

Závěrečná zpráva z vnějšího hodnocení Masarykovy univerzity

18.2.2025

Obsah

Úvod	2
1 Postup vnějšího hodnocení	3
2 Systém zajišťování kvality Masarykovy univerzity.....	5
2.1 Systém zajišťování kvality a fungování Rady pro vnitřní hodnocení	5
2.2 Orgány a procesy zajišťování kvality na fakultách s přihlédnutím k fakultním specifikům	11
2.3 Administrativní a metodické zajištění procesů zajišťování kvality na úrovni univerzity i fakult.....	15
2.4 Zapojení studujících do systému zajišťování kvality (nejen hodnocení výuky ve studijních programech)	18
2.5 Kompetence pro výuku a jejich rozvoj a hodnocení	21
3 Zajišťování kvality studijních programů Masarykovy univerzity	24
3.1 Schvalování studijních programů (udělení oprávnění), včetně kontrolních opatření při akreditaci	24
3.2 Hodnocení studijních programů (v době realizace), periodické (komplexní) i pravidelné (každoroční) procesy	28
Závěr.....	30
Shrnutí příkladů dobré praxe a doporučení pro další rozvoj	31
Seznam příloh.....	37

Závěrečná zpráva z vnějšího hodnocení Masarykovy univerzity

Úvod

Na základě rozhodnutí Národního akreditačního úřadu pro vysoké školství (dále jen „NAÚ“) bylo dne 2. května 2024 zahájeno vnější hodnocení vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Masarykovy univerzity (dále také „MU“ či „univerzita“). Impulsem pro toto vnější hodnocení, jakož i pro předchozí vnější hodnocení vysokých škol s udělenou institucionální akreditací (též „IA“), se stal podnět náměstka ministra školství, mládeže a tělovýchovy k provedení vnějšího hodnocení vysokých škol s udělenou institucionální akreditací. Obecným cílem vnějšího hodnocení MU bylo vyhodnocení dosavadních zkušeností s institucionální akreditací jako s novým prvkem systému zajišťování kvality, kterou MU obdržela rozhodnutím o udělení institucionální akreditace, jež NAÚ vydal 24. května 2018 (podrobněji viz příloha č. 1).

Vnější hodnocení se zaměřilo specificky na oblast vnitřního systému zajišťování kvality vzdělávací činnosti, fungování Rady pro vnitřní hodnocení (RVH) a procesu schvalování a průběžného hodnocení studijních programů, jakož i celkového zapojení studujících do těchto procesů a budování kultury kvality jako takové. Konkrétně se hodnotící komise zaměřila na provázanost systému vnitřního zajišťování kvality se strategií a koncepcí MU, celkovou konzistentnost a funkčnost vnitřních předpisů a norem, jakož i na adekvátnost personálního obsazení orgánů vnitřního zajišťování kvality z hlediska odbornosti, kvalifikace, eliminace střetu zájmů a časové kapacity. Dále se také hodnotící komise věnovala kontrolním a evaluačním mechanismům vnitřního systému zajišťování kvality, a to jak z hlediska periodických mechanismů, tak i z hlediska celkové responzivity a schopnosti flexibilně reagovat na vzniklé situace. V neposlední řadě se hodnotící komise zaměřila také na problematiku zapojení studujících do procesů zajišťování kvality, obecných mechanismů pro reflexi studentské perspektivy a její následné inkorporace do výuky a celkového institucionálního nastavení.

Pro provedení vnějšího hodnocení byla v souladu se Statutem NAÚ jmenována dne 14. června 2024 tato hodnotící komise:

- doc. Mgr. Daniela Jobertová, Ph.D. – předsedkyně,
- prof. Ing. Tatiana Molková, Ph.D. – místopředsedkyně,
- prof. Ing. Roman Čermák, Ph.D.,
- MUDr. Josef Fontana, Ph.D.,
- doc. Mgr. Jiří Langer, Ph.D.,
- Mgr. Ondřej Mocek, Ph.D.,
- Ing. Bc. Martin Haváček – student,
- Mgr. Michal Nguyen – student.

Člen hodnotící komise Mgr. Michal Nguyen v průběhu vnějšího hodnocení rezignoval a dne 4. října 2024 byla na jeho místo jmenována nová členka hodnotící komise:

- Bc. Veronika Říčanová – studentka.

V průběhu vnějšího hodnocení proběhla tato setkání zástupců hodnotící komise a NAÚ se zástupci MU:

- 16. srpna 2024, úvodní jednání za účasti vedení hodnotící komise a zástupců NAÚ s rektorem MU a jeho spolupracovníky,
- 4. prosince 2024, návštěva hodnotící komise na místě se zástupci univerzitní úrovně MU,

- 5. prosince 2024, návštěva hodnoticí komise na místě se zástupci fakultní úrovně MU,
- 6. prosince 2024, návštěva hodnoticí komise na místě se zástupci studujících MU a se zástupci vedení MU.

Hodnoticí komise se při své činnosti opírala zejména o následující podklady:

- základní strategické, koncepční a hodnoticí materiály MU
- klíčové vnitřní předpisy MU
- veřejně dostupné zdroje, zejména webové stránky MU
- sebehodnotící zpráva MU vypracovaná podle zadané osnovy
- přehledy studijních programů schválených v rámci institucionální akreditace
- kompletní schvalovací dokumentace, dokumentace vedené k případným nápravným opatřením a dokumentace k proběhlému vnitřnímu hodnocení vzdělávací činnosti u vybraného vzorku studijních programů
- údaje v informačním systému MU k vybraným studijním programům
- výsledky studentských evaluací výuky u vybraných studijních programů
- materiály vzniklé v rámci činnosti RVH, zejména zápisy z jednání
- zápisy z jednání v rámci návštěv na místě 4.-6. prosince 2024 vzniklé v rámci činnosti hodnoticí komise
- doplňující podklady vyžádané v návaznosti na provedení návštěv na místě

1 Postup vnějšího hodnocení

Pro činnost hodnoticí komise byly dne 17. června 2024 vyžádány základní strategické, koncepční a hodnoticí materiály MU a její klíčové vnitřní předpisy. NAÚ dále předal MU metodiku vnějšího hodnocení obsahující podrobné informace o vazbě hodnocení na relevantní Standardy nařízení vlády a ESG, o konkrétních sledovaných oblastech, o principech práce hodnoticí komise a o formátu a režimu návštěvy na místě. Po jmenování hodnoticí komise se její předsedkyně a místopředsedkyně spolu s předsedou a místopředsedou NAÚ setkali s rektorem a prorektorem pro vzdělávání a kvalitu MU k vyjasnění průběhu a povahy vnějšího hodnocení.

Hodnoticí komise připravila ve spolupráci s NAÚ „Rámcovou osnovu pro zpracování sebehodnotící zprávy pro vnější hodnocení činnosti Masarykovy univerzity“ a zaslala rektorovi MU v souladu s čl. 2 odst. b) *Metodické pomůcky NAÚ pro vnější hodnocení činnosti vysokých škol* pro účely vnějšího hodnocení kvality žádost o zpracování sebehodnotící zprávy do 30. srpna 2024.

Zároveň si hodnoticí komise vyžádala poskytnutí kompletní schvalovací dokumentace, dokumentace vedené k případným nápravným opatřením a dokumentace k proběhlému vnitřnímu hodnocení vzdělávací činnosti u vybraného vzorku studijních programů (podrobněji viz *Příloha č. 2*) uskutečňovaných MU na základě oprávnění vyplývajících z institucionální akreditace (dále také „vybrané studijní programy“). Vybraný vzorek ve svém celku zahrnoval všechny typy a profily studijních programů, všechny formy studia, jazyky uskutečňování český a anglický. Vzorek studijních programů byl vybrán reprezentativně napříč fakultami MU a oborovým zaměřením oblastí vzdělávání uskutečňovaných MU.

Nad rámec vyžádané dokumentace si hodnoticí komise v této fázi nechala poskytnout přístup k údajům v informačním systému MU a k výsledkům studentských evaluací výuky. Ve dnech 4. až 6. prosince 2024 proběhla návštěva hodnoticí komise na rektorátu MU, kde hodnoticí komise dne 4. prosince 2024 jednala s vedením MU a zástupci univerzitních orgánů působících v oblasti zajišťování a hodnocení kvality, konkrétně s vedením a členy RVH, s pracovníky Odboru pro kvalitu a s pracovníky Střediska pro pomoc studentům se specifickými nároky a dalších podpůrných pracovišť. Samostatně proběhlo jednání se studenty, kteří jsou členy Programových rad.

Dne 5. prosince 2024 se hodnoticí komise v rámci návštěvy na místě setkala s vedením fakult MU, zástupci akademických senátů (AS) a vědeckých rad (VR) všech fakult a dále s garanty a klíčovými vyučujícími vybraných studijních programů.

Dne 6. prosince 2024 se hodnoticí komise na rektorátu MU setkala se studenty vybraných studijních programů a s vedením MU.

V souvislosti s vyhodnocováním doručených podkladů a s návštěvami na místě hodnoticí komise žádala dle potřeby o další dílčí doplnění předložených podkladů a informací. MU zpřístupnila nebo dodala veškeré materiály potřebné pro zpracování hodnocení, o které byla v průběhu vnějšího hodnocení požádána. Rovněž poskytovala kvalitní součinnost při organizaci a zajištění průběhu návštěv hodnoticí komise na místě.

Hodnoticí komise při tvorbě zprávy o vnějším hodnocení brala v potaz celkový vývoj a posun, kterým od prvotního udělení institucionální akreditace až do současnosti Masarykova univerzita prošla. Hodnoticí komise si je vědoma skutečnosti, že zejména první období po udělení institucionální akreditace bylo z hlediska pracovního nasazení RVH i dalších složek náročné, zejména s ohledem na to, že Masarykova univerzita explicitně nastavila procesy pro převod původních studijních oborů na studijní programy; zároveň se ustavovala rozhodovací praxe RVH, upravovaly se stávající a v život uváděly nové rozhodovací a evaluační mechanismy. Analogicky tomu hodnoticí komise vnímá celkovou dynamičnost a proměnlivost vnitřního systému zajišťování kvality, kterou zohlednila při interpretaci výpovědí respondentů z návštěv na místě, jakož i při interpretaci veškerých podkladů předložených Masarykovou univerzitou.

2 Systém zajišťování kvality Masarykovy univerzity

Tato kapitola adresuje zejména problematiku související s naplňováním vybraných standardů z oblasti V. obsažené v Nařízení vlády o standardech pro akreditace, konkrétně je zaměřena na institucionální prostředí, na základě jehož robustnosti, transparentnosti a předvídatelnosti byla v roce 2018 univerzitě udělena institucionální akreditace:

V. Vnitřní systém zajišťování kvality

- V.2. a V.4 vymezení odpovědností za kvalitu činností na všech úrovních
- V.3. vyčlenění personálních, materiálních a finančních prostředků
- V.6. procesy zpětné vazby od studentů, zaměstnanců i externích aktérů
- V.9. průběžné hodnocení a zdokonalování systému zajišťování kvality
- V.11. kontrolní procesy a navazující mechanismy k nápravě nedostatků
- V.12. zveřejňování informací o systému vnitřního hodnocení, výsledcích a opatřeních

Dále se dotýká specifické záležitosti obsažené ve standardech pro akreditace studijních programů, a sice:

- D. III. 6. Strategie rozvoje akademických pracovníků a motivační nástroje

Zahrnutí tohoto dílčího standardu bylo s vysokou školou diskutováno již v úvodních setkáních, neboť jak Národní akreditační úřad pro vysoké školství a hodnotící komise na jedné straně, tak i vysoká škola považují péči o rozvoj pedagogických kompetencí za zásadní předpoklad pro zajišťování a zlepšování kvality studijních programů právě v oblasti výuky a tvorby kurikula.

2.1 Systém zajišťování kvality a fungování Rady pro vnitřní hodnocení

Popis

Rada pro vnitřní hodnocení Masarykovy univerzity („RVH“ nebo „Rada“) byla ustavena v roce 2016 jako patnáctičlenná, s maximálně šestiletým mandátem na jednoho člena. Již při ustavení RVH však byla zajištěna její budoucí průběžná obnova: stalo se tak náhodným výběrem členů, jejichž první funkční období mělo být pouze dvouleté či čtyřleté. Dva členové RVH jsou odborníci mimo Masarykovu univerzitu. Zástupce studentů je v RVH jeden, a to s dvouletým mandátem. Sebehodnotící zpráva uvádí, že jako opora studentské členky RVH byl zřízen studentský Poradní panel, který v současné době funguje pilotně a neformálně. Každý člen RVH může svůj mandát vykonávat maximálně dvě po sobě jdoucí období.

Složení RVH dle Statutu MU “odráží oblasti vzdělávání, v jejichž rámci jsou na MU uskutečňovány studijní programy”, nicméně oborová příslušnost není u členů nikterak explicitně zohledňována. Zároveň se ustálila praxe zastoupení všech fakult, tedy po jednom členovi z každé z deseti fakult; pět zbývajících členů představují rektor jakožto předseda RVH, předseda AS MU, zástupce studujících nominovaný AS MU, a dva externí členové. Tato praxe není legislativně ošetřena ve Statutu ani v jiné vnitřní legislativě, nicméně zajišťuje adekvátní hlas všech součástí, jejichž primárním posláním je zabezpečovat výuku - tj. s výjimkou vysokoškolských ústavů (zejm. CEITEC) a dalších nefakultních pracovišť. Poměrně ojedinělým principem RVH MU je povinnost čistého lustračního osvědčení u osob narozených před 1. prosincem 1971.

Pravidla vnitřního hodnocení jasně vymezují střet zájmů, a to jak u hlasování o konkrétních studijních programech (garant SP nehlasuje, stejně jako ostatní garanti z řad nečlenů RVH se však účastní diskuse), tak na úrovni vlastního členství v RVH. Členy nesmí být prorektor, děkan, proděkan a ředitel vysokoškolských ústavů, čímž je v zásadě při rozhodování výrazně odstíněna rovina univerzitního

managementu. Prorektorů se jednání účastní jako hosté, byť právě oni do činnosti RVH vnášejí zásadní informace, podněty a body k rozhodnutí či k řešení. Děkanů jsou přítomni projednávání záležitostí souvisejících se studijními programy. Jednací řád RVH MU dále umožňuje vystoupení zástupci fakultního senátu, kdykoliv o to požádá, a případně dalším osobám s povolením předsedy RVH. Jednání RVH jsou veřejná, nicméně mohou na základě rozhodnutí předsedy mít i neveřejnou část. Jednání Rady řídí a v řadě organizačních aspektů rozhoduje na základě pověření rektorem místopředseda, resp. místopředsedkyně.

