíše kvalitu výzkumně zaměřených pracovišť, zatímco aspekty vzdělávací činnosti mj. související s výukovým procesem příliš nesleduje. V další části jsou v bodech uvedeny návrhy dalších možných ukazatelů:⁹ Kvalitou vzdělávání se zabýval projekt IPN Kvalita a v jeho výstupech lze najít velké množství podnětů právě pro tuto oblast.

Obecné charakteristiky kvalitního vzdělávání

- Kvalitní vzdělávání v oboru dává jak teoretické základy v oboru, tak prakticky použitelné znalosti/dovednosti.
- Kvalitní vzdělávání umožňuje i mezioborové vzdělávání (příliš úzké zaměření na jeden obor je v praxi na škodu).
- Kvalitní vzdělávání studenty motivuje (tlačí) k soustavné práci – tj. zahrnuje průběžné hodnocení během semestru, samostatné práce, domácí úkoly, jejichž výsledky se započítávají do celkového hodnocení apod.
- Kvalitní vzdělávání by dnes asi mělo věnovat dostatek pozornosti jazykům, toto studium opět vyžaduje soustavnou přípravu studenta (viz výše), do studijních plánů vyučovaných v češtině by měly být zařazeny i předměty vyučované kompletně v cizím jazyce, některé semináře by měly být realizovány v cizím jazyce apod.
- Kvalitní vzdělávání je schopné si udržet úroveň – tj. systematicky zaostávající studenti s nedostatečnou snahou a vůlí by neměli studium zvládnout.
- Kvalitní vzdělávání souvisí s kvalitními studenty (tj. má nároky na inteligenci, vzdělavatelnost, píli) – ani velmi inteligentní studenti nemusí uspět ve studiu, pokud jim chybí píle a vytrvalost (a právě velmi inteligentním studentům někdy chybí, protože předchozím studiem dokázali projít téměř bez učení). Kvalitní vzdělání by z dobrých studentů mělo udělat výborné absolventy, nemotivovaní a nedostatečně podnětní studenti by studium neměli absolvovat. Z tohoto důvodu je těžké udělat indikátor kvality na základě výsledků, protože pokud má škola (nebo učitel) špatnou pověst (tj. rozdává tituly/známky „zadarmo“), pak si tuto školu (učitele) budou vybírat špatní studenti, ale rozložení známek může mít stejné, jako kvalitní (a náročná škola) s dobrými studenty.
- Kvalitní vzdělávání reflektuje vývoj v oboru a do jisté míry zahrnuje do studia i současné v praxi používané metody, nástroje a software.
- Kvalitní vzdělávání je dostatečně individuální. Masově organizované přednášky a cvičení bez následné osobní angažovanosti pedagogů méně motivují, a pak neumožňují respektovat přednosti studenta a pomáhat mu překonávat jeho slabiny. Je to ale i otázka organizace výukového procesu, ochoty a osobní angažovanosti. Pokud je přednáška masová, pak by s informacemi měl student dále pracovat projektově případně konzultovat. Velmi pozitivní je, je-li přednáška společná pro širší okruh studentů z různých studijních programů. Vede to k vytvoření mezioborových vazeb, soutěživosti atd.

Kvalitativní indikátory by měly mít jako podklad tvrdá data, ze kterých budou vycházet.

Příklady dalších možných/vedlejších hodnoticích indikátorů (vycházíme z podkladů, které nabídly zapojené vysoké školy):

- Stížnosti studentů, zaměstnavatelů a dalších
- Výsledky hodnocení kvality studia v porovnání s jinými ITV /VŠ (viz materiál zaměřený na měření nezaměstnanosti IPN Kvalita)
- Rozsah zapojení studentů do vědecko-výzkumné práce
- Vývoj počtu zadávaných témat závěrečných prací z praxe – toto kritérium je vhodné pro některé typy škol (např. školy technického typu), velmi dobře by se hodilo pro obory profesního studia
- Objem vyplácených stipendií a dalších forem podpory studentů

- Vývoj poměru uchazečů o studium k nabízenému počtu studijních míst – vyjadřuje toto kritérium kvalitu školy (výuky), nebo spíše míru zájmu o daný obor? Lze porovnávat pouze studia v podobných oborech různých škol, případně podobně zaměřených škol.
- Hodnocení absolventů nastupujících do zaměstnání v oboru blízkém oboru studia.
- Množství studentů nastupujících na místa oborově blízká studiu (tj. takových, ve kterých využijí velkou část svého studia), případně množství studentů nastupujících na místo vyžadující vysokoškolské vzdělání. Jde spíše o měřítko užitečnosti studia z pohledu státu, a tedy optimálního využití financí (v rámci měření nezaměstnanosti IPN Kvalita).

Ukazatele kvality ve vztahu k jiným skupinám zákazníků/k jiným cílovým skupinám:

- Počet kurzů celoživotního vzdělávání (CŽV) a jejich naplněnost (tento indikátor kvality nabízejí samy VŠ ve svých strategických plánech)
- Objem opakovaných objednávek na odbornou spolupráci se zákazníky ITV/VŠ (jen některé typy škol)

3.2 Podpora studentů se specifickými vzdělávacími potřebami

V návrhu Nařízení vlády ke standardům akreditačního řízení je uveden požadavek na zajištění rovného přístupu ke studiu všem skupinám studentů a jako kritérium je požadavek, že vysoká škola má stanovenou politiku zajištění podmínek rovného přístupu uchazečů o studium a studentů se specifickými potřebami. Nicméně v případě institucionální akreditace je tento bod uveden v části *Podpůrné zdroje a administrativa*. V tomto kontextu tento bod působí jako setrvačně mylný pohled přetrvávající v české společnosti z dob uplatňování charitativních přístupů vůči lidem s postižením obecně, poskytování něčeho „navíc“, analogicky pak také k vysokoškolským studentům se zdravotním postižením.

Zásadní chyba a omyl v dosavadním chápání kvality vysokých škol v ČR je, že přístupnost vysoké školy (zázemí pro studium, podmínky přijímacího řízení, podmínky studia a hodnocení studia bez důvodného rozdílu zdravotního stavu) je věcí etiky, morálky, dobročinnosti a dobrovolnosti vysoké školy. Přitom jde o zákonné právo studenta s postižením studovat na vysoké škole. Toto právo je přímo zakotveno v §1 aktuálně platného zákona o vysokých školách a zákon ukládá povinnost vysokým školám činit všechna dostupná opatření k vyrovnávání příležitostí studovat na vysoké škole zněním §21, odst. 1., písm. e) téhož zákona. „Dobrá vůle“ vysoké školy umožnit studentům s postižením studovat na jejich vysoké škole je mnohými vysokými školami realizována, avšak nezřídka je vysokou školou a často i ministerstvem školství vnímána jako něco navíc, jako „péče“, jako „morální dobročinnost“ a v důsledku jako volba vysoké školy nabízet „nadstandard“. Přitom jde o povinnost vysoké školy vytvořit podmínky (například ve spolupráci s jinými vysokými školami) pro studium všem bez rozdílu zdravotního stavu tam, kde tomu nebrání povaha studijního oboru (nevidomý nebude studovat chemické obory, neslyšící nebude studovat hudební obory apod.).

Ministerstvo školství v současné době disponuje uceleným Standardem kvality vysokoškolského vzdělávání studentů se zdravotním postižením, který byl zpracován jako jeden z výstupů IPN Kvalita (viz příloha). Z něj jednoznačně vyplývá, že standard pokrývá celou strukturu využitelnou pro uvažovaný Systém akreditačních standardů v návrhovém rámci projektu KREDO.

Doporučujeme, aby byl tento standard jedním ze samostatných oddílů systému akreditačních standardů tak, jak se ukázalo být funkčním v zemích, kde jsou systémy kvality VŠ vzdělávání již etablovány (Velká Británie atd.)¹⁰

Nicméně v této souvislosti je nezbytné legislativně dořešit otázky týkající se potvrzení o zdravotní způsobilosti uchazečů o studium u oborů, kde je tento požadavek s ohledem zejména na praktickou část výuky nezbytný. V návrhu novely zákona je uvedeno:

Zdravotní způsobilost uchazeče:

Další podmínkou přijetí ke studiu, vyžaduje-li to charakter a zdravotní náročnost studijního programu, může být i zdravotní způsobilost uchazeče ke studiu. Zdravotní způsobilost uchazeče o studium posuzuje a lékařský posudek vydává registrující poskytovatel ambulantní péče v oboru všeobecné praktické lékařství nebo v oboru praktické lékařství pro děti a dorost; není-li uchazeč o studium u takového poskytovatele registrován, zdravotní způsobilost posuzuje a lékařský posudek vydává kterýkoliv poskytovatel ambulantní

10 Křhutová Lenka, Kvalita v systému terciárního vzdělávání v kontextu zdravotního postižení (výstup IPN Kvalita). Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/kvalita-vzdelavani-zdravotne-postizeni>

pěče v uvedených oborech. Jde-li o studium ve studijním programu se zaměřením na sport nebo tělesnou výchovu, vydává lékařský posudek poskytovatel v oboru tělovýchovné lékařství.

Související předpisy MZČR – nově schválená vyhláška 79/2013 ale hovoří pouze o střední a vyšší odborné škole a otázkou vysokoškolského vzdělávání se nezabývá, viz par. 8:

Lékařskými prohlídkami ke vzdělávání nebo v průběhu vzdělávání jsou:

a) lékařská prohlídka uchazeče o vzdělávání ve střední škole nebo vyšší odborné škole; provádí se před podáním přihlášky ke vzdělávání do příslušného oboru vzdělání,...

Do této kapitoly je možné zahrnout podporu studentů se specifickými potřebami z jiného pohledu – ne jako vyrovnání podmínek ke studiu, ale zohlednění jiných specifik. Jde o talentované studenty. Jejich podpora a individuální přístup k nim je něco, o čem se občas mluví, ale v praxi pro to málokdo něco dělá, byť se tato otázka ojediněle objevuje ve strategických plánech škol (VŠB TUO, VŠMIEP), kde je v případě VŠBT UO práce s talentovanými studenty specifikována jako samostatný cíl:

Existence a implementace systému rozvoje talentovaných studentů a jejich motivace pro doktorské studium.

Postup (metody) nalezení, rozpoznání talentovaných studentů

- Rozpoznání talentovaných studentů na univerzitě.
- Stanovení kritérií pro rozpoznání talentovaných studentů.

Způsoby práce s talentovanými studenty v oblasti výuky a související problematika

- Definice časového rozmezí pro práci s talentovanými studenty v oblasti výuky.
- Úprava předmětové skladby pro talentované studenty, vytvoření nových alternativních předmětů, event. i jako náhrada za méně náročné předměty.
- Úprava náplně stávajících předmětů pro talentované studenty, a to částečně, nebo úplně – zejména prohloubení obsahu předmětů.
- Výuka většiny předmětů, resp. její část by, nejen pro talentované studenty, probíhala v angličtině.
- Zajištění kvalitních zahraničních pedagogů.
- Systémové řešení problému vztahu mezi „běžnou“ náplní studijního oboru (programu) a náplní oboru pro talentované studenty.
- Vytvoření systémových benefitů pro studenty, kteří budou (dlouhodobě) úspěšně studovat v režimu „talentovaných“ studentů.
- Práce s talentovanými žáky středních a základních škol a jejich monitoring.