Dalšími orgány činnými v rámci systému zajišťování kvality, explicitně uvedenými v [Pravidlech](#) systému zajišťování a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností na MU („Pravidla vnitřního hodnocení“ / „VH“) a [Řádu kvality](#) studijních programů MU, jsou vedle garantů studijních programů („SP“) programové rady (pro bakalářské a magisterské studijní programy) a oborové rady (pro doktorské studijní programy). Prvně zmiňované jsou specifickým aspektem systému MU. Řád kvality SP předjímá existenci samostatných programových rad i společných programových rad pro blízké oblasti studia; existence oborových rad pro doktorské studium je daná zákonem. Povinnosti programových rad jsou ukotvené v Řádu kvality SP, povinnosti oborových rad jsou dané zákonem. Řád kvality SP rovněž stručně definuje hodnotitele a rámcově popisuje způsob jejich zapojení do procesů posuzování SP (při udělování oprávnění i při vnitřním hodnocení), jakož i to, kdo hodnotitele schvaluje (u vnitřního hodnocení děkan, resp. rektor; u udělování oprávnění studijnímu programu RVH); jako klíčový mechanismus posouzení kvality SP stanoví Řád kvality SP hodnotící schůzku na úrovni fakulty a vyjmenovává její povinné i nepovinné účastníky.

Systém vnitřních předpisů vymezujících procesy zajišťování kvality je relativně sevřený a kompaktní. Na Statut MU navazují Pravidla vnitřního hodnocení (znění účinné od 1. 5. 2024), shrnující v článcích 11–16 veškeré činnosti, u nichž se Masarykova univerzita zavazuje aplikovat procesy zajišťování kvality. Jednací řád RVH procesně upravuje jednání Rady. Konkrétní parametry rozhodování Rady o studijních programech (o záměrech vzniku SP a návazně návrzích vzniku SP, a rovněž o dalších specifických případech, tj. rozšíření, prodloužení SP atd.) jsou ukotveny v Řádu kvality studijních programů MU. Přílohou Řádu jsou Standardy studijních programů MU, jejichž formulace je velkoryse otevřená vůči studijním programům ze širokého vzdělávacího spektra. Metodickou pomůckou pro tvorbu studijních programů je Směrnice MU č. 1-2024 obsahující pravidla pro různé typy studijních plánů (typicky jednooborový, se specializací, sdružený), dále pro distanční studijní programy (a distanční prvky v prezenčních programech), programy celoživotního vzdělávání (CŽV), doktorské programy, programy pro výkon regulovaného povolání, profesní, učitelské.

Analýza

Za dobu svého působení se RVH vyprofilovala jako orgán, který za prvé *a tempo* řeší operativu, a to zejména v oblasti posuzování studijních programů; za druhé se věnuje přesahovým tématům, a to většinou formou diskusí a usnesení ke konkrétním aspektům systému zajišťování kvality jako takového (např. kvalita garantů SP), a za třetí významným koncepčním způsobem spolupůsobí při realizaci strategických rozhodnutí MU, resp. monitoruje vývoj zejména vzdělávací nabídky právě ve vztahu k dlouhodobějším cílům a ambicím. Z řady dostupných zdrojů (zápisy, schůzky s členy RVH, schůzky s děkany, schůzky s guaranty SP) vyplývá, že za 8 let své existence a zejména po počátečním intenzivním období (žádost o institucionální akreditaci, ustavování rozhodovací praxe, tvorba vnitřní legislativy atd.) dospěla RVH k fungování, které výše zmínění aktéři považují za transparentní, konzistentní, v jistém smyslu dokonce „zklidněné“. Hodnotící komise konstatovala, že RVH působí jako kompaktní orgán s jistou institucionální historií a s vědomím ustavování a upřesňování vlastní rozhodovací praxe v čase, a to jednak díky relativně nízkému počtu členů vůči velikosti univerzity a množství SP i oblastí vzdělávání, dále díky pravidelnosti jednání (jednou měsíčně), a také díky času (nad rámec běžné operativy) vymezenému pro koncepční činnost (předem zavčas plánovaná koncepční jednání bez akreditační agendy). Dle zápisů (od okamžiku

ustavení do dneška) byla RVH součinná, a dokonce aktivní v nastavování celouniverzitních pravidel, počínaje vznikem vnitřního předpisu Pravidla vnitřního hodnocení. Zároveň se zjevně dařilo, zejména za výrazné pomoci Odboru pro kvalitu (dále též „OpK“), činnost RVH adekvátním způsobem průběžně komunikovat na fakultách a směrem ke garantům SP. Přinejmenším dva komunikační kanály top-down v tomto smyslu časem nabývaly na důležitosti: jednak setkání RVH s garanty SP na jednotlivých fakultách, a jednak zveřejňování její rozhodovací praxe coby metodické vodítko pro garanty s cílem minimalizovat překvapivost usnesení Rady. V rámci schůzek rovněž zaznělo, že členové RVH v rámci „svých“ fakult poskytují informace o činnosti Rady, nicméně formát ani frekvenci nebylo možné zjistit.

V důsledku komplikovaného nominačního procesu není zastoupení všech deseti fakult v RVH systémové, ale zvyklostní; de facto jej umožňuje měkká interní dohoda v rámci univerzity, a hlavně shoda nominujících orgánů (rektor, AS MU a VR MU). Jako příklad lze uvést doplňování RVH projednávané na AS MU v říjnu 2024, kdy nominanta de facto představilo vedení MU s připomenutím, že v Radě by měli být zástupci všech fakult; AS MU vzal posléze tuto nominaci zaslé, tj. představeného budoucího člena sám nominoval. Je patrné, že fakultní členové RVH jsou nejen zástupci „z“ fakult (ve smyslu dostatečného pokrytí oblastí vzdělávání a vyučovaných studijních programů), ale též zástupci „za“ fakulty, s nimiž mohou akademické obce jednotlivých fakult v případě potřeby konzultovat, jak bylo hodnoticí komisi sděleno. V této souvislosti je užitečné citovat ze zápisu z RVH z dubna 2017, kdy v kontextu diskusí o vnitřní legislativě MU, konkrétně o Pravidlech VH, byla též debatována role RVH při poskytování podpory pro zlepšování činností: *“Není výslovně určeno, kdo a jak ji [tj. podporu pro zlepšování činností] bude poskytovat. Smyslem článku je, aby vnitřní předpis neobsahoval jen sankce, ale i možnost podpory, které mohou na kvalitu studijního programu pozitivně působit a současně napomáhat ke vzniku a zlepšování excelentních pracovišť. Vzhledem k obecnosti tohoto ustanovení se členové shodli na vyřazení tohoto opatření z návrhu vnitřního předpisu a ponechání pouze možnosti uložení nápravného opatření v rámci čl. 11 odst. 6. “* Role RVH v oblasti průběžné podpory zlepšování činností se zjevně v průběhu času - a oproti stanovisku z roku 2017 - potvrdila, nicméně případné poskytování konzultací by nemělo podvazovat právo a povinnost jednotlivých členů i RVH jako celku objektivně a nepředpojatě rozhodovat i v případech dříve konzultovaných, a tedy přirozeně doprovázených jistým očekáváním.

Na základě setkání s různými skupinami nabyla hodnoticí komise přesvědčení, že členství v RVH ve vztahu k fakultám a studijním programům je nezaújaté a napříč celým orgánem férové. Soudě ze zápisů, rozhodování RVH v zásadě svědčí o dlouhodobě konzistentním přístupu, jakkoliv by bylo možné poukázat na jednotlivé konkrétní příklady, kdy se rozhodnutí nezdála v obdobných situacích zcela srovnatelná. V prvních letech více docházelo k udělení oprávnění na mírně odlišnou dobu, přičemž z vlastních zápisů ne vždy vyplývají konkrétní důvody; konkrétní doporučení k úpravám studijních programů určená garantům SP jsou v návazných krocích sdělována primárně pracovníky Odboru pro kvalitu. Stejně tak vnitřní hodnocení byla termínově nastavována různě, přinejmenším soudě pohledem zvnějšku. U studijních programů, které jsou připravovány za podpory projektů z operačních programů (OP VVV, OP JAK), je RVH o tomto faktu informována, schvalování však probíhá standardně a nezaújatě. Lze tedy konstatovat, že rozhodnutí nenesou známky nerovného přístupu k různým fakultám a různým studijním programům, byť se garantům některá zdůvodnění zdála – a i nyní zdají – ne zcela přesvědčivě vyargumentovaná. Zároveň však garanti při schůzkách připustili, že garant v principu obtížně posoudí konzistentnost rozhodování, a tudíž i případnou tvrdost rozhodnutí, neboť nemá srovnání napříč univerzitou, a často ani fakultou.

Při počtu akreditovaných studijních programů a frekvenci jednání RVH – jak “schvalovacích”, tak koncepčních – má hodnoticí komise za to, že RVH je na jedné straně dělným orgánem, který však netíhne k mikromanagementu, a na druhé straně akademicky a odborně autoritativním tělesem bez náznaků “honorárnosti”. Jak ze zápisů z jednání, tak z vyžádané dokumentace ke vzorku studijních programů vyplývá, že RVH aktivně využívá kontrolní či opravné nástroje, které má pro svou činnost k dispozici: vracení záměrů a návrhů vzniku SP k přepracování, požadavek na změnu navrhovaných hodnotitelů SP, požadavek

na kvalitnější personální zabezpečení, případně obměnu garanta ve stanoveném časovém horizontu, požadavky na vnitřní hodnocení v kratších termínech. Předložený příklad zamítnutého studijního programu svědčí o schopnosti RVH věcně oponovat fakultě v případě, kdy její orgány nedostatečně odůvodní potřebu vzniku SP nebo jeho navrhovanou podobu, či kdy jejich vlastní souhlasné rozhodnutí doprovázejí otázky či pochybnosti.

Ze zápisů RVH dále vyplývá, že u řady činností souvisejících přímo se vzděláváním, u nichž má dle Pravidel VH provádět hodnocení, tato hodnocení zatím neproběhla. Jde zejména o hodnocení CŽV (má být ve vazbě na SP, zatím neproběhlo), hodnocení kurzů s mezinárodně uznávaným titulem (zatím neproběhlo), hodnocení přijímání do studia a podmínek studia (má o něm aktivně rozhodnout RVH, zatím se tak nestalo), hodnocení uznávání zahraničního vzdělání (má o něm aktivně rozhodnout RVH, zatím se tak nestalo), a konečně též hodnocení oblastí vzdělávání (má být alespoň jednou za dobu udělení institucionální akreditace). Zejména u posledně jmenovaného se nabízí otázka, zda by k němu neměla RVH začít směřovat (patří-li dle legislativy k jejím činnostem) - ale možná spíš asi zásadnější otázka, a sice čemu by mělo reálně sloužit a jak by mělo být nastaveno. Dále má probíhat hodnocení souvisejících činností (dle Pravidel VH jde o deset typů činností, přičemž zahájení hodnocení je vždy na rozhodnutí RVH); zatím se zdá, že dosavadní nadřádkové či tematické analýzy zadané RVH do těchto kategorií nespádaly. Zcela nejasná je v tomto ohledu problematika hodnocení umělecké činnosti, ukotveného taktéž v Pravidlech VH vedle činnosti vědecké – Masarykova univerzita nemá žádný SP akreditovaný v oblasti vzdělávání Umění, a to ani částečně. Smysl a účel hodnocení umělecké činnosti tedy není zřejmý (pozn.: umělecká činnost typicky není činností univerzity jako takové, ale jejích akademických pracovníků, a to v rámci jiných zaměstnaneckých vztahů). Hodnotící komise neměla k dispozici žádný vzorek SP, u něž by ať už při udělování oprávnění, tak při vnitřním hodnocení, jakkoliv figurovala umělecká činnost některého z pedagogů. Při revizi legislativy je tedy možné relevanci tohoto typu činnosti znovu zvážit.

Jak již bylo řečeno výše, celouniverzitní legislativa vztahující se k problematice zajišťování kvality je konzistentní, přiměřeně rozsáhlá a přehledná. Zároveň se vyvíjí a prochází aktualizacemi, neboť ne vše, co bylo při náběhu systému koncipováno, se reálně uskutečňuje. U mnoha vnitřních hodnocení činností je RVH orgánem, který aktivně rozhodne o jejich zahájení, absence jakéhokoliv časového horizontu (i např. jednou za deset let) však teoreticky umožňuje hodnocení zcela pominout. Zároveň lze předpokládat, že reflexe řady činností je vedle Zpráv o vnitřním hodnocení a jejich dodatků zahrnuta do výročních zpráv univerzity i fakult. Fakultní legislativa v oblasti zajišťování kvality je spíš úsporná, systém je výrazně centralizován. Vnitřní legislativu dále doplňují metodické listy jednotlivých odborů; a řadu informací mají garanti SP k dispozici přímo v na dokumentovém úložišti v IS, a také na samostatném portálu, kde jsou k nalezení i formuláře související s přípravou SP a s jejich malým či velkým hodnocením.

Hodnotící komise se rovněž v rámci celého procesu zaměřila na reflexi momentů, kdy se výklad některých zákonných ustanovení na Masarykově univerzitě lišil od výkladu Národního akreditačního úřadu: šlo zejména o zařazování SP do oblastí vzdělávání („OV“), resp. o změny v OV po udělení akreditace, o personální zabezpečení SP, zejm. u některých garantů ve vztahu k jejich tvůrčí činnosti, a také o koncepci doktorského studia, konkrétně možnost vytvářet specializace, která byla v prvních letech na Masarykově univerzitě využívána. V řadě případů může hodnotící komise konstatovat, že RVH přehodnotila na základě usnesení Rady NAÚ svá stanoviska, a v návazných jednáních s fakultami trvala na zohlednění autoritativního výkladu standardů NAÚ.

Přesto však stále existuje oblast, u níž má hodnotící komise za to, že výklad Masarykovy univerzity není v souladu se zákonem, jakkoliv tím nikterak neimplikuje, že by na úrovni vlastního uskutečňování studijních programů nastávaly problémy. Řád kvality SP MU definuje orgány, nesoucí odpovědnost za kvalitu uskutečňování SP: u bakalářských a magisterských SP jde o programové rady jakožto specifický, zákonem nikterak nepředjímaný mechanismus, u doktorských SP („DSP“) o oborové rady („OR“), jakožto zákonem pevně stanovený mechanismus, byť s možností dalších upřesnění na straně univerzity. Masarykova

univerzita využívá možnost vytvářet společné oborové rady pro doktorské studijní programy ve stejné či podobné „oblasti studia“. Z Řádu kvality však vyplývá, že předsedou společné oborové rady je pouze jeden z garantů studijních programů, které jsou pod její kuratelou. Ostatní garanti předsedy OR DSP nejsou, byť jsou automaticky členy, a to s výraznějšími právy než ostatní členové (např. při hlasování musí být přítomni všichni garanti spolupracujících DSP). Hodnoticí komise se však domnívá, že garant DSP se nemůže vzdát práv a povinností, které mu stanovuje zákon, a nemůže tedy nebýt předsedou ORDS, která rozhoduje o studujících v jím zajišťovaném DSP. Spekulativně si lze představit situaci, kdy garanti ostatních DSP jednoho garanta přehlasují v otázkách týkajících se jeho pravomocí ve vztahu k jeho studentům, či situaci, kdy při rovném hlasování rozhoduje hlas předsedy, jímž však on sám nemusí být.

S otázkou kompetencí garantů DSP souvisí i institut existujících oborových komisí („OK“), v minulosti – a to i po novele zákona o VŠ z roku 2016 a udělení IA Masarykově univerzitě – disponujících výraznými pravomocemi. Opatření rektora č. 3/2024 na základě usnesení NAÚ o doktorském studiu stanoví, že DSP se specializacemi nebude již možné akreditovat, nicméně i nadále stvrzuje některé činnosti, jimiž dle názoru hodnoticí komise oborové rady vstupují do pravomocí garanta či je přebírají: konkrétně při veškerých jednáních, která oborové rady vedou přímo s děkanem či děkankou fakulty (OK navrhuje členy komisí pro přijímací řízení i pro obhajoby a státní doktorské zkoušky), a dále např. určují školitele a hodnotí studium studentů - to vše bez zásahu garanta doktorského studijního programu.