Způsoby práce s talentovanými studenty v oblasti zapojení do vědeckovýzkumné (VaV) činnosti.

- Definování časové náročnosti, resp. časové zátěže zapojení talentovaných studentů do VaV činnosti v jednotlivých etapách studia.
- Stanovení vhodných aktivit VaV činnosti pro zapojení talentovaných studentů.
- Vymezení vhodných metod práce s talentovanými studenty v oblasti VaV (mj. posouzení vhodnosti práce v malých týmech, nebo samostatné práce).
- Povinné praxe talentovaných studentů v dalších institucích zabývajících se vědou a výzkumem, nebo u průmyslových partnerů.

4 Závěrem

- Je zcela zřejmé, že i v životě vysoké školy/univerzity je potřeba vytvořit přirozený cyklus: dění/činnost a zastavení se a rozběhnutí činností po vypořádání zjištěných změn. Také k vzdělávacímu procesu se váží fáze vymýšlení – realizace – zastavení se – ohlédnutí se – kritického zhodnocení – přijetí a posílení pozitivních hledisek – vyrušení negativních, nebo nalezení cest k odstranění negativních prvků – zhodnocení nové pozice a znovunastavení celého cyklu.
- V terciárním vzdělávání je potřebné akceptovat také důraz na posílení zájmu vysokých škol o naplňování jejich vzdělávací role, o diverzifikaci cílů vzdělávání (různé profily studijních programů), stanovení atributů kvality v závislosti na těchto cílech, a to s účinným systémem sledování a ovlivňování kvality této vzdělávací činnosti.
- V závislosti na přijetí novely zákona a na přijímání dalších legislativních změn ve vztahu k vysokým školám je potřeba jasně stanovit harmonogram jejich implementací a důsledně ovlivňovat prosazení klíčových idejí, na kterých novela či legislativní úpravy stojí (zejména jde o zajišťování kvality a její hodnocení).
- Ve strategiích, sebehodnoticích zprávách zdůrazňovat nutnost vzájemné součinnosti mezi vzdělávací, výzkumnou a třetí rolí vysokých škol, popřípadě dalšími rolemi, které souvisí s misí a vizí dané vysoké školy/univerzity.
- Součinnosti všech rolí a souvisejících činností by měl odpovídat i model financování (neoddělovat striktně jednotlivé finanční zdroje). Z této součinnosti tří rolí a souvisejících činností vychází přesvědčení o lepším zhodnocování zdrojů a také o šanci na přirozený transfer poznatků do praxe cestou absolventů, kteří se podíleli na výzkumné činnosti.¹¹
- Při vytváření strategických plánů, nových zákonných norem a při vyhlašování nových projektů bude potřebné pracovat se shodnou terminologií. Srovnáme-li terminologii IPN KREDO, terminologii MŠMT a terminologii novely vysokoškolského zákona, tak proti sobě stojí: strategický plán; strategický plán 2. řádu; akční plán (KREDO), rámec rozvoje vysokého školství; dlouhodobý záměr; aktualizace dlouhodobého záměru (terminologie MŠMT); strategie VŠ; strategický záměr VŠ; každoroční plán realizace strategického záměru VŠ (terminologie navrhované modifikace zákona o VŠ).

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Míra řešení strategických priorit VŠ v současnosti	13
Tab. 2 Míra řešení strategických priorit VŠ v roce 2020	13
Tab. 3 Míra řešení strategických priorit VŠ v roce 2030	14
Tab. 4 Zastoupení strategických cílů VŠ v jednotlivých kategoriích	16
Tab. 5 Další parametry kvality ve strategických plánech VŠ	17
Tab. 6 Srovnání výstupů projektů IPN QRAM a IPN Kvalita	21

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Možné prvky kvality a jejich využití v projektech, normách, kritériích pro přidělování financí, v zahraničních zdrojích. Křížkem je vyznačeno, pokud je prvek popsán či využit v daném materiálu.

	Prvek „kvality“	IPN Kvalita	Novela VŠ zákon (návrh)	Ukazatel K	Součást akreditačního řízení v zahraničí ¹²	Poznámka
1	Strategické a řídicí dokumenty Systém řízení, zabezpečení a kontroly	X	x		Polsko	
2	Personální rozvoj (pedagogická připravenost)	X				
3	Kvalif. struktura akademických pracovníků	X		x		Stávající hledisko pro AK MŠMT, byť ve zúžené vazbě na obor
4	Materiální a informační zabezpečení Zabezpečení vzdělávací činnosti Infrastruktura, studijní prostředí	x	x		Německo Polsko Francie	Stávající hledisko AK MŠMT
5	Výstupy z učení, odborné znalosti a dovednosti	x	x		Nizozemsko – cíleně výstupy z učení! Polsko Německo	Požadavek ve vyhlášce AK MŠMT, ale doposud nebyl v zápisech AK MŠMT tento prvek nijak zvlášť dominantní, nebo rozhodující.
6	Přístupnost studia	x			Německo Velká Británie (nebyla zahrnuta ve zdroj. mat.)	ČR současný zákon i novela pouze jeden stručný bod – §21 další povinnosti VŠ, pouze veřejné VŠ!!
7	Podmínky pro talentované studenty	x				