Dle dodatečně dodaných podkladů jsou specializace zavedeny na Fakultě informatiky, Lékařské fakultě a na Přírodovědecké fakultě; na 15 studijních programů připadá celkem 46 oborových komisí (od 2 OK na 1 ORDS po 7 OK na 1 ORDS). Z metodického listu 2024-Profilace-v-DSP vydaného prorektorem pro vzdělávání a kvalitu vyplývá, že specializace budou transformovány na profilace, že studijní programy budou využívat (či nově vytvářet) pouze jednooborové studijní plány; od AR 2025/26 budou studenti přijímáni právě pouze do jednooborových studijních plánů. Hodnoticí komise z podkladů i souvislostí mezi nimi dovozuje, že oborové komise jsou vázány právě na existující specializace v DSP, a zároveň kvituje stanovisko Masarykovy univerzity zesouladňující její výklad s výkladem NAÚ (dle zápisu Rady NAÚ ze dne 23. 1. 2020 *“jediným orgánem, který je dle § 47 odst. 6 zákona o vysokých školách oprávněn sledovat a hodnotit studium v doktorském studijním programu, je oborová rada příslušného studijního programu. Přenášet tuto kompetenci na jiné orgány je v rozporu se zákonem o vysokých školách.”*). Z podkladů vyžádaných dodatečně rovněž vyplývá, že na Masarykově univerzitě v současné době působí jediná společná oborová rada sdružující více studijních programů, a to na Přírodovědecké fakultě. Přílohou jejích zápisů bývají typicky “malá vnitřní hodnocení” jednotlivých DSP vyhotovená garanty; do jaké míry sama společná oborová rada vyhodnocuje meziroční pokrok doktorandů v jednotlivých programech je obtížné posoudit, reflexe totiž obsahují zejména informace o přijímacím řízení a o absolutoriu.

Návazně na problematiku společných oborových rad, specializací v DSP a existencí oborových komisí proto hodnoticí komise formuluje níže v textu konkrétní doporučení. Zároveň však považuje za důležité dodat, že vnímá tyto mechanismy i pozitivně, a to jako snahu Masarykovy univerzity utvářet větší doktorské celky s jistou vnitřní členitostí, potenciálně umožňující přirozenější výzkumné přesahy a snazší kooperaci na úrovni pedagogů i studujících – k čemuž ostatně směřuje i nová právní úprava doktorského studia.

V souvislosti se strategií internacionalizace univerzity se nabízí, a při návštěvě na místě byla otevřena, otázka jejího zohledňování do činnosti RVH. Při akreditacích SP je kladen důraz na výuku předmětů v cizích jazycích (angličtině). Ve věci povinnosti zahraničních výjezdů studujících se členové a členky RVH shodují na potřebě individuálního přístupu jak ke SP, tak ke studujícím jako takovým, a jejich reálným možnostem. Dále se potvrdilo, že vazba mezi RVH a Mezinárodní vědecká rada MU je spíše volná, a že podněty Mezinárodní vědecké rady MU směřují do oblasti výzkumu. Dle svého statutu může Mezinárodní vědecká rada MU formou odborného poradenství vstupovat do důležitých aspektů činnosti MU (dohled nad doktorským vzdělávacím systémem, nábor a kariérní postup, poradenství v oblasti administrativní struktury), nicméně tato problematika nebyla předmětem hodnocení. Za zmínku však stojí následující

pasáž z Pravidel VH, dle níž “při hodnocení MU přihlédne k výsledkům hodnocení kvality činností MU provedeného vnějšími aktéry, například hodnotící agenturou, která je zařazená v registru EQAR (Evropském registru agentur zabezpečujících kvalitu) nebo je členem sdružení ENQA (Evropské asociace pro zabezpečování kvality ve vysokém školství)”. Dle veřejně dostupných informací proběhlo širokospektrální externí hodnocení Masarykovy univerzity péčí EUA, konkrétně programu IEP, v roce 2012. Hodnotící komise má za to, že v nadcházejících pěti letech by mohlo být žádoucí a přínosné zadat nové mezinárodní hodnocení univerzity.

Administrativní, metodické a informační podpoře činnosti RVH je v rámci této zprávy věnována samostatná pasáž (viz 2.3). Na tomto místě si však zaslouží zmínku jeden aspekt jejích jednání, konkrétně fakt, že v zásadě nejsou explicitně tematizována a reflektována tzv. velká vnitřní hodnocení („VVH“) studijních programů. Je zřejmé, že při vysokém počtu SP není reálné věnovat se každému z nich, a vnitřní legislativa to RVH ostatně ani neukládá. Na dotaz položený v rámci návštěvy na místě členové RVH potvrdili, že podklady pro jednání mají dostupné na úložišti a také v informačním systému IS, tzn. veškeré informace jak o velkých vnitřních hodnoceních, ale i o tzv. malých vnitřních hodnoceních (každoroční aktualizace plánů rozvoje SP) v případě potřeby a zájmu konzultují; zároveň zaznělo, že je na ně brán zřetel při prodlužování oprávnění uskutečňovat studijní program. Dle Řádu kvality se každého velkého vnitřního hodnocení SP může účastnit též člen RVH, ze zápisů z jednání RVH však vyplývá, že způsob a míra zapojení členů RVH nebyly jistou dobu srozumitelně popsány a vedly k ne zcela komfortnímu angažmá členů RVH v těchto procesech. Zdá se, že tyto počáteční potíže (zmiňované však opakovaně na více zasedáních) byly překonány. Přesto však zůstává otázka, do jaké míry RVH monitoruje zejména velká vnitřní hodnocení, a to i s ohledem na fakt, že představují jednu z jejích zásadních činností (ostatně v rámci Pravidel VH jsou vnitřní hodnocení SP uvedena na prvním místě). Soudě dle zápisů z RVH od počátku jejího působení dodnes, vnitřní hodnocení byla předmětem jednání minimálně, a pokud, tak v bodu Různé. Přitom zjevně se do oblasti zájmu RVH dostávají: např. u jednoho SP FF MU ze zápisu vyplývá, že vykazuje jisté problémy, nastavené procesy však v současné době RVH de facto neumožňují se k takovýmto informacím systematicky a systémově dostávat. Informaci tedy na RVH přináší její člen, který se VVH účastní – pokud se ho však skutečně někdo účastní, neboť účast člena RVH není povinná, ale možná. Informace o proběhlých VVH jsou uvedeny ve Zprávě o vnitřním hodnocení pouze sumárně, nikoliv výčtem, nicméně RVH schvaluje harmonogram plánovaných VVH na všech fakultách; zároveň ve Zprávě o vnitřním hodnocení či dodatcích uvádí nově schválené studijní programy, případně též předložené kontrolní zprávy. Do budoucna tedy lze zvážit alespoň soupis konkrétních hodnocení, která proběhla, případně transparentnější, a hlavně plánované zahrnutí do programu jednání RVH informace o těch programech, kde se vyskytly výraznější problémy (včetně postoje a opatření ze strany vedení fakulty jakožto hlavního adresáta výsledků VVH).

Zjištění

Hodnotící komise oceňuje

- dlouhodobě konzistentní, koncepční a kompaktní fungování RVH umožněné mimo jiné postupným náběhem a následnou obměnou mandátů,
- vyprofilování pozice rektora coby předsedy RVH jakožto primárně garanta strategického směřování školy, s adekvátní mírou odstupu od operativně projednávaných záležitostí,
- vhodné ošetření konfliktu zájmů, s návazným oddělením oblasti managementu školy od oblasti řízení a kontroly zajišťování kvality, konkrétně např. nečlenstvím prorektorů v RVH,
- péči o transparentnost a předvídatelnost rozhodnutí, mimo jiné i díky průběžnému zveřejňování postupně utvářené rozhodovací praxe RVH jakožto metodického vodítka pro fakulty,
- kvalitu, konkrétnost a celkovou kulturu zápisů z jednání RVH svědčící o étosu práce Rady napříč celým sledovaným obdobím, tedy od udělení IA do současnosti,

- efektivní a vstřícný onboarding nových členů a členek umožňující rychlé a komfortní převzetí agendy
- pravidelný mechanismus setkávání RVH s garanty studijních programů za podpory Odbor pro kvalitu ke konkrétním tématům.

Hodnoticí komise doporučuje

- konsolidovat pravidla účasti členů RVH na velkých vnitřních hodnoceních a výsledkům těchto hodnocení věnovat v rámci jednání RVH explicitní pozornost v samostatných a předem avizovaných bodech,
- zvážit jasnější režim pro fungování Studentského poradního panelu tak, aby jedinému zástupci studujících v Radě (zjevně v důsledku netriviálního sestavování RVH a vnitřního rozhodnutí MU mít v Radě dva externí členy a pouze jediného studentského člena, a to tak, aby byly zachovány zákonem dané poměry nominací) poskytoval dostatečně autoritativní a robustní oporu; je zároveň žádoucí, aby díky přiměřené formalizaci byla zajištěna udržitelnost konání panelu a jeho jistá “institucionální” paměť,
- analyzovat reálnou potřebnost všech hodnoticích procesů, které jsou ukotvené v současném znění Pravidel vnitřního hodnocení, a výsledky této analýzy zohlednit při případné další aktualizaci tohoto předpisu, a to i s ohledem na nyní již poměrně dobře otestovanou pracovní a časovou kapacitu RVH,
- zejména v oblasti vnitřní legislativy týkající se doktorského studia dokončit sladování programů se zákonem v intencích usnesení Rady NAÚ a kompetence garantů mnohem lépe a robustněji ošetřit v závazném celouniverzitním předpisu, zejména v souvislosti s působením oborových komisí (u specializací) a s působením garantů DSP (v rámci společných oborových rad); ani u jednoho zákonem vymezeného orgánu nesmí dojít k přenesení odpovědnosti na jiný orgán, spojené s okleštěním, odebráním či vzdáním se zákonných práv a povinností, a měly by být maximálně eliminovány případné kompetenční spory ve prospěch reálného garanta SP.

2.2 Orgány a procesy zajišťování kvality na fakultách s přihlédnutím k fakultním specifikům

Popis

Masarykova univerzita je tvořena deseti fakultami realizujícími studijní programy ve všech třech stupních studia. K původním devíti fakultám přibyla Farmaceutická fakulta, přičemž proces jejího převodu (resp. ustavování jako zcela nové fakulty v rámci MU) probíhal řadu let, v některých aspektech ještě není zcela dokončen, a i nadále probíhá sladování odlišností; přesto ho již dnes je možné označit za úspěšnou a dobře manažersky i organizačně zvládnutou strukturální akvizici.

Procesy zajišťování a hodnocení kvality jsou nastaveny centrálně na úrovni univerzity, ačkoliv jednotlivé fakulty mají do jisté míry možnost specificky ovlivnit některé jejich aspekty vydáním vnitřních směrnic či opatření děkana.

Významnou roli v procesu zajišťování kvality, hodnocení a rozvoje studijních programů mají garanti studijních programů. Činnost garanta studijního programu je vymezena v čl. 6 Řádu kvality studijních programů MU a jeho postavení v organizační struktuře dané fakulty může být upraveno vnitřním předpisem příslušné fakulty. MU v sebehodnotící zprávě poukazuje na nevyváženost přístupu garantů studijních programů napříč jednotlivými fakultami, ale i uvnitř nich, přestože jsou jejich kompetence a odpovědnosti vymezeny v příslušném předpisu. Na jedné straně pozitivně hodnotí guaranty, kteří běžně vykonávají svou

činnost i nad centrálně stanovené minimální požadavky, na straně druhé kriticky vnímá guaranty, kteří ke své činnosti přistupují převážně formálně. Mezi možné příčiny tohoto stavu uvádí pracovní vytíženost guarantů a nedostatek podpory a komunikace ze strany vedení fakult. Nízkou motivaci některých guarantů studijních programů pak MU v sebehodnotící zprávě uvádí jako slabou stránku i v závěrečné SWOT analýze. Jako opatření k nápravě navrhuje: „Zavést či podporovat nefinanční incentivy, jako je například akademické uznání, veřejné ocenění nebo možnosti profesního růstu spojené s úspěšným vedením studijních programů či ve spojení s kvalitní výukou v předmětech. Rovněž je důležité poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu a podporu ze strany vedení fakulty, zejména guarantům studijních programů. Vyasnit práva a povinnosti spojená s rolí guaranta ve vztahu k vedoucím pracovišť.“

K podpoře činností guarantů studijních programů slouží jednak informační systém MU, kde je dostupné značné množství analytických dat a jsou shromážděné dokumenty s relevantními zprávami, metodickými postupy a formuláři. Klíčová je však spolupráce guarantů s fakultními koordinátory pro kvalitu, jejichž role spočívá zejména v pomoci při administrativních procesech zajišťování a hodnocení kvality. Odbor pro kvalitu MU organizuje pravidelně tematická setkání s guaranty studijních programů, jejichž cílem je diskutovat aktuální témata zajišťování kvality a sdílení dobré praxe napříč fakultami. Efektivita a úspěšnost těchto setkání je limitována malou aktivitou či dokonce absencí některých guarantů, kteří svou roli vnímají spíše formálně, jak je uvedeno v sebehodnotící zprávě MU.

Od roku 2019 byly na MU pro bakalářské, magisterské a navazující magisterské studijní programy zřízeny programové rady, které slouží jako poradní orgán guaranta studijního programu. Jejich rámec je stanoven v čl. 8 Řádu kvality studijních programů MU. Členy programové rady jsou guaranti, akademičtí pracovníci a studenti MU, dále pak zástupci zaměstnavatelů a absolventi. Studijní programy příbuzné nebo na sebe navazující mohou mít společnou programovou radu. Úkolem programových rad je v rámci každoročního tzv. malého vnitřního hodnocení reflektovat uplynulý akademický rok, poskytovat guarantovi zpětnou vazbu a formulovat doporučení pro další rozvoj studijního programu. Jako významný přínos existence programových rad MU v sebehodnotící zprávě uvádí podporu dynamického dialogu mezi zainteresovanými stranami a posílení pocitu spoluzodpovědnosti za kvalitu vzdělávání. Odbor pro kvalitu pro podporu činnosti programových rad připravil dokument Stručný průvodce pro programové rady a dále organizuje pravidelné workshopy pro studentské zástupce, které se těší velkému zájmu.

Pro doktorské studijní programy jsou zřízeny oborové rady, jejichž činnost v procesech zajišťování kvality je obdobná jako u programových rad. Jejich rámec je definován v čl. 9 Řádu kvality studijních programů MU. Předsedou oborové rady je guarant studijního programu a členy pak akademičtí pracovníci MU a externí odborníci. Studijní programy ze stejné oblasti studia mohou mít, na základě dohody guarantů, zřízenou společnou oborovou radu; společná dohoda určí taktéž společného předsedu oborové rady (viz výše, včetně doporučení). Činnost oborových rad v procesu zajišťování kvality studia není v sebehodnotící zprávě MU nijak zmíněna.