12 Nemusí být uvedeno zcela přesně, podklady za jednotlivé země zřejmě nebyly zpracovány stejně podrobně.

	Prvek „kvality“	IPN Kvalita	Novela VŠ zákonu (návrh)	Ukazatel K	Součást akreditačního řízení v zahraničí	Poznámka
8	Etické aspekty	x				Zdůrazňováno v dokla- dech QRAMu, v dis- kusího předpokladu obecných způsobilostí vysokoškolského vzdělávání
9	Zaměstnatelnost absolventů	x			Dánsko – socioekonomické podmínky Francie (Bc. i Mgr.) Nizozemsko – zda je poptávka, zda není podob- ný program Polsko	Doposud dochází k prostupování a ne- odlišování dvou pojmů zaměstnatelnost a zaměstnanost.
10	Interní systém zajištění kvality Systém řízení, zabezpečení a kontroly	X	x		Finsko – povinné Francie – povinné, kontrola externě Chorvatsko – veř. inst. univ. typu pro nové SP Německo Polsko – zda existuje	
11	Externí hodnocení kvality Systém řízení, zabezpečení a kontroly	X	x		Finsko – povinné Francie	Bude hodnocení akre- ditační autority vnímáno jako externí hodnocení standardů, v nichž musí být určitý kvalitativní, nepodkročitelný prvek/ úroveň? Bude mít institucionální akreditace – komplexní, multikriteri- ální – povahu externího hodnocení? Očekává se návštěva/kontrolní návštěvy na univerzi- tách/fakultách?

	Prvek „kvality“	IPN Kvalita	Novela VŠ zákonu (návrh)	Ukazatel K	Součást akreditačního řízení v zahraničí	Poznámka
12	Schopnost tvořit studijní programy		x		Finsko – vzorek programů Dánsko Chorvatsko – min. standard Německo Francie Nizozemsko Polsko Slovensko – kritéria	
13	Tvůrčí činnost Výsledky výzkumu, vývoje, inovací Výsledky umělecké činnosti	x	x	x		Nutno hledat kritéria, která budou provazovat výuku/vzdělávání a vý- zkum. Pro VŠ neoddeli- itelné a provázané. Mělo by být v rovnováze (ale to je ideál), mělo by být v určité vzájemné váze ke 100%.
14	Mezinárodní spolupráce Mezinárodní granty Studenti v rámci zahraničních mobilit		X	x	Francie (jen Mgr.) Polsko	Spolupráce může být ve vzdělávání, ve vý- zkumu – zohledňovat? Oddělovat? Provazovat váhami? Kvantifikovat? Lze měřit kvalitu takové spolupráce? Lez i tady vytvořit parametry a standardy?
15	Spolupráce s praxí		X		Finsko – člen ev. Rady Chorvatsko – člen hodnocení Německo – 5! zástupců ze 17 Polsko Rakousko Slovensko (7 z 21)	Zásadní a profilující pro určité obory. Určit podíl praxe v profesních oborech? Začlenit praxi do profilu absolventa (odborné schopnosti ověřené praxí)?

	Prvek „kvality“	IPN Kvalita	Novela VŠ zákonu (návrh)	Ukazatel K	Součást akreditačního řízení v zahraničí	Poznámka
16	Spec. požadavky na regulované profese		x			
17	Počet zaměstnaných absolventů ¹³			x		
18	Samoplátci	x		x		
19	Vlastní příjmy	x		x		

13 Rozlišovat „zaměstnanost“ a „zaměstnatelnost“.

Možná varianta vyhodnocování kvalifikace akademických pracovníků ve vazbě na zajištění kvality vzdělávacího procesu

Vnímáme záležitost komplexně, proto kvalifikace akademického pracovníka zahrnuje kompetence jak pro oblast vzdělávání, tak pro oblast tvůrčí a naplnění tzv. třetí role univerzit.

Nicméně v dalším textu je brána do úvahy také kvalifikace „formální“; je bohužel faktem, že jedním z problémů našich VŠ je, že na nich učí mnoho lidí, kteří nemají dostatečnou kvalifikaci v oblasti pedagogiky – nebo spíš andragogiky – didaktiky apod.

Učitelé jsou klíčem k úspěchu školy, což platí i o školách vysokých. Univerzity potřebují navíc vysoce kvalifikované výzkumné pracovníky. Se změnou organizace a financování systému vysokého školství se v Evropě změnily i podmínky výuky a výzkumu – tradičních úkolů akademických pracovníků. Úkoly, jimiž se dnes akademičtí pracovníci zabývají, jsou rozmanitější než dříve a zahrnují výrazněji a u širšího spektra akademických pracovníků takové funkce, jako je vedení, řízení a poradenství.

Předkládáme možné podněty, jak promýšlet okolnosti kvalifikace akademických pracovníků při potřebě naplnění všech požadavků novely, standardů, požadavků akreditační autority. Požadavky související s kvalifikací akademických pracovníků se budou vztahovat k několika oblastem:

A) garance

- a. studijního předmětu
- b. studijního programu
- c. oblasti vzdělávání
- d. habilitačního a profesorského řízení

B) vzdělávací proces

charakter role ve vzdělávacím procesu

a. vyučující

- i. výuka ve studijním předmětu profilujícím studijní program
- ii. výuka ve studijním programu (Bc., Mgr., NMgr., Dr.)

1. podíl na vedení VŠKP

- a. bakalářská práce
- b. diplomová práce
- c. rigorózní práce
- d. disertační práce
- b. mentor
- c. tutor
- d. koordinátor výuky a praxe/zajištění praxe

C) typ studijního programu

- a. prezenční studijní program
- b. kombinovaný studijní program
- c. distanční studijní program

D) typ studijního programu (podle novely)

- a. akademický studijní program
- b. profesní studijní program – tady se zaměřujeme pouze na teoretickou část studijního plánu programu, podstatné pro kvalitu takového typu programu bude napojení na praxi, na instituci výrobního podniku/profesionálního prostředí, kde by měli aplikaci teoretických znalostí, utváření a rozvíjení praktických dovedností a způsobilostí v reálném praktickém prostředí ZAJIŠŤOVAT ODBORNÍCI Z PRAXE, nikoli akademičtí pracovníci.