Podstatnou roli v rozhodovacích procesech a systému zajišťování kvality hrají akademické senáty a vědecké rady jednotlivých fakult. Jejich činnost je definována v Řádu kvality studijních programů MU. Akademický senát projednává návrh vzniku, rozšíření, prodloužení a zrušení studijního programu a vyjadřuje se k němu, vědecká rada pak takový návrh schvaluje. Takto schválený materiál je poté předložen Radě pro vnitřní hodnocení. Rada pro vnitřní hodnocení se do značné míry spoléhá na důkladné projednání návrhů studijních programů právě na fakultní úrovni. Jak je uvedeno v sebehodnotící zprávě, ne vždy vykazuje proces projednávání na fakultní úrovni dostatečnou kvalitu, ať již z důvodu převažujícího formalismu nebo příliš stručné dokumentace jednotlivých diskusí o konkrétních aspektech studijního programu. SWOT analýza za jednu ze slabých stránek považuje právě formální přístup některých fakultních orgánů. Jako návrh nápravného opatření je uvedeno: „Zavést povinné pracovní semináře a workshopy pro členy fakultních akademických senátů a vědeckých rad, které se zaměří na důležitost kritického přístupu

k otázce kvality výuky při projednávání návrhů studijních programů. Poskytnout příklady dobré praxe a modelové scénáře pro důkladné hodnocení návrhů.“

Analýza

Reálnou – a v jistém slova smyslu každodenní – odpovědnost za kvalitu vzdělávací činnosti realizované na fakultách nese jejich vedení. Setkání s děkankami a děkany fakult MU v rámci návštěvy na místě potvrdilo vysokou míru profesionality při řízení fakult, ale mimo to ukázalo i vstřícnou, kooperativní a kolegiální atmosféru panující v rámci současného děkanského týmu. Lze soudit, že toto nastavení je dlouhodobé, a ve svém důsledku úspěšné: odráží se ve významu fakult a celé univerzity nejen na vzdělávacím trhu České republiky, ale i v rostoucím povědomí o MU v mezinárodním kontextu. Potvrzuje to ostatně i fakt, že při setkání se zaměstnanci a studenty byla opakovaně deklarována převažující pozitivní identifikace s fakultami a celou univerzitou.

Garant studijního programu má stanovenou jednak zákonem o vysokých školách, ale zejména Řádem kvality studijních programů MU poměrně rozsáhlou agendu povinností, které z něj činí klíčového pracovníka při procesu realizace studijního programu a zajišťování kvality. Při návštěvě na místě bylo zjištěno, že pro vykonávání takto obsáhlé agendy mu v mnoha ohledech chybí pravomoci, které jsou primárně soustředěny na vedoucí pracovníky. Jako problematická je taktéž vnímána robustnost a někdy těžkopádnost informačního systému MU, který je ale na druhou stranu ceněn jako centralizovaná databáze s informacemi, které garant pro vykonávání svých povinností potřebuje. V některých případech bylo možné identifikovat limitovanou komunikaci mezi RVH a guaranty studijních programů, zejména ve srozumitelnosti rozhodovací praxe a při poskytování detailnějších informací pro rozvoj studijních programů; nicméně zdá se, že s postupujícím časem – a tím pádem i uvkáním na nové aspekty systému zajišťování kvality – se nedorozumění či nepochopení postupně zmenšují či eliminují. Na druhou stranu lze obecně konstatovat, že funkce garanta studijních programů je vykonávána motivovanými akademickými pracovníky, kteří vedle péče o odbornou stránku studijních programů jednoznačně chápou institucionální důležitost své role a přijímají povinnosti s ní spojené.

Z jednání taktéž vyplynulo, že garanti studijních programů oceňují existenci fungování programových, resp. oborových rad coby svých poradních orgánů, a spolupráci jednotlivých aktérů. Jako velmi pozitivní se ukazuje složení programových rad, které zahrnují nejen akademické pracovníky, ale taktéž studenty, absolventy a reprezentanty zaměstnavatelů. Ačkoliv intenzita práce i četnost setkání kolísá napříč fakultami i uvnitř fakult (povinné je jedno jednání ročně, u některých rad však je frekvence z vlastního rozhodnutí vyšší), ze zápisů z jednání a návštěvy na místě vyplývá, že představují aktivní platformu, která se intenzivně zabývá rozvojem studijního programu a zajišťováním jeho kvality. Jistým limitem pro fungování rad je přirozená fluktuace studentských zástupců plynoucí z časového rámce studia. V tomto ohledu by bylo vhodné zajistit větší souběh členství studentů nižších a vyšších ročníků, což by umožnilo efektivnější začlenění začínajících studentů do aktivit programových rad. Pozornost by taktéž měla být věnována komunikaci o činnosti programových rad mezi studentskou obcí – vzhledem k často limitované účasti studentů na studentských anketách hodnocení výuky se přímá komunikace mezi členy programových rad a studentskou obcí jeví jako nezbytná a potenciálně neúčinnější.

V členské struktuře oborových rad doktorských studijních programů na rozdíl od programových rad absentují zástupci studentů a absolventů, což vyplývá ze zákona o VŠ. Nicméně vzhledem k tomu, že podle čl. 9 Řádu kvality studijních programů MU je úloha oborových rad v procesu zajišťování kvality obdobná jako úloha programových rad, absence studentů a absolventů může pro její naplňování představovat překážku. Problematika společné oborové rady a zejména “nepředsedajících” garantů byla pojednána výše v této zprávě; nicméně z návštěvy na místě nic nenásvědčuje tomu, že by reálné uskutečňování doktorských studijních programů vykazovalo problémy či nastávaly při něm konfliktní situace.

Akademické senáty a vědecké rady jednotlivých fakult jsou přímými účastníky rozhodovacích procesů týkajících se studijních programů a zajišťování jejich kvality. Zástupci obou těchto skupin se v rámci setkání na místě, a to nezávisle na sobě, shodli na tom, že při posuzování studijních programů se akademické senáty soustřeďují zejména na soulad se strategickými dokumenty a dostatečnost zdrojů pro uskutečňování studijních programů, zatímco vědecké rady jsou soustředěny na kvalitu personálního zabezpečení studijních programů; toto rozdělení oblastí zájmu tedy lze chápat jako ustálenou praxi napříč univerzitou. Míra detailu při posuzování studijních programů, a tedy i celková kvalita rozhodovacího procesu však není centrálně nastavena, a tudíž se kvalita výstupů mezi jednotlivými fakultami liší. Tyto odlišnosti pak někdy komplikují projednávání jednotlivých návrhů Radou pro vnitřní hodnocení. Z tohoto pohledu by bylo vhodné, aby Rada pro vnitřní hodnocení více konkretizovala a komunikovala svá očekávání, ideálně je promítla do dokumentu, který by jak akademickým senátům, tak vědeckým radám mohl být nápomocen při rozhodovacích procesech. Ze setkání s mnoha skupinami respondentů též vyplynulo, že při projednávání studijních programů ve všech orgánech je zpravidla diskutována uplatnitelnost absolventů na trhu práce, dále pak společenská potřebnost, resp. poptávka ze strany profesní sféry, či ekonomická udržitelnost. Děje se tak ovšem na základě nesystematizovaných a často datově nedoložených – či obtížně doložitelných – informací shrnutých ve SWOT analýze připravené garantem. Nedostatečná konkrétnost informací zatěžuje komunikační proces i v opačném směru: některá stručná či ne zcela konkrétně odůvodněná usnesení RVH mohou fakultním orgánům – akademickým senátům a zejména vědeckým radám – ztěžovat adekvátní reakci při opětovném projednávání akreditací studijních programů v případech, kdy RVH při první projednávání vydala zamítavé stanovisko.

Zjištění

Hodnoticí komise oceňuje

- řízení fakult kvalitními akademicko-manažerskými týmy děkanů a děkanek, což potvrzuje jednak silná pozice univerzity na vzdělávacím trhu, jednak převažující pozitivní identifikace zaměstnanců a studentů s jednotlivými fakultami a celou univerzitou,
- obsazování pozic garantů studijních programů motivovanými akademickými pracovníky, kteří se aktivně snaží dále rozvíjet jim svěřené studijní programy, a zároveň mají dobré povědomí o fungování systému v rámci univerzity a ze svých pozic se na něm podílejí,
- úspěšné zavedení programových rad pro bakalářské a magisterské studijní programy na všech fakultách a prokázání jejich funkčnosti jakožto podpůrné platformy garanta studijního programu při výkonu jeho povinností, zejména díky zapojení externích odborníků a studujících.

Hodnoticí komise doporučuje

- centrálně posílit pravomoci garanta studijního programu směřující k výkonu jeho povinností při zajišťování kvality studijního programu,
- nadále cíleně kultivovat obousměrnou komunikaci mezi RVH a fakultními aktéry systému zajišťování kvality, z centrální úrovně důsledněji metodicky podporovat fakultní akademické orgány a vědecké rady v procesech zajišťování kvality,
- zlepšit systém začleňování nových studentských zástupců do programových rad a posílit komunikaci programových rad se studenty na fakultách za účelem posílení zpětné vazby při zajišťování kvality,
- pokračovat v úsilí zapojit studenty a absolventy doktorských studijních programů do zajišťování kvality doktorského studia, a to zejména na fakultní úrovni, tedy nejen prostřednictvím Studentského poradního panelu RVH.

2.3 Administrativní a metodické zajištění procesů zajišťování kvality na úrovni univerzity i fakult

Popis

Masarykova univerzita má v oblasti zajišťování kvality nastaven velmi robustní a komplexní systém metodické a administrativní podpory. Tyto činnosti se vyvíjely řadu let a je v nich patrný důraz na systematičnost, funkčnost a odpovídající personální zajištění.

Na univerzitní úrovni je klíčovým prvkem Odbor pro kvalitu rektorátu Masarykovy Univerzity (OpK RMU), který je hlavním gesčním pracovištěm zajišťujícím činnosti v této oblasti. Jak vyplývá ze sebehodnotící zprávy a z řízených rozhovorů s jednotlivými skupinami aktérů v průběhu návštěvy na místě, lze jeho hlavní činnosti popsat jako: administrativní a věcnou podporu činnosti Rady pro vnitřní hodnocení MU, metodické vedení pro jednotlivé součásti MU v gesční oblasti, zajištění přípravy příslušných metodických a podpůrných podkladů pro jednotlivé aktéry/prvky systému zajišťování kvality na MU, identifikaci oblastí pro rozvoj a aktualizaci příslušných funkcionalit informačních systémů MU a včasnou komunikaci těchto potřeb příslušnému pracovišti, či úzkou spoluprací a komunikaci s fakultními koordinátory pro kvalitu. Jako jeden z konkrétních příkladů dobré praxe, který propojuje tyto činnosti, lze uvést setkávání RVH MU a OpK RMU s garanty studijních programů (za účasti gesčního člena vedení MU – prorektora pro vzdělávání a kvalitu), které je organizováno každoročně, a v jehož průběhu se jednak diskutují aktuální témata a potřeby z oblasti zajišťování kvality, jednak slouží pro výměnu zkušeností a dobré praxe mezi jednotlivými aktéry těchto procesů. Jak je uvedeno v sebehodnotící zprávě, v rámci rektorátu MU jsou nejbližšími partnery, s nimiž OpK RMU aktivně při své činnosti kooperuje, Centrum pro doktorské studium a akademické záležitosti, odbor pro strategii RMU a pracoviště zajišťující rozvoj IS MU. OpK RMU je samozřejmě ve svěřené oblasti i hlavním administrativním kontaktním bodem pro komunikaci s Národním akreditačním úřadem pro vysoké školství a příslušnými ministerstvy.

Na úrovni jednotlivých fakult jsou klíčovým prvkem metodické a administrativní podpory systému zajišťování kvality tzv. fakultní koordinátoři pro kvalitu, jejichž pozice byly ustavené v rámci procesu přípravy žádosti o institucionální akreditaci na MU. Jejich primárními partnery na fakultní úrovni jsou garanti jednotlivých studijních programů realizovaných na příslušné součásti MU (šířeji pojato i programové rady), pro jejichž činnost aktivně poskytují komplexní administrativní a metodickou podporu: jde např. o spolupráci při přípravě příslušných podkladů pro jednotlivé fáze procesu schvalování a hodnocení studijních programů, zajištění aktuálnosti informací a pokladů (přenos aktualit a změn z univerzitní úrovně) apod. Koordinátoři pro kvalitu jsou také fakultním kontaktním bodem pro rektorátní úroveň systému zajišťování kvality: zajišťují praktickou obousměrnou komunikaci mezi fakultní a univerzitní úrovní, napomáhají přenosu zkušeností a dobré praxe mezi jednotlivými fakultami a RMU, formulují podněty a problematické oblasti z pohledu fakultní úrovně a garantují formální správnost materiálů předkládaných fakultami příslušným univerzitním orgánům. Spolupráce a komunikace mezi fakultními koordinátory pro kvalitu a OpK RMU je velmi intenzivní a funkční. Jsou k ní využívány jak pravidelné porady, tak i distanční formy výměny a sdílení informací a podkladů (platforma pro komunikaci OpK RMU s fakultami prostřednictvím sítě fakultních koordinátorů v rámci nástroje MS Teams). Tyto prvky slouží nejen k průběžnému metodickému sladování, přenosu plánovaných změn a aktualizací v systému, ale i jako formát pro zprostředkování reflexe proběhlých jednání RVH a rozhodovací praxe a upozornění na případné problematické aspekty projednávaných návrhů.

Třetím základním prvkem metodické a administrativní podpory systému zajišťování a hodnocení kvality je robustní a komplexní informační systém MU (klíčová je aplikace Garant), který zajišťuje funkční podporu pro jednotlivé procesy (včetně předkládání návrhů schvalování studijních programů), kompletní evidenci a vizualizaci dat ke studijním programům a sdílení aktuálních informací a podkladů. Jak vyplývá ze

sebehodnotící zprávy a z řízených rozhovorů uskutečněných v průběhu návštěvy na místě, je tento systém spolehlivý, uživatelsky většinou přívětivý a umožňuje jednotlivým aktérům v rámci celého systému zajišťování a hodnocení kvality odpovídajícím způsobem realizovat svěřené úkoly. Systém má funkčně nastavená příslušná přístupová práva, díky nimž mají jednotliví aktéři přístup pouze k oblastem, resp. konkrétním studijním programům, které mají ve své gesci/zodpovědnosti. Jednotlivé informace/podklady jsou v rámci systému dobře strukturované a jejich přístupnost/vizualizace splňuje nároky na dobrou uživatelskou přívětivost. Systém je průběžně rozvíjen a aktualizován na základě postupného vývoje v této oblasti a zpětné vazby od jednotlivých skupin uživatelů/orgánů, přičemž OpK RMU tyto požadavky shromažďuje, vyhodnocuje a předává je příslušnému pracovišti pro následnou implementaci. Současně je ale třeba poukázat na skutečnost, že vysoká robustnost a komplexita systému představuje i jeho částečnou slabinu. Jak je uvedeno v textu sebehodnotící zprávy (SWOT analýza), i jak bylo hodnotící komisí sděleno v rámci řízených rozhovorů, jednou z možných hrozeb je skutečnost, že velká robustnost a komplexnost IS MU může omezovat jeho budoucí rozvoj kvůli nedostatečným kapacitám (např. personálním) pro implementaci nových potřebných funkcionalit. Obdobně mohou být nedostatečné kapacity limitací i pro rychlost úpravy již existujících funkcí, pokud tyto nebudou mít dostatečně vysokou prioritu.