Předpoklady u akademických pracovníků a jejich kompetencí v oblastech vzdělávání, výzkumu a třetí role – návaznost na garanci, výuku, vedení vysokoškolských kvalifikačních prací a praxe.

Dosažená vědecko-pedagogická hodnota	Předpoklady působení ve vzdělávacím procesu	Garance	Výuka	Vedení VŠKP	Praxe
Bc.	Absolvent profesního bakalářského studijního programu, současně působí v praxi		Výuka praktických cvičení u profesních studijních programů		Vedení odborných praxí profesních studijních programů, organizace praxí
Mgr.	Absolvent profesního/akademického studijního programu na úrovni magisterského studia, současně působí v praxi	Praktické profilující předměty u profesních studijních programů	Výuka praktických cvičení u profesních studijních programů	Bakalářská práce profesních studijních programů	Vedení odborných praxí profesních studijních programů, organizace praxí
Ph.D.	Absolvent doktorského studijního programu	Studijní předměty	Zvláště v Bc., může i povinné předměty, v NMgr. povinně-volitelné; jako tutor se stará o určitou skupinu studentů, s nimi konzultuje a procvičuje;	Bakalářská práce Magisterská práce profesních studijních programů	Může koordinovat
	Prošel základní přípravou v oblasti pedagogicko-didaktické, zvládá vzdělávací činnost				
	Zvládá výzkumné principy, prezentuje prvotní výsledky výzkumné činnosti				
	Má prvotní zkušenosti ve spolupráci se zahraničím – jak vzdělávací, tak výzkumné				
	Prvotně jsou ověřeny jeho schopnosti prezentovat roli/funkci oboru, fakulty, univerzity na veřejnosti; zapojuje se do akademického života katedry/ fakulty/univerzity				
doc.	Jeho pedagogické zkušenosti jsou dány delší vzdělávací praxí, působením na vysoké škole a dalším vzděláváním v oblasti pedagogicko-didaktické	Profilující studijní předměty (teoretické); studijní program;	Bc. obory; NMgr. obory; jako mentor pečuje o méně zkušené kolegy; je oporou pro sebezrovoj mladších kolegů/ studentů;	Diplomové práce; rigorózní práce; disertační práce;	Začleňuje praxi do profilu; je odborným garantem, který svou odborností kloubí teorii a praxi
	Bádá a publikuje v oblastech, které jsou určující pro profil daného studijního programu/ studijní oblasti, nebo které jsou určující pro profil absolventů				
	Jeho pedagogické a badatelské výsledky se stávají přirozenou součástí výuky a určují podobu profilující předmětů				
	Jeho pedagogické a badatelské výsledky se překračují prostor fakulty/univerzity; je reprezentantem oboru/instituce na veřejnosti/v zahraničí				
	Je ochoten a schopen reprezentovat obor/ katedru/fakultu/univerzitu v orgánech/periodicích/projektech vysokých škol/vědeckých institucí doma či v zahraničí				

Dosažená vědecko-peda-gogická hodnota	Předpoklady působení ve vzdělávacím procesu	Garance	Výuka	Vedení VŠKP	Praxe
prof.	Mimořádně a nepřehlédnutelně profiluje svým působením výuku a vzdělávací proces na dané katedře/fakultě/univerzitě	garance předmětu; garance studijního programu; garance oblasti vzdělávání; garance habilitačního a jmenovacího řízení;	Bc., NMgr., Mgr., Dr.; jako mentor pečuje o méně zkušené kolegy; je oporou pro sebezvoje mladších kolegů/studentů; kriticky reflektuje výkony kolegů	diplomová práce; rigorózní práce; disertační práce	určuje orientaci praxe a hodnotí zpětně její adekvátnost ve vztahu k profilu absolventů
	Je schopen mimořádných a určujících badatelských výkonů v oblastech, které souvisí s profilem/vědeckým profilem pracoviště/fakulty/univerzity				
	Je schopen aplikovat výsledky výzkumu (vlastního, oborového, mezinárodního) do vzdělávacího procesu, do profilu programu/vzdělávací oblasti				
	Je výrazným reprezentantem oboru/instituce v domácích a zahraničních institucích; spolupracuje na výzkumu, řízení organizačních jednotek; pracuje ve vrcholných orgánech akademického, vědeckého, společenského života				
	Ovlivňuje podmínky pro vzdělávání a výzkum v dané oblasti				

Název procesu:

Proces ohodnocení parametrů (včetně efektivity) navrhovaného studijního programu (dále SP) před jeho akreditací (proces interní evaluace programů)
(zpracovala Málková)

Cíl procesu:

Cílem procesu je zabránit živelnému generování nových studijních programů, dosáhnout toho, aby k akreditaci byly předkládány pouze studijní programy, které při realizaci budou dosahovat přijatelné hodnoty efektivity, vyjádřené mj. poměrem nákladů a nových příjmů souvisejících s tímto programem. Proces musí zahrnovat celou posloupnost vytváření a schvalování nového studijního programu, včetně závazných ukazatelů pro hodnocení takto připravovaných programů. Jedná se tedy o jistou analogii interní akreditace s přesně stanovenými kritérii.