Analýza

Na základě poskytnutých podkladů, přístupů do systémů i řízených rozhovorů během návštěvy na místě lze obecně shrnout, že nastavení metodické a administrativní podpory v rámci systému zajišťování kvality je funkční, komplexní a po personální i technické stránce většinou dostatečně kapacitně zajištěno. Je patrné, že se systém nastavoval po dobu mnoha let, přičemž postupně docházelo k vybalancování rolí jednotlivých aktérů: aktuálně tedy představuje dobře seřízený stroj s ustálenou praxí. Současně se ale jednotliví aktéři musí neustále přizpůsobovat vývoji v dané oblasti, což představuje konstantní výzvu pro udržení aktuálně vysoké úrovně systému.

Činnost OpK RMU je jednotlivými spolupracujícími aktéry velmi dobře hodnocena. Jako konkrétní příklady ve vztahu k RVH lze uvést, že členové RVH velmi pozitivně hodnotí precizní obsahovou, procesní i metodickou přípravu jednotlivých zasedání RVH, existenci ucelené sady metodik a podkladů pro efektivní “onboarding” nových členů RVH či dobrou komunikaci OpK RMU s fakultní administrativní úrovní. Obdobně jako konkrétní příklady ve vztahu OpK RMU a fakultních koordinátorů pro kvalitu lze uvést, že fakultní koordinátoři pozitivně hodnotí nastavení a funkčnost vzájemné komunikace (organizace pravidelných setkání, existence sdíleného prostředí), systematické informování o plánovaných úpravách systému zajišťování kvality a zprostředkování reflexe proběhlých jednání RVH. Činnost OpK RMU je aktuálně odpovídajícím způsobem personálně i finančně zajištěna (dle vyjádření se zapojují mj. prostředky programu na podporu strategického řízení vysokých škol, který je v aktuální podobě alokován do konce roku 2025). V oblasti spolupráce OpK RMU s dalšími odbory RMU bylo v rámci řízených rozhovorů během návštěvy na místě sděleno, že se konají každoměsíční pravidelná (ne)formální setkání s odborem pro strategii a odborem výzkumu, kdy dochází k vzájemnému informování, vyjasňování postojů, to vše s cílem nalézt většinou shodu ohledně dalšího postupu. Frekvence i formát těchto setkávání byly hodnoceny jako dostatečné. Při podrobnější diskusi týkající se spolupráce OpK RMU s odborem pro strategii bylo sděleno, že se aktuálně vzájemně přenastavuje zodpovědnost za některé aktivity/procesy. Jako konkrétní příklad lze uvést fakt, že OpK RMU bude nově garantovat obsahovou stránku předmětové ankety – dosud tuto oblast garantoval odbor pro strategii a OpK RMU následně pracoval s výstupy. OpK RMU přitom předpokládá, že dojde k určitým obsahovým modifikacím.

V rámci řízených rozhovorů byly také diskutovány dvě výzvy pro stávající činnost OpK RMU. Jedná se jednak o již výše popsanou robustnost a komplexnost IS MU, kdy daní za tento stav je částečná rigidita, resp. neflexibilita systému. OpK RMU by pro svou činnost ocenil vyšší flexibilitu pro realizaci požadavků, které vyplývají z potřeb aktérů na univerzitní i fakultní úrovni. Druhým bodem byla nutnost odpovídající a včasné

přípravy na období roku 2028, kdy „doběhne“ oprávnění k uskutečňování největší části studijních programů schválených v nové struktuře v roce 2018 (jde přibližně o 250 programů). Aktuální připravenost na toto období byla ze strany zaměstnanců OpK RMU hodnocena významně lépe, než byla v roce 2018, neboť za uplynulé roky fungování se celý systém zajišťování a hodnocení kvality vybalancoval, ustálil a došlo k významnému kvalitativnímu posunu, a to na všech jeho úrovních: došlo k vyjasnění a zpřesnění role jednotlivých aktérů, ustálila se rozhodovací praxe RVH MU, již řadu let standardně probíhají procesy vnitřního hodnocení studijních programů. Přípravy na toto „reakreditační“ období zahrnují včasné nastavení harmonogramu a odpovídající komunikaci informací směrem k fakultám, dále se (dle sdělení účastníků rozhovorů) počítá s případným posílením personálních kapacit v oblasti metodické a administrativní podpory; zejména u fakult s vysokým počtem studijních programů je posílení těchto pozic naprosto klíčové.

Role a činnosti fakultních koordinátorů pro kvalitu jsou jednotlivými spolupracujícími aktéry hodnoceny velmi kladně. Jako konkrétní příklady ve vztahu k činnosti garantů studijních programů lze například uvést, že garanti napříč jednotlivými fakultami MU vysoce oceňují odbornou erudici fakultních koordinátorů, aktuálnost a spolehlivost informací, které jim poskytují, a obecně skutečnost, že jsou jim funkční oporou v procesech, které musí po administrativně-technické stránce realizovat. V řízených rozhovorech bylo např. sděleno, že fakultní koordinátoři pro kvalitu vytváří pro guaranty „bezpečné“ prostředí a že efektivně napomáhají při jednotlivých nutných procesních úkonech tak, aby se garanti mohli soustředit primárně na odborné parametry studijních programů. V rámci řízených rozhovorů bylo diskutováno i ekonomické zajištění činnosti fakultních koordinátorů. Bylo sděleno, že se na jejich financování podílí centrální úroveň (přičemž různé fakulty mohou obdržet různou výši prostředků na jejich činnost, např. dle velikosti fakulty, resp. počtu realizovaných studijních programů), a také že zajištění činnosti fakultních koordinátorů je pokrýváno mj. z prostředků programu na podporu strategického řízení vysokých škol, který je v aktuální podobě alokovan do konce roku 2025; bude tedy nutné zajistit odpovídající finanční zdroje pro další období. Na otázky týkající se podmínek pro další odborný růst reagovali koordinátoři vesměs pozitivně; je zjevné, že původně projektové pozice se staly přirozenou součástí univerzitního prostředí.

Existují však rozdíly v tom, jak se fakultní koordinátoři pro kvalitu zapojují do projednávání příslušných materiálů ve fakultních orgánech (AS a VR fakult). Výše v textu je podrobně popsána variabilita v přístupu těchto orgánů k akreditační problematice, a že do budoucna by byla žádoucí vyšší míra standardizace výstupů z jednotlivých součástí (obsaženo i v sebehodnotící zprávě MU). V rámci rozhovorů během návštěvy na místě bylo ověřeno, že i formy součinnosti koordinátorů s fakultními samosprávnými orgány jsou odlišné (např. přítomnost koordinátora u diskusí v rámci AS není běžná). V tomto bodě je tedy navrženo, aby v budoucnu došlo ke zpřesnění procesů, vyšší míře standardizace a sdílení dobré praxe mezi fakultami. Tento postup je i jedním z navržených opatření v rámci SWOT analýzy vypracované v sebehodnotící zprávě MU, a to včetně možnosti zahrnutí fakultních koordinátorů pro kvalitu do řešení této slabé stránky systému.

Lze tedy uzavřít, že oba hlavní prvky personální administrativně-metodické úrovně zajišťování kvality jsou funkční, průběžně reagují na vývoj systému, včetně přípravy na výzvy v budoucím období, a současně přináší vlastní podněty pro další rozvoj a kultivaci systému.

Ve vztahu ke třetímu páteřnímu prvku metodické a administrativní podpory, tedy informačnímu systému MU, byly podstatné skutečnosti již podrobně uvedeny výše v textu. Na tomto místě lze shrnout, že příslušné technické prvky a funkcionality poskytují funkční a vysoce komplexní oporu pro jednotlivé skupiny uživatelů v celém systému zajišťování a hodnocení kvality a jednoznačně plní svoji úlohu. Systém funguje jako centrální databáze pokrývající významné množství dat a podkladů k jednotlivým studijním programům. Nelze ale pominout skutečnost, která byla opakovaně uvedena, a to že vysoká robustnost a komplexita systému představuje i jeho částečnou slabinu – zejm. pro jeho flexibilní rozvoj v budoucnu. Stejně tak je nutné nadále pečlivě sledovat, jaká pozice potřebuje jaké konkrétní informace, neboť v rámci

rozhovorů zazněla ze strany některých garantů poptávka po rozšíření aktuálního náhledu v aplikaci Garant.

Zjištění

Hodnoticí komise oceňuje

- komplexní a funkční systém metodické a administrativní podpory procesů zajišťování kvality na úrovni univerzity i fakult, s aktuálně dostatečným personálním, materiálním i technickým zázemím,
- jednoznačně pozitivní hodnocení nastavení metodické a administrativní podpory ze strany akademických aktérů – tedy RVH, garantů, programových a oborových rad, vedení fakult i samosprávných orgánů,
- aktivní pravidelnou spolupráci OpK RMU s příslušnými dalšími odbory RMU při řešení příbuzných či souvisejících agend,
- vysoce pozitivní hodnocení činnosti fakultních koordinátorů pro kvalitu ze strany garantů studijních programů a jejich přirozené a plné začlenění do organizační struktury fakult,
- IS MU (aplikace Garant) jako centrální integrovanou databázi informací poskytující všem skupinám uživatelů zapojeným do procesů zajišťování kvality specificky zacílenou funkční podporu.

Hodnoticí komise doporučuje

- dbát na udržení vysoké kvality personálního zajištění metodicko-administrativní podpory na univerzitní i fakultní úrovni, a činit aktivní kroky na univerzitní i fakultní úrovni k přípravě na období od roku 2028, kdy dle aktuálního nastavení „doběhne“ oprávnění k uskutečňování významnému množství studijních programů, včetně zajištění odpovídajícího financování administrativních a metodických aktivit již po roce 2025,
- zajistit vyšší míru standardizace výstupů/dokumentace z příslušných orgánů (AS a VR) různých fakult – zpřesnění procesu, formy a obsahu výstupů –, zvážit možnosti zahrnutí fakultních koordinátorů pro kvalitu do řešení této oblasti a sdílet příklady dobré praxe mezi fakultami,
- aktivně činit kroky ke zvýšení flexibility a rychlosti implementace úprav plánovaných v rámci IS MU pro potřeby systému zajišťování kvality, včetně zohledňování reálných potřeb garantů studijních programů jakožto jeho klíčových aktérů a koncových uživatelů.

2.4 Zapojení studujících do systému zajišťování kvality (nejen hodnocení výuky ve studijních programech)

Popis

Proces zajišťování kvality včetně zapojení studentů do procesu kvality vzdělávání je vymezen ve vnitřních předpisech univerzity, zejména v Pravidlech vnitřního hodnocení a Řádu kvality studijních programů. Tyto předpisy definují postupy při hodnocení výuky ve studijních programech a v neposlední řadě i zapojení studentů do rozhodovacích procesů a sběru zpětné vazby. Studenti se procesu účastní na několika úrovních, prostřednictvím formálních i neformálních mechanismů. Mezi formální struktury patří programové rady, které byly zřízeny pro bakalářské a magisterské studijní programy. Slouží jako poradní orgán garanta studijního programu a projednávají změny studijního programu, vyhodnocují také plán rozvoje studijního programu. Nominace studentů probíhají přes informační systém IS, každý studijní program na univerzitě tak má svého studentského zástupce.

Významným krokem je vznik neformálního Studentského panelu při RVH jakožto poradního orgánu studentské členky. Tento panel, i když není ještě formálně ukotven, umožňuje studentům z různých fakult neformálně se vyjadřovat ke klíčovým materiálům a strategickým otázkám souvisejícím s akreditací studijních programů a kvalitou výuky; zároveň je v něm zohledněn hlas studujících doktorského studia, kteří z principu nemohou být v oborových radách doktorských studijních programů. Členové panelu se v současné době spoléhají na sdílení podkladů studentským členem RVH, jelikož nemají formální přístup k podkladům v univerzitním informačním systému. V neposlední řadě je nutné zmínit zpětnou vazbu ve formě anket, u nichž je dlouhodobou výzvou k řešení jednak neustálé zvyšování zapojení studujících a vyučujících, jednak obavy studujících z dopadu otevřené zpětné vazby na jejich vztahy s vyučujícími. Zpětná vazba probíhá také neformálně formou studentských setkání, osobních anket či focus groups. Některé fakulty (FSS) zveřejňují v rámci výsledků anket i psané komentáře a tato transparentnost na studující působí pozitivně z hlediska motivace.

Analýza

Z návštěvy na místě, jakož i z náhledu do struktury předmětové ankety, vyplývá, že vyplňování zpětné vazby je pro studenty časově náročné, zejména při hodnocení většího počtu předmětů; v některých případech může formulace kvalitní zpětné vazby trvat až 3 hodiny. Současný stav anket vede k tomu, že se studenti soustředí pouze na extrémně pozitivní či negativní zkušenosti, což může ovlivnit motivaci studentů, a tedy i návratnost anket. Studenti se také obávají při podrobném hodnocení o zachování své anonymity, zejména pokud se jedná o citlivější zkušenosti. Tento problém je částečně spojen s ochotou pedagogů přijímat konstruktivní a kritickou zpětnou vazbu. Na některých fakultách mají studenti prostřednictvím informačního systému přímý přehled o tom, jak je jejich zpětná vazba reflektována, což posiluje důvěru v nastavené mechanismy. Jinde je s anketami provázána odměna vyučujících, což podněcuje zájem o kvalitní zpětnou vazbu. V diskusích se studujícími se zároveň objevila silná potřeba zavedení včasné průběžné zpětné vazby již během semestru, což by umožnilo studentům rychleji reagovat na případné problémy a vyučující by mohli upravit vyučování dle aktuálních potřeb studentů.

Programové rady (PR) umožňují studentům poskytovat zpětnou vazbu k obsahu a výuce jednotlivých studijních programů prostřednictvím nominovaných zástupců. Hodnoticí komise se setkala i se situací, kdy byl studující nominován bez svého vědomí; má však za to, že záměr někoho nominovat by měl být přirozeně komunikován uvnitř studentské komunity, a není nutné pro to vytvářet formální workflow v informačním systému. Programové rady se setkávají s různou frekvencí, podle vnitřní legislativy nejméně jednou ročně, v některých případech dvakrát ročně či dokonce častěji. Při setkání se studujícími sice zaznívala poptávka po standardizaci minimální frekvence schůzek, byla však zmiňována i obava, že by spolu se standardizací ztratila zpětná vazba svůj neformální charakter. Na některých fakultách jsou PR svolávány pravidelně a studenti oceňují možnost vyjádřit se k výuce vedle anket i tímto alternativním způsobem; na jiných fakultách zjevně není informovanost o činnosti PR dostatečná, což omezuje její efektivitu. Problémem typicky bývá fluktuace studentských zástupců, kdy nedochází k systematickému onboardingu a předávání zkušeností mezi nastupujícími a končícími studenty. Z dosavadní praxe fungování PR vyplývá, že studenti kombinované formy programů přinášejí do diskuse zkušenosti z praxe, zatímco studenti denního studia se více soustředí na každodenní provozní záležitosti.