Vlastník procesu:

Prorektor pro studium a vzdělávání (dále jen prorektor pro SaV)

Způsob zahájení procesu:

(ty klíčové aktivity, které nejsou výstupem žádného kroku procesu a současně jsou vstupem do tohoto procesu – *primární vstupy*)

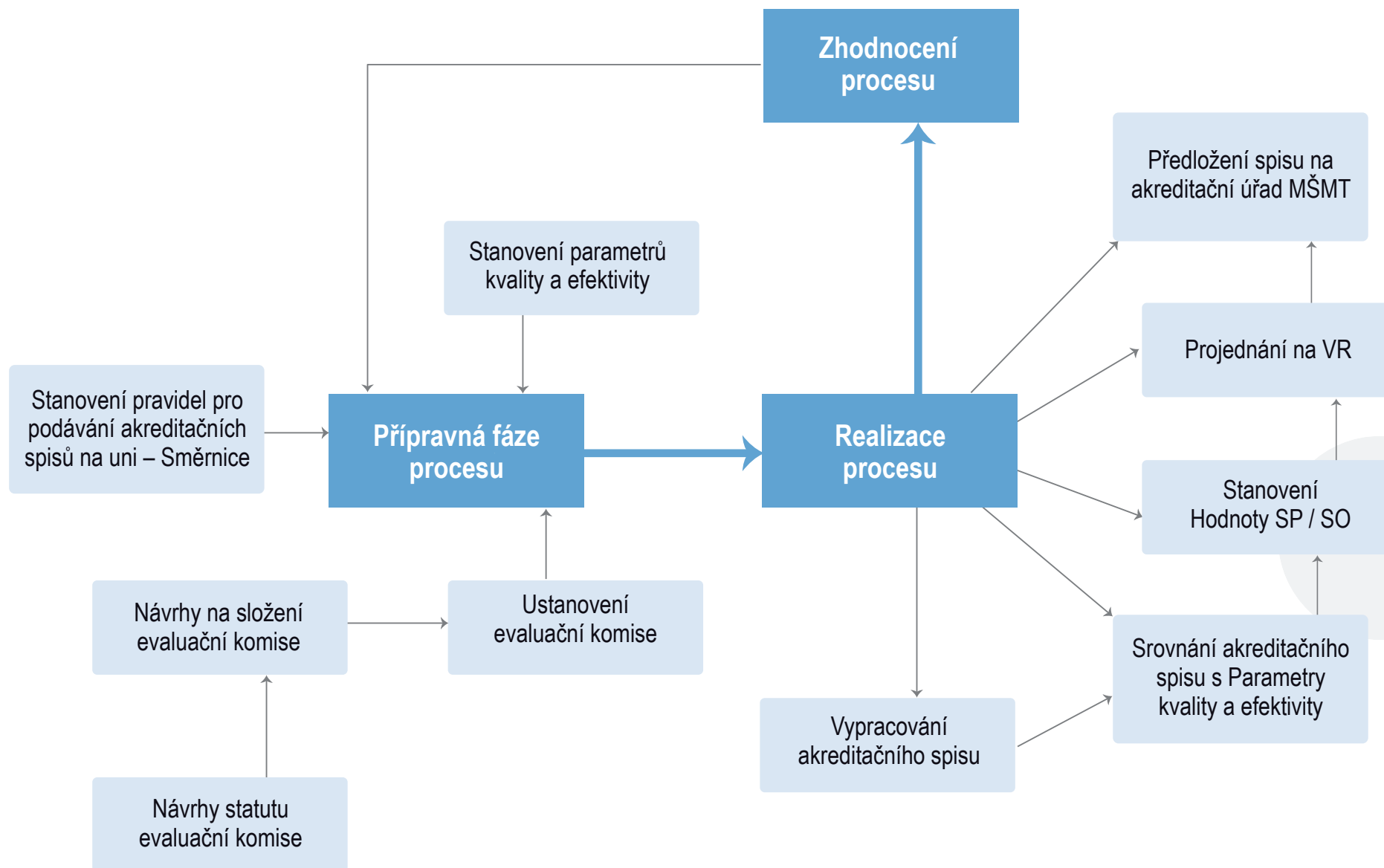
Etapa	Popis jednotlivých kroků zahájení v etapě	Forma zahájení	Kdo realizuje zahajovací kroky
Příprava	• Vygenerování hodnotících parametrů • Ustavení evaluační komise • Směrnice s pravidly a harmonogramem podávání akreditačního spisu	• materiál pro evaluační komisi, studijní komisi (SK), kolegium rektora (KR), Senát • statut komise, návrhy fakult • materiál SK	• prorektor pro SaV • prorektor pro SaV • prorektor pro SaV
Zahájení procesu	• Vypracování akreditačního spisu • Vnitřní evaluace SP Srovnání akreditačního spisu s parametry kvality a efektivity • Stanovení Hodnoty SP • Projednání akreditačního spisu ve VR • Předložení akreditačního spisu NAÚ • Srovnání stanoviska MŠMT a Hodnoty SP na uni • Kontrola validity stanovených parametrů – možnost úpravy	• Zadání dat do informačního systému uni • Srovnání akreditačního spisu s parametry kvality a efektivity • Jednání evaluační komise uni • Jednání VR • Zaslání na NAÚ • Zaslání hodnocení, jednání evaluační komise uni • Jednání evaluační komise uni	• Garant SP/fakulty • Prorektor SaV, evaluační komise OU • prorektor pro SaV • garant SP/děkan/rektor • rektor • prorektor pro SaV • prorektor pro SaV