Studentský panel při RVH funguje jako poradní orgán zástupkyně studentů v RVH; setkává se týden před jednáním RVH, jeho připomínky prezentuje studentský zástupce na zasedání RVH. Členové panelu nejsou členy dalších orgánů v rámci univerzity, což jim umožňuje zachovat si nezávislost v rámci řešených problematik; část studentů má za to, že formalizace panelu by mohla vést k ovlivňování či nutnosti se zodpovídat, v neformálním režimu mají podle nich jeho členové větší volnost ve sdílení vlastních názorů či názorů dalších studentů. Vzhledem k současnému postavení Studentského panelu není umožněno jeho členům získávat podklady přímo v univerzitním informačním systému. Z různých setkání se skupinami

respondentů vyplynulo, že zapojení Studentského panelu je – soudě dle pilotního režimu – funkční a ze strany členů RVH vítané a vysoce ceněné.

Na základě provedené analýzy lze dále konstatovat, že systém podpory studentů na Masarykově univerzitě zahrnuje širokou škálu služeb, které jsou poskytovány pomocí několika klíčových pracovišť. Univerzita se snaží adaptovat na nové výzvy spojené s různorodými potřebami studentů a rozšiřuje spektrum jim poskytovaných služeb, např. Poradenské centrum, Kariérní centrum. Velice efektivní je rovněž fungování centra Teiresiás, které výrazně ulehčuje záležitosti spojené se studiem pro studující se specifickými potřebami. Studenti se tak mohou plně věnovat studiu a s jejich specifickými potřebami jsou seznámeni i vyučující. Pozitivním krokem je zavedení statusu ombudsovy, která se zabývá porušováním práv na akademické půdě – jak v komunitě studentské, tak v komunitě akademické a obecně zaměstnanecké. Instituce pro podporu studentů také komunikují v cizích jazycích a zajišťují potřeby zahraničních studentů.

I přes velice profesionální zprostředkování služeb podpory pro studium zde existuje několik oblastí, které vyžadují zlepšení. Ze setkání vyplynulo, že některá pracoviště se setkávají s nedostatečným povědomím o své existenci, činnosti a typu služby, kterou poskytují. Studenti tak mohou mít problém s identifikací správného pracoviště, na které by se měli obrátit v případě specifických problémů. Problém však není zásadní, jelikož si mezi sebou pracoviště předávají informace, což svědčí o dobré komunikaci mezi útvary. Problematickým prvkem je však přetrvávající bagatelizace specifických nároků, se kterou se setkává centrum Teiresiás, a s bagatelizací se setkává i Kariérní centrum, jehož činnost nebyla například reflektována ve výroční zprávě v roce 2023.

Zjištění

Hodnotící komise oceňuje

- vícestupňové zapojení studujících do mechanismů zajišťování kvality, a to jednak v rámci primárního sběru zpětné vazby, ale zejména díky členství v programových radách (kdy se studentští zástupci podílejí na každoročním malém vnitřním hodnocení) a díky standardnímu zapojování do velkého vnitřního hodnocení (jednou za 5 let),
- diverzitu způsobů získávání studentské zpětné vazby, díky níž mohou být v rámci jednotného systému zohledněna i fakultní specifika, potřeby a osvědčené postupy: vedle využívání anket s transparentním sdílením výsledků v IS, které studující motivuje k vyplňování anket a vyučující následně k úpravám metod či obsahu výuky, jde např. o možnost používat vlastní dotazníky s konkrétními otázkami „na míru“ předmětu (FaF), nebo o průběžnou reflexi výuky již během semestru (PedF – speciální pedagogika, MOS),
- příklady neformálního setkávání studentů a onboarding do programových rad (FSS, FF), které zajišťuje kontinuitu a umožňuje rychlou adaptaci nových členů do procesů a kontextu SP
- otevřenou a neformální diskusi v rámci studentského panelu při RVH, jejíž výstupy jsou seriózně a partnersky zohledňovány při jednání Rady pro vnitřní hodnocení,
- rozsáhlý systém podpory studujících svědčící o efektivní spolupráci mezi jednotlivými pracovišti, zohledňování potřeb zahraničních studentů díky vícejazyčné komunikaci, a také schopnost střediska Teiresiás maximálně přizpůsobovat studium studentům se specifickými potřebami.

Hodnotící komise doporučuje

- zkrátit centrálně zajišťované ankety a nastavit volitelnou možnost větší personalizace tak, aby došlo ke snížení časové zátěže při vyplňování a zároveň byla výrazněji reflektována specifika jednotlivých fakult a předmětů,

- zvážit zavedení průběžné zpětné vazby během semestru, která by pomohla lépe a včas monitorovat případné studijní problémy na straně studujících a detekovat ne zcela funkční výukové metody na straně vyučujících,
- posílit podporu participace nových studentů v programových radách včasnou informační kampaní, zaškolením, a případně též intenzivnější podporou ze strany fakultních koordinátorů pro kvalitu,
- v souvislosti se složením RVH zvážit rozšíření počtu studentských členů na dva; při velmi krátkém členství (2 roky) se jeví jako velmi žádoucí udržetelně zajistit přítomnost studentského hlasu s jistým know-how a jistou institucionální pamětí (hodnotící komise si je zároveň vědoma, že toto doporučení s ohledem na nominační proces může představovat výrazný zásah do legislativy, formuluje je tedy jako podnět spíše pro dlouhodobější horizont),
- i nadále posilovat povědomí o činnosti podpůrných pracovišť pro studenty a věnovat patřičnou pozornost otázkám, které řeší a které jsou v současné době stále ještě vnímány jako marginální.

2.5 Kompetence pro výuku a jejich rozvoj a hodnocení

Popis

Univerzita se rozvoji pedagogických kompetencí věnuje dlouhodobě a systematicky; toto téma je zmiňováno ve strategických záměrech a jejich aktualizacích, stejně jako je následně reflektováno v každoročních zprávách o činnosti. Centralizovanými formativními nástroji ke zvyšování kvality výuky prostřednictvím rozvoje pedagogických kompetencí jsou jednak specializované interní projektové soutěže, jednak vzdělávací aktivity pro akademické pracovníky.

Interní projektové soutěže jsou vypisovány ve dvou okruzích: pravidelně (2x ročně) je vyhlašována výzva „Podpora inovací ve výuce klíčových vyučovacích předmětů na MU“; v r. 2023 byla navíc vyhlášena výzva „Podpora excelentních studijních programů MU“. Tyto iniciativy jsou zaměřeny na kvalitativní rozvoj výuky, zavádění nových vzdělávacích metod a podporu profesního růstu vyučujících. Jedním z klíčových prvků jsou reflektivní setkání členů řešitelských týmů, která poskytují platformu pro sdílení zkušeností, budování komunitní spolupráce a řešení problémů spojených s inovacemi výuky.

Vzdělávací aktivity zaměřené na pedagogický rozvoj akademických pracovníků jsou centrálně koordinovány a realizovány prostřednictvím Centra rozvoje pedagogických kompetencí (CERPEK), jež nabízí širokou škálu workshopů, specializovaných kurzů a seminářů zaměřených na různé aspekty pedagogické činnosti. Z dostupných dokumentů vyplývá, že v plánu je i vytvoření tzv. fakultních CERPEK, které mají poskytovat specializovanější podporu vyučujícím a reagovat na fakultní specifické potřeby v oblasti rozvoje pedagogických kompetencí. Důležitou součástí tohoto plánu je také vybudování on-line metodických nástrojů a příprava nových lektorů specializovaných na vysokoškolskou pedagogiku.

Souvisejícím nástrojem pro zajištění požadovaných kompetencí pro výuku je plánované dokončení kompetenčního rámce vysokoškolských vyučujících adaptovaného na prostředí MU. Tento rámec bude ukotvovat nastavení podpory kvality výuky na institucionální úrovni a má zajistit komplexní vývoj systému vzdělávacích programů a aktivit (sdílení zkušeností, kolegiální návštěvy), které budou pro vyučující v různé fázi kariéry s velkou pravděpodobností do různé míry povinné.

Analýza

Z dostupných materiálů i z informací získaných při návštěvě na místě (kdy bylo téma pedagogických kompetencí a jejich rozvoje jedním z témat cca poloviny panelových bloků a diskusí) vyplývá, že MU věnuje této oblasti adekvátní pozornost, iniciovanou z centrálních struktur univerzity. Klíčovými zdroji dat o kvalitě

realizované výuky a do jisté míry tedy i pedagogických kompetencí vyučujících jsou zejm. předmětové ankety a následně závěry pravidelných jednání programových rad (reflexe studentů a zástupců zaměstnavatelů). Vedením MU byl deklarován záměr vytvoření evaluačního nástroje pro posuzování pedagogických kompetencí vyučujících, který by měl být následně zahrnut do problematiky zajišťování kvality.

Za oblast rozvoje pedagogických kompetencí vyučujících MU odpovídá CERPEK. Odbor pro kvalitu RMU ovšem v této věci s CERPEK spolupracuje (odbor pro kvalitu RMU vytváří systém, CERPEK poskytuje službu), přičemž spolupráce odboru pro kvalitu RMU a CERPEK se postupně prohlubuje. Aktivita CERPEK jsou nyní financovány projektovým krytím, nicméně aktéři jsou si vědomi nutnosti přechodu k institucionálnímu financování. Kurzy a aktivity realizované CERPEK jsou nyní dobrovolné, resp. doporučované, do budoucna se ovšem uvažuje o zavedení jistého povinného vzdělávání primárně pro začínající akademické pracovníky. Na úrovni RVH se rovněž diskutuje o propojení doloženého absolvování kurzů např. s hodnocením a schvalováním nových studijních programů; zajímavý je poměrně dynamický vývoj názorů na vhodnost takového systému v rámci samotné RVH, a to od původně negativních emocionálních individuálních postojů postupně ke stále více podpůrnému institucionálnímu stanovisku.

Dle dostupných podkladů i dle tvrzení relevantních aktérů nyní CERPEK pracuje na dotvoření kompetenčního rámce akademického pracovníka s ohledem na pedagogické dovednosti (resp. se jedná o adaptaci jiných kompetenčních rámců na podmínky MU). Právě tento kompetenční rámec VŠ učitele by se měl stát jedním z pilířů kvalitní výuky na MU a měl by být coby povinná součást zapracován do systému kariérního rozvoje akademických pracovníků. Z rozhovorů vedených při návštěvě na místě však vyplynuly místy poněkud odlišné postoje, hodnocení a očekávání přínosu vytvářeného kompetenčního rámce u různých skupin dotazovaných respondentů. Zatímco ze strany vedení MU, centrálních orgánů, pracovníků CERPEK a odboru pro kvalitu RMU bylo cítit vysoké očekávání a promyšlené propojení kompetenčního rámce s konkrétními typy aktivit vedoucích ke zvyšování kvality výuky, ze strany části respondentů z fakult (napříč všemi úrovněmi a jednotlivými fakultními orgány) byla patrná jistá skepse a dokonce obava z dalšího zvýšení zátěže akademických pracovníků bez adekvátního užítku.

V době, kdy ještě není dopracován kompetenční rámec, jsou jednotlivé kurzy CERPEK vytvářeny dle objednávky a zadání z fakult, případně vycházejí z iniciativy pracovníků CERPEK. Po vytvoření kompetenčního rámce budou rovněž vytvořeny další kurzy, které budou přímo zacílené na jednotlivé požadované kompetence. Hodnocení kvality a přínosu kurzů nabízených a realizovaných CERPEK bylo povětšinou kladné, a to jak dle osobních zkušeností respondentů rozhovorů při návštěvě na místě, tak i dle transferovaných zkušeností dalších kolegů. Jako důvody této výrazně pozitivní zpětné vazby zmiňovali respondenti např. právě dobrovolnost jejich navštěvování a snahu CERPEK i jeho lektorů o maximální zajímavost; zazněla však i úvaha, že až se absolvování kurzů stane povinné, resp. plošné, povede to k rutinnímu přístupu CERPEK a snížení kvality. Jeden z dlouhodobých cílů MU, konkrétně zohlednění průběžného zvyšování kompetencí k výuce jakožto dílčího ukazatele při habilitačních a jmenovacích řízeních, vnímá část akademické obce napříč různými hierarchickými pozicemi jako jistý formalismus, v krajních případech až jako zbytečnost. Například na lékařské fakultě již ale dle informovaných respondentů povinné vzdělávání funguje formou e-learningu, data o jeho efektivitě a hodnocení však nejsou komisi známa.

Opakovaně byl napříč všemi dotazovanými skupinami respondentů konstatován fakt, že jakkoliv jsou kurzy realizované CERPEK prospěšné a vesměs kladně hodnocené, je stávající zátěž akademických pracovníků příliš vysoká na to, aby byli dostatečně motivováni k dalšímu sebevzdělávání a seberozvoji v oblasti pedagogických kompetencí. Mírně kritizováno bylo např. také to, že do některých velmi populárních a žádaných kurzů je kvůli vysokému počtu zájemců obtížné se dostat. Zájem o kurzy CERPEK se dle dostupných dat mezifakultně výrazně liší, přesné příčiny však nejsou známy.

Tématem, které rovněž vyžaduje další diskusi a dořešení, je vedením MU a CERPEK deklarované vytvoření tzv. fakultních CERPEK, jež se rovněž na fakultách setkává s jistou skepsí, mj. i s obavou zbytečného nárůstu byrokratického aparátu. Reálný rozsah těchto nejistot a pochybností nemůže hodnotící komise vyhodnotit, je však jednoznačně zapotřebí toto téma s relevantními aktéry na fakultách otevřeně řešit a najít optimální model fungování celoškolského pracoviště s přesahem na jednotlivé fakulty dle jejich specifických potřeb a požadavků. Žadoucí by rovněž bylo zefektivnit některé komunikační toky o aktivitách CERPEK i připravovaném kompetenčním rámci k jeho koncové cílové skupině.

Ke zvyšování kvality výuky a rozvoji pedagogických kompetencí slouží i nástroj v podobě interních projektových soutěží, které jsou cyklicky vyhlašovány a jejichž cílem je podpora ve výuce konkrétních předmětů. S tímto mechanismem měla řada dotazovaných respondentů pozitivní zkušenost, byť v konkrétních odpovědích zazněla přání, aby byly kromě preferovaných záměrů na vytvoření zcela nových předmětů více podporovány i projekty zaměřené na inovaci předmětů stávajících. Dle podkladů dodaných univerzitou i z dalších diskusí je však zřejmé, že inovace stávajících předmětů je rovněž podporována, pravděpodobně tedy o tom stačí více komunikovat směrem k akademické obci.