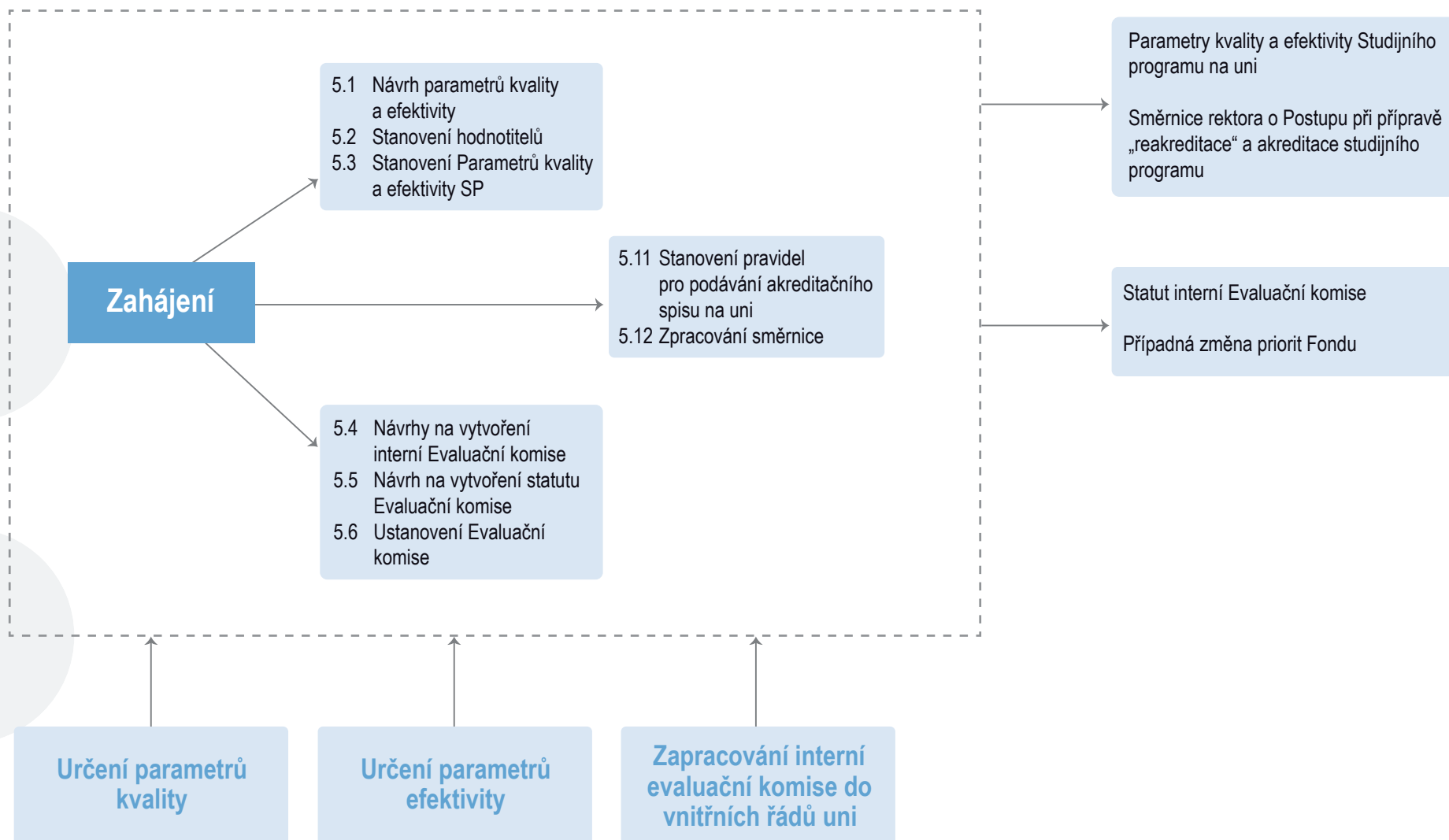
Hlavní výstupy procesu

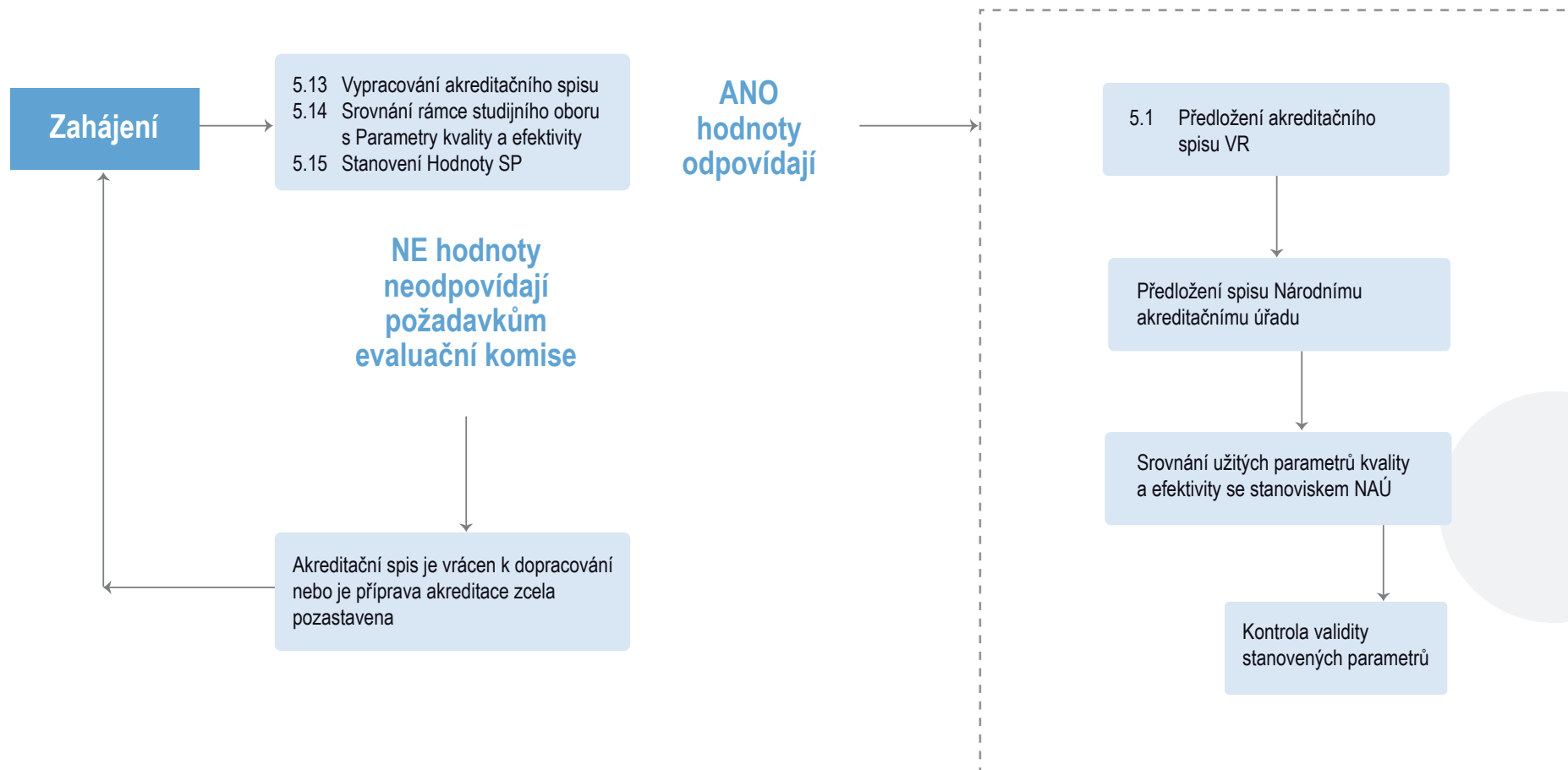
Název výstupu	Zpracovává
Parametry pro hodnocení kvality a efektivity SP	garanti SP, SK
Statut evaluační komise	garanti SP/SK
Směrnice pro podávání akreditačního spisu na uni	garanti SP /SK
Hodnota SP	Evaluační komise
Akreditační spis	garant SP/fakulta
Rozhodnutí NAÚ	NAÚ

Popis jednotlivých kroků procesu

vstup do kroku	Předkládá	popis kroku	výstup kroku	garantuje	podpůrné dokumenty
Parametry hodnocení kvality a efektivity	Pror.SaV	5.1. návrh parametrů kvality a efektivity 5.2. Stanovení hodnotitelů parametrů 5.3. Stanovení Parametrů kvality a efektivity	• Parametry kvality a efektivity	Prorektor pro SaV	• Dotazník s parametry
Návrh změny řídicích směrnic na uni	Pror. SaV	5.4. návrh na vytvoření evaluační komise 5.5. návrh na vytvoření Statutu evaluační komise 5.6. Ustavení evaluační komise	• Evaluační komise uni	Prorektor pro SaV	• Statut evaluační komise • Jmenovací dekrety evaluační komise
Návrh pravidel pro podávání akreditačního spisu na uni	Pror. SaV	5.7. Stanovení pravidel pro podávání akreditačního spisu na uni 5.8. Zpracování směrnice	• Směrnice	Prorektor pro SaV	• Směrnice
Zpracovávání akreditačního spisu/ podkladů	katedra	5.9. zpracování akreditačního spisu /akreditačních odkladů	• Akreditační spis • Aktualizace Akrosu	garant SP/fakulta	• Informační systém uni a jeho fungování