I přesto, že ze syntézy informací získaných z dostupných podkladových materiálů (sebehodnotící zpráva, strategické záměry MU i jejich aktualizace, webové stránky CERPEK a Odboru pro kvalitu RMU) a z rozhovorů v rámci kontroly na místě vyplynula jistá dílčí rizika a rozdílná hodnocení přínosu a efektivity deklarovaných záměrů (např. kompetenční rámec, fakultní CERPEK, povinné vzdělávání), je třeba konstatovat, že záměry i kroky MU z hlediska rozvoje pedagogických kompetencí se zcela jistě ubírají potřebným směrem a povedou ke zvyšování kvality výuky. Z realizovaných jednání ohledně rozvoje pedagogických kompetencí je patrný jistý individuální a částečně i institucionální konzervatismus, plynoucí s největší pravděpodobností i z dlouhodobého upořádání pedagogické kvality ve prospěch kvality tvůrčí, tedy výzkumné. Pro úspěšné a konsensuální dosažení stanovených cílů by tedy bylo žádoucí u výše identifikovaných rizikových témat ještě intenzivněji spolupracovat s fakultami a jejich orgány, reflektovat jejich relevantní zpětnou vazbu a tu následně zahrnout do implementačních kroků. Úspěšnému dosažení cílů rovněž bezesporu přispěje změna mentálního nastavení klíčových aktérů i řadových akademických pracovníků, čehož může být částečně dosaženo přirozenou generační obměnou na jedné straně a ekonomickými stimuly na straně druhé. Hodnotící komise má za to, že podmínkou úspěchu v této věci je trpělivost, sdílení příkladů dobré praxe zohledňující feedback spokojených akademických pracovníků i studentů – a hlavně čas.

Zjištění

Hodnotící komise oceňuje

- promyšlenou a v život postupně uváděnou koncepční celouniverzitní strategii rozvoje pedagogických kompetencí, s adekvátní reflexí úspěšných i neúspěšných kroků a následnou úpravou dalšího postupu,
- existenci a fungování celouniverzitního pracoviště CERPEK, s vesměs pozitivně vnímanou nabídkou vzdělávacích kurzů dle potřeb, zakázek a požadavků fakult,
- realizaci projektové soutěže zaměřené na inovaci výuky prostřednictvím nově zaváděných studijních předmětů i aktualizace předmětů stávajících.

Hodnotící komise doporučuje

- vést důkladnou diskusi o smyslu, obsahu a zejména reálném budoucím využití připravovaného kompetenčního rámce vysokoškolského učitele, a na něj navázaném povinném absolvování kurzů,
- vyjasnit rozdělení rolí při tvorbě a následné realizaci strategie související s rozvojem pedagogických kompetencí (nyní se vymezení odpovědností při tvorbě strategie jeví jako

neukotvené a osciluje mezi Odborem pro kvalitu, vedením MU a CERPEK), a návazné upřesnit pozici zamýšlených fakultních CERPEK,

3 Zajišťování kvality studijních programů Masarykovy univerzity

Druhá část hodnotící zprávy adresuje problematiku obsaženou v oblasti VI. standardů Nařízení vlády pro institucionální akreditaci.

- VI. Procesy schvalování, řízení a pravidelného hodnocení kvality studijních programů
 - VI.2. Soubor vnitřních požadavků na studijní programy
 - VI.3. Sledování plnění vnitřních požadavků a náprava
 - VI.4. Hodnocení kvality studijních programů

Hodnotící komise i vysoká škola se shodly na tom, že vnější hodnocení není zaměřené na opětovné posuzování studijních programů jako takových po obsahové stránce, ani po stránce personálního zabezpečení, ale na procesy, jež byly na univerzitě pro toto posuzování zavedeny při akreditačním řízení a při vnitřním hodnocení studijních programů, a na jejich srovnatelnost jak napříč fakultami, tak v rámci vlastní rozhodovací praxe RVH.

3.1 Schvalování studijních programů (udělení oprávnění), včetně kontrolních opatření při akreditaci

Popis

Proces schvalování studijních programů byl na MU nastaven v roce 2017 vnitřním předpisem *Schvalování, řízení a hodnocení kvality studijních programů Masarykovy univerzity* (tříkrát novelizován, naposledy v únoru 2022). Posuzování dílčích procesů spojených se schvalováním studijních programů je vztaženo k tomuto vnitřnímu předpisu. Od 1. 5. 2024 platí *Řád kvality studijních programů Masarykovy univerzity*, který nahradil původní předpis a do systému zajišťování a hodnocení kvality integroval i programy CŽV.

Proces začíná vypracováním záměru vzniku studijního programu, který zpracovává budoucí nositel oprávnění (fakulta), zpravidla budoucí garant. Záměr obsahuje popis studijního programu, studii proveditelnosti a návrh na dva externí hodnotitele pro odborné posouzení. Děkan předkládá záměr vzniku studijního programu RVH, která posuzuje jeho soulad se strategií dané oblasti vzdělávání a se strategickým záměrem vzdělávací a tvůrčí činnosti MU.

Po schválení záměru vzniku studijního programu navrhaný garant vypracuje kompletní návrh studijního programu (žádost o schválení, sebehodnotící zprávu o naplnění požadavků standardů kvality MU, výpis personálního zabezpečení), který je podkladem pro vypracování hodnotících posudků schválenými externími hodnotiteli. Návrh vzniku je projednán na hodnotící schůzce, které se účastní děkan, navržený garant studijního programu, alespoň jeden hodnotitel studijního programu, zpravidla člen RVH a případně další osoby z vedení fakulty či MU. Posudky hodnotitelů i zápis z hodnotící schůzky garant studijního programu zahrne do návrhu vzniku studijního programu. Doplněný návrh je projednán akademickým senátem fakulty a předložen ke schválení vědecké radě fakulty. Návrh vzniku studijního programu schválený VR fakulty předkládá rektor RVH. Z řad členů RVH je určen zpravodaj, který po prostudování podkladů formuluje své stanovisko; obdobný postup je aplikován i u návrhu rozšíření, změny či prodloužení studijního programu. RVH následně návrh vzniku studijního programu za účasti navrhovaného garanta a

děkana projedná. RVH může návrh schválit a udělit oprávnění k uskutečňování programu na dobu až sedmi let. RVH má možnost návrh vzniku studijního programu neschválit, vrátit k přepracování, nebo uložit požadavek na kontrolní zprávu.

Pro každý bakalářský nebo magisterský studijní program je jmenována programová rada, která je poradním orgánem garanta studijního programu (čl. 9 *Řád kvality studijních programů Masarykovy univerzity*). V případě doktorských studijních programů je to oborová rada (čl. 10 *Řád kvality studijních programů Masarykovy univerzity*), kterou po chválení VR jmenuje děkan (minimálně 2 akademičtí pracovníci z MUNI a min. 2 odborníci mimo MUNI). Programová/oborová rada projednává záměr rozšíření, změny a prodloužení oprávnění uskutečňovat studijní program.

Záměr rozšíření oprávnění uskutečňovat studijní program nebo změny ve studijním programu jsou projednány programovou/oborovou radou studijního programu. Následně je garantem zpracován kompletní návrh žádosti o rozšíření oprávnění uskutečňovat studijní program, který je předložen akademickému senátu fakulty k vyjádření a vědecké radě fakulty ke schválení. Návrh doplněný zápisy z akademického senátu a vědecké rady fakulty je následně předložen RVH, která za účasti garanta studijního programu a děkana rozhodne o schválení či vrácení k přepracování.

V případě podstatné změny definované v *Řádu kvality studijních programů* jako “odchýlení od dosavadní charakteristiky studijního programu” garant zpracuje návrh obsahující odůvodněnou žádost o podstatnou změnu a další relevantní dokumenty. Je předložen RVH, která rozhoduje o schválení či vrácení k přepracování, za účasti děkana fakulty a garanta studijního programu.

Záměr prodloužení oprávnění uskutečňovat studijní program včetně případných podstatných změn projedná programová/oborová rada studijního programu nejpozději jeden rok před uplynutím doby oprávnění uskutečňovat studijní program. Garant následně připraví návrh prodloužení, který obsahuje žádost, exporty dat o programu z IS MU a zejména dokumenty z vnitřních hodnocení, které jsou klíčové pro posouzení dosavadního fungování programu. Tento kompletní návrh je předložen akademickému senátu k projednání a vědecké radě fakulty ke schválení. Návrh prodloužení studijního programu schválený VR fakulty předkládá rektor RVH. RVH návrh posoudí a v případě jeho schválení může prodloužit oprávnění uskutečňovat studijní program až na období 10 let.

V případě schvalování návrhu vzniku studijního programu nebo návrhu prodloužení studijního programu, který není MU oprávněna uskutečňovat v rámci institucionální akreditace, je výsledkem jednání RVH schválení záměru předložit žádost o akreditaci nebo záměr předložit žádost o prodloužení platnosti akreditace podle § 80 odst. 3 zákona; tuto žádost rektor neprodleně postoupí NAÚ.

Analýza

Nastavení procesu přípravy a schvalování studijních programů je na MU navrženo promyšleně s cílem identifikovat hned na začátku případná problematická místa. Klíčovou roli sehrává budoucí garant studijního programu, který jednak připravuje záměr vzniku studijního programu, jednak navrhuje 2 externí hodnotitele, kteří budou finální návrh žádosti posuzovat. Už při přípravě záměru vzniku SP je využívána podpora fakultního koordinátora pro kvalitu, a jak vyplynulo ze setkání s guaranty SP, je tato pozice a podpora velmi oceňována. Požadavky na odbornou kvalitu a odborné zkušenosti, včetně zahraničního působení externích hodnotitelů jsou nastaveny jednoznačně. Ve spisech ze vzorku 17 vybraných studijních programů bylo možné ověřit, že tento princip byl u záměrů vzniku těchto studijních programů v maximálně možné míře naplněn. Primární odpovědnost za kvalitu hodnocení návrhu SP je tedy delegována daleko víc na fakultní úroveň a budoucího garanta. Role RVH v této fázi schvalovacího procesu je zejména v posouzení souladu se strategií a směřováním MU. Ze systémového hlediska je dobře nastaveno, že v případě doporučení RVH záměr přepracovat může fakulta/budoucí garant reagovat již v této počáteční fázi a není zmařeno úsilí, které by bylo vynaloženo při přípravě kompletní žádosti.

Pro zpracování kompletního návrhu vzniku studijního programu může budoucí garant studijního programu využívat metodiky (např. *Průvodce pro tvorbu charakteristiky studijního programu*), výstupy z informačního systému MU, součinnost koordinátora pro kvalitu a taky konzultace na Odboru pro kvalitu i RVH (zejména s členem z dané fakulty). Hodnocení návrhu studijního programu externími hodnotiteli je nastaveno jako formativní s cílem zlepšení návrhu studijního programu, proto i v případě jednoznačně pozitivního hodnocení konkrétního standardu (zaškrtnuto políčko ANO) by bylo vhodné vyžadovat alespoň minimální slovní vyjádření potvrzující soulad se standardem; hodnotící komise se v rámci předloženého vzorku totiž setkala s velmi rozdílným přístupem hodnotitelů, od povytce formálního odsouhlasení přes explicitní kolegiální, až přátelskou podporou, až po věcnou kritickou reflexi s konkrétními velmi relevantními podněty. Hodnotící schůzka organizovaná budoucím garantem za účasti děkana, hodnotitelů, případně člena RVH a dalších osob z vedení fakulty či MU je velmi dobrým nástrojem pro finální přípravu návrhu. Jsou při ní projednány posudky a doporučení hodnotitelů (minimálně jeden externí hodnotitel se schůzky musí zúčastnit, lze využít i vzdálený přístup), návazně na ni může být návrh studijního programu ještě aktualizován. Tento postup přispívá k přípravě co nejkvalitnějšího návrhu vzniku studijního programu, který je následně projednáván akademickým senátem fakulty, vědeckou radou fakulty a postoupen RVH.

Jak vyplynulo z diskuse s členy akademických senátů a vědeckých rad fakult, forma, rozsah a obsah projednání (rozsáhlá diskuse versus formální prohlásování) se liší fakulta od fakulty. To, že není nastavena standardizována forma projednání, se odráží i v míře podrobnosti v zápisech z těchto orgánů; odlišnou praxi potvrdily i podklady ze vzorku studijních programů (např. zápis VR ESF MU nebo VR PF MU jenom schválené usnesení, FF MU per rollam hlasování, zápis AS PřMU jenom usnesení, zápis AS PF MU obsahující podrobnější popis projednávání).

Z hlediska projednání návrhu vzniku studijního programu na RVH je klíčovým aktérem zpravodaj z řad členů Rady. Hodnotící komise byla obeznána i s někdejší záměrem alokovat konkrétním členům RVH konkrétní studijní programy a zajistit tak jejich sledování v čase, nicméně s ohledem na režim fungování a pracovní vytíženost Rady se takováto ambiciózní systematizace jevila – a i nadále jeví – jako zcela nereálná. Výběr zpravodaje je v gesci místopředsedy RVH, není striktně navázán na jeho odbornost ve vztahu k posuzovanému SP. Po prostudování všech dostupných podkladů k návrhu, včetně závěrů z hodnotící schůzky, zpravodaj zpracovává pro RVH stanovisko, ve kterém zdůvodní, proč doporučuje nebo nedoporučuje návrh ke schválení. Je zřejmé, že zpravodaj může posoudit naplňování standardů kvality, ale z hlediska odborné expertízy je stanovisko založeno na závěrech z externích posudků. Nastavená praxe povinné účasti garanta studijního programu na jednání RVH, kdy se projednávají záležitosti související s návrhem vzniku studijního programu nebo jeho změnami, přispívá k transparentnosti jednání RVH a lze ji brát i jako okamžitou zpětnou vazbu garantovi. Komise ostatně oceňuje interní materiál „Rozhodovací praxe RVH MU“, který je velmi dobrým nástrojem nejenom k udržování konzistentnosti rozhodování RVH, ale hlavně poskytuje přesňující informace pro garanty při přípravě žádosti o akreditaci SP.

Jak vyplynulo ze schůzky s garanty SP, vnímají, že jsou častokrát limitováni rozparem mezi vysokou mírou odpovědnosti, která je na ně kladena z titulu garantování studijního programu, a chybějícími kompetencemi, např. ve vztahu k personálnímu zajištění studijního programu či odměňování. Tento stav je ale obecný a vychází ze zákona o vysokých školách. Velmi dobrým nástrojem pro garanty SP je aplikace Garant, která je nástrojem pro přípravu nejenom nové akreditační žádosti, ale poskytuje základní informace a data ke SP, které lze využít pro případ rozšíření, změny nebo prodloužení SP; v diskusi však též zaznělo, že někdy nastává problém s rozsahem informací, které jsou pro garanty dostupné, poptáván je i větší komfort při práci se systémem.

V případě přípravy návrhu rozšíření, změny či prodloužení studijního programu je klíčovým prvkem programová rada studijního programu (případně společná PR), resp. oborová rada u doktorských studijních programů. Pro garanty je připraven metodický návod „RVH – průvodce změnami ve studijním programu“. Pro podporu programové rady studijního programu je zpracován Stručný průvodce pro

programové rady (2024), obdobně pro členy oborové rady studijního programu je vytvořen Stručný průvodce pro oborovou radu k zajišťování kvality studijního programu (2024).