Hotový Akreditační spis/podklady – parametry hodnocení	Pror. SaV	5.10. Srovnání akreditačního spisu /podkladů s parametry 5.11. Stanovení Hodnot SP	• Vyplněný dotazník s parametry • Vyhodnocený dotazník s parametry	Evaluační komise uni	• Dotazník s parametry • Vyhodnocený dotazník • Zápis evaluační komise
Svolání VR	děkan	5.12. předložení spisu VR 5.13. schválení spisu VR	• Schválený spis	garant SP/Děkan	• Zápis evaluační komise • Zápis VR
Odeslání spisu na NAÚ	rektor	5.14. podepsání spisu rektorem 5.15. zaslání spisu na NAÚ		rektor	• dopis se žádostí rektora, • akreditační spis/podklady
Hodnocení akreditačního spisu na NAÚ	Pror. SaV	5.16. výsledek rozhodnutí NAÚ 5.17. srovnání hodnocení s parametry uni	• zápis akreditační komise • zápis evaluační komise	Prorektor pro SaV	• zápis AK MŠMT • zápis evaluační komise
Hodnocení evaluační komise		5.18. kontrola validity stanovených parametrů 5.19. návrh úpravy parametrů kvality a efektivity SP	• inovované parametry pro hodnocení kvality a efektivity SP	prorektor pro SaV	• potvrzení stávajících parametrů • návrh na inovaci parametrů







Soubor podkladů pro strategické rozhodování
Kvalitní vzdělávání

Vydává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 7, Praha 1
Individuální projekt národní pro oblast terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje:
Kvalita, relevance, efektivita, diverzifikace a otevřenost vysokého školství v ČR.
Strategie vysokého školství do roku 2030. (IPN KREDO)

<http://kredo.reformy-msmt.cz/>

Design: Martina Mončeková

Sazba: Martina Mončeková

Praha 2015

**Soubor podkladů
pro strategické rozhodování
Kvalitní vzdělávání**

© MŠMT
2015