Na závěr je nutné zmínit téma, které pravidelně zaznívalo na řadě setkání v rámci návštěvy na místě. Trvá totiž nejasnost či nejistota v tom, zda a jak při schvalování studijních programů zohledňovat tři parametry: ekonomickou náročnost (či udržitelnost), společenskou poptávku (resp. potřeby profesní sféry) a uplatnitelnost absolventů v oboru (či jejich uplatnění; zároveň však je vhodné dodat, že uplatnění “v oboru” je v současné době stále více jako koncept problematizováno, neboť vymezení i hranice oborů se v profesní sféře velmi rychle mění a posouvají). Hodnotící komise se ostatně setkala s ojedinělým případem studijního programu, který byl teprve nedávno akreditován, ale v současnosti je již ukončován a s jeho pokračováním se nepočítá; z diskusí vyplývá, že důvody pro toto rozhodnutí nejsou ani tolik ekonomické, jako spíš obsahové, konkrétně že studijní program nenaplňuje původní vizi v oblasti očekávání studujících ani poptávku pracovního trhu po deklarovaných kompetencích. Je zřejmé, že současné vedení MU oslovilo RVH s žádostí o zvýšený důraz na ekonomické aspekty vzdělávací nabídky; zároveň lze v zápisech z minulosti dohledat konstatování, že RVH pro tuto expertizu nemá data ani vhodnou metodologii, a tedy přenechává toto vyhodnocení na fakultách. V rámci setkání byly navíc okrajově zmíněny i tzv. “excelentní obory” (ovšem bez označení konkrétních studijních programů), které jsou svým zaměřením i personálním zabezpečením výjimečné a univerzitou či fakultami podporované; není tedy zřejmé, zda existuje “typologie”, v jejímž rámci by např. parametr prestiže či výrazné společenské prospěšnosti hrál explicitní roli. Výše zmiňované parametry jsou v současné době tématem napříč celým vysokoškolským sektorem v souvislosti s financováním vysokých škol, nárůstem počtu studujících poptávaným ze strany politických reprezentací, a konečně i dynamickou proměnou pracovního trhu související nejen s rozvojem technologií. Je proto pozitivní, že tato diskuse na MU otevřeně probíhá, a že se hledají způsoby, jak zohlednit širokou vzdělávací nabídku, kterou nelze vždy “vtěsnat” do jasných kvantitativních ukazatelů.

Komise došla k závěru, že proces schvalování studijních programů je nastaven transparentně a funkčně, a také je realizován v souladu s platnou vnější i vnitřní legislativou.

Zjištění

Hodnotící komise oceňuje

- funkční nastavení celého procesu vzniku nového studijního programu, kdy na RVH je projednáván již záměr vzniku studijního programu a následně je projednán kompletní dopracovaný návrh vzniku studijního programu,
- ukotvení procesu výběru hodnotitelů pro návrh vzniku studijního programu a rámce zpracování posudku (formativní hodnocení) již na úrovni fakulty, a to včetně institutu hodnotící schůzky; tento proces na základě projednaných doporučení hodnotitelů umožňuje aktualizovat/zkvalitnit připravený návrh vzniku studijního programu, a zároveň expertní posouzení návrhu SP ponechává na fakultě,
- datovou a informační součinnost informačního systému MU s cílenou podporou pro tvorbu akreditačního spisu garantovi studijního programu – aplikace *Garant*,
- nastavení systémové podpory při přípravě záměru nebo návrhu vzniku studijního programu v podobě fakultního koordinátora pro kvalitu a také centrálně zpracovaných metodických materiálů Odboru pro kvalitu.

Hodnotící komise doporučuje:

- standardizovat obsah projednávání návrhu vzniku studijního programu na zasedání akademického senátu a vědecké rady fakulty a promítnutí závěrů z tohoto projednání v dostatečné míře podrobnosti do zápisů z těchto orgánů,

- při posuzování návrhu vzniku studijního programu nadále hledat vhodné mechanismy pro vyhodnocení jeho finanční náročnosti a udržitelnosti zajištění zdrojů, a zároveň podporovat manažerskou odpovědnost fakultních orgánů v této oblasti strategického rozhodování; nad návrhem obsahu SP (včetně deklarovaných kompetencí absolventů) brát do úvahy i další zdroje informací o potřebnosti studijního programu jako doplnění názoru garantujícího akademického pracovníka,
- upravit požadavky na hodnotící posudek externího hodnotitele návrhu SP tak, aby bylo hodnocení naplňování konkrétního standardu vždy povinně doplněno i o slovní komentář.

3.2 Hodnocení studijních programů (v době realizace), periodické (komplexní) i pravidelné (každoroční) procesy

Popis

Univerzita již mnoho let realizuje vnitřní hodnocení studijních programů, které tvoří klíčový pilíř zajišťování kvality vzdělávání. Celý proces je jasně definován v Řádu kvality studijních programů Masarykovy univerzity. Tento proces zahrnuje dvě hlavní úrovně hodnocení. První je *malé vnitřní hodnocení*, tedy každoroční proces realizovaný programovými radami, zaměřený na aktuální výsledky a rozvojové plány studijního programu; programová rada hodnotí klíčové ukazatele, jako jsou výsledky přijímacího řízení, státních zkoušek, anket, či internacionalizace, přičemž zápisy z hodnocení se archivují v IS MU. Druhou je *velké vnitřní hodnocení* realizované jednou za pět let, které přináší komplexní zpětnou vazbu od studentů, zaměstnavatelů a akademiků; hlavním výstupem je plán rozvoje programu na další období.

Univerzita procesy vnitřního hodnocení neustále zlepšuje, a to jak organizačně, tak obsahově. Například od roku 2022 se hodnocení více zaměřuje i na distanční vzdělávání a byla revidována metodika hodnocení doktorských programů, které se nyní propojují s hodnocením výzkumu. Při všech hodnotících procesech poskytují zásadní oporu manažerská data studijního programu dostupná prostřednictvím aplikace Garant a Portálu pro zaměstnance MU.

Ze sebehodnotící zprávy vyplývá, že v roce 2023 proběhla evaluace velkého vnitřního hodnocení pregraduálních programů na pěti fakultách. Výsledky ukázaly, že proces je efektivní, účelný, a hlavně pozitivně hodnocený zejména ze strany garantů studijních programů. Na schůzkách byl řadou jeho účastníků oceňován fakt, že nejde o formální úkon, ale o odbornou diskusi o stavu a potřebách studijních programů, díky čemuž má tento mechanismus rozvojový a formativní charakter. Na základě připomínek došlo k racionalizaci a zjednodušení dokumentů, což umožňuje lepší využitelnost dat a podporu uživatelů.

Analýza

Na úvod je potřeba konstatovat, že ačkoliv je na první pohled systém řízení kvality na MU poměrně masivní, funguje relativně pružně a bez velkých komplikací, které tyto velké procesy často mívají. Celý systém je založený na dvou typech hodnocení s různou periodicitou, které v sobě obsahují množství analýz jednotlivých segmentů SP, zátěží akademických pracovníků počínaje, předmětovou anketou konče.

Každoroční malé vnitřní hodnocení probíhá zcela v gesci fakult a strukturou i rozsahem adekvátně zrcadlí fakt, že jde o reflexi právě proběhlého akademického roku. Každý pregraduální studijní program má programovou radu, ve které jsou zastoupeni i studenti a která zasedá minimálně jednou ročně. U doktorských studijních programů jsou to pak oborové rady. Ačkoliv debata nad rozvojem studijního programu často probíhá kontinuálně v průběhu celého roku, je jednotně strukturovaný každoroční checkpoint vhodným nástrojem pro sledování “života” daného programu. Nutnost vyhotovit zprávu z tohoto hodnocení řada garantů vnímá jako přínos pro ně samotné (při širší diskusi dochází k řadě užitečných

vyjasnění i pojmenování problémů a potřeb, jak krátkodobých, tak dlouhodobých). Možným vylepšením z hlediska celkového systému je však jasnější komunikace od vedení fakulty, resp. univerzity směrem ke garantům o tom, jak jsou dále tyto roční reporty konkrétně používány (tj. nad rámec toho, že při případném prodloužení udělení oprávnění uskutečňovat SP do nich nahlíží RVH, což je ale typicky 1x za dlouhou řadu let), případně kdo další s nimi pracuje a v jakých okamžicích; na dotaz členů komise garanti reagovali, že buď neví, nebo předpokládají, že další práce s malým vnitřním hodnocením je na straně vedení fakult, typicky v gesci příslušných proděkanů, nicméně aktivní zpětnou vazbu k němu standardně nedostávají. Významnou roli při tomto ročním hodnocení hrají i studentští zástupci v programových radách. Jejich role napříč univerzitou je formálně stejná, reálné angažmá se však významně liší. Hodnotící komise se shodla na tom, že v principu jistá různorodost v pojetí a fungování programových rad nepředstavuje slabinu. Existují fakulty, kde je studentská účast uskutečňována velmi intenzivně, studenti se cítí být reálnými zástupci, jsou schopni nasbírat podněty od ostatních studujících a při změně člena v radě si předávají potřebné informace; na druhou stranu ale existují také studijní programy, kde takovéto mechanismy nefungují, či fungují nevyváženě. Proto by bylo dobré zavést nikterak striktně institucionální, ale spíše informativní onboarding studujících, kteří jsou do programové rady nominováni. Hodnotící komise zároveň dodává, že srozumitelná, a hlavně průběžná informovanost o principech studentského zapojení je sice primárně na straně univerzity, fakulty a studijního programu, úspěch a efektivita však výrazně závisí i na proaktivním, zodpovědném a udržitelném přístupu ze strany studentů; přítomnost více studentů z různých ročníků studia – a tudíž s postupnou obměnou – by mohla této věci napomoci.

Minimálně každých 5 let je každý SP na MU hodnocen v rámci velkého vnitřního hodnocení. Při něm dochází k potřebným a robustním zpětnovazebným procesům, které se následně propisují do vývoje SP. Samotné hodnocení je ve velké míře v gesci fakulty, zpravidla za účasti člena RVH (Řád kvality studijních programů používá sousloví “obvykle účastní”). Hodnotící komise vnímá pozitivně fakt, že RVH nemá potřebu být jedinou hodnotící autoritou, ale že v rámci univerzitní hierarchie chce, aby fakulty samy prováděly hodnocení svých studijních programů; samotná RVH pak jen posuzuje dostatečnost tohoto hodnocení a přijatá opatření. Komise zároveň konstatuje, že by bylo vhodné, kdyby se RVH ve větších, avšak pravidelných časových intervalech věnovala reflexi proběhlých hodnocení SP (typicky jednou za akademický rok), a to např. formou projednání souhrnných výsledků (viz též výše). Dále by bylo vhodné explicitně pojmenovat a vymezit zapojení členů RVH v rámci velkého hodnocení. S ohledem na počet hodnocených SP lze totiž dnes obtížně zaručit, že u každého hodnocení člen RVH bude; jako vhodné se tedy jeví nastavit jejich přítomnost spíše jako monitorování srovnatelnosti těchto procesů napříč celou univerzitou než jako posuzování konkrétního SP, a jako takové je i transparentně komunikovat. V této chvíli nedokáže hodnotící komise posoudit, zda nepovinné zapojení členů RVH přináší to, co bylo původně plánováno.

Přenesením odpovědnosti za vnitřní hodnocení SP na fakulty nicméně není nijak dotčeno samosprávné postavení RVH, která zcela jasně deklaruje své nároky na kvalitu studijních programů a vyvíjí buď neformální tlak v podobě uplatňování ustálené a v rámci univerzity srovnatelné praxe, anebo v případě potřeby může s oporou v legislativě volit i formální nástroje, kterými se u problematických SP vypořádává s komplikacemi.

Velmi pozitivním aspektem celého procesu hodnocení je standardní zapojování externistů, jak z akademického prostředí mimo MU, tak i z praxe. Dva externí členové jsou přímo součástí RVH. V procesu velkého hodnocení jsou přítomni vnější aktéři jako zaměstnavatelé či externí akademici, a vnější pohled je přítomen i v rámci malého hodnocení, protože součástí programových rad jsou typicky absolventi a/nebo zaměstnavatelé. Vnější zpětná vazba studijním programům se ukazuje jako velmi dobrý prvek, který poukazuje na věci, které v čistě akademickém světě nemusí být na první pohled vidět. Hodnotící komise konstatuje, že všechny tyto mechanismy jsou z hlediska systémů řízení kvality velmi vhodné a aktivně využívány, a samotná univerzita si je jejich přínosu velmi dobře vědoma.

Obecně lze konstatovat, že systém vnitřních hodnocení studijních programů je na MU dobře nastavený; decentralizace a zároveň vícestupňovost se za dobu trvání institucionální akreditace potvrdily jako účinné principy. Svědčí o tom nejen výstupy tohoto systému v podobě studijních programů jako takových, splňujících zpravidla vyšší než minimální nároky jak z hlediska obsahu, tak z hlediska kvality procesů vnitřního posuzování, ale také poměrně pozitivní přijímání systému zajišťování kvality v rámci celé univerzity: navzdory některým svým procesně a administrativně náročným aspektům je chápán jako příležitost k růstu a rozvoji hlavní činnosti vysoké školy, a to vzdělávání a výchově kvalitních absolventů.

Zjištění

Hodnoticí komise oceňuje

- malé i velké vnitřní hodnocení studijních programů jako primárně kolegiální a rozvojový mechanismus, nikoliv jako formální krok spoléhající na mechanické vyhodnocení údajů,
- vícestupňový externí pohled uplatňovaný v rámci celého systému hodnocení (členové RVH, členové programových rad, hodnotitelé mimo MU v rámci velkého vnitřního hodnocení) jakožto funkční mechanismus průběžné zpětné vazby ze strany různorodých stakeholderů,
- ukotvení primární odpovědnosti za vnitřní hodnocení studijních programů na fakultách a s ním související vyprofilování pozice RVH jako garanta férovosti a rovného přístupu napříč univerzitou, případně jen v nezbytných případech jako autoritativního arbitra,
- robustní datovou podporu systému IS, který garantům ve všech procesech zprostředkovává aktuální informace o studijním programu ve vhodné struktuře i rozsahu.

Hodnoticí komise doporučuje

- v intenzivní spolupráci se studenty nadále zlepšovat informovanost studujících při jejich nominaci do programových rad, při procesu onboardingu i při následném členství v nich, a to i s využitím příkladů dobré praxe napříč fakultami,
- posilovat informovanost garantů SP ohledně smyslu ročního malého vnitřního hodnocení, zejména s ohledem na další práci fakult s jeho výsledky a jejich využitím i v delším časovém horizontu (typicky při podávání žádostí o prodlužování oprávnění studijním programům, rozšíření o další specializace či formy studia),
- vést v rámci RVH koncepční debatu zaměřenou na vyhodnocení funkčnosti dosavadního zapojování členů RVH do velkého vnitřního hodnocení zejména s ohledem na jeho četnost napříč univerzitou, a případné následné úpravy této role.

Závěr

Závěrem lze konstatovat, že SWOT analýza vypracovaná Masarykovou univerzitou jako součást sebehodnotící zprávy sebevědomě pojmenovává silné stránky a příležitosti, ale také věcně a otevřeně popisuje slabé stránky a hrozby. Hodnoticí komise má za to, že je dokladem sebereflexe ze strany univerzity a průběžné práce na kultivaci vnitřního prostředí; i v nadcházejícím období je však klíčová včasná a srozumitelná komunikace oběma směry tak, aby výrazně centralizovaný, byť smysluplně a funkčně nastavený systém implementující řadu centrálně přijatých rozhodnutí i nadále zohledňoval specifika fakult a přirozenou rozmanitost vnitřního prostředí školy.

Shrnutí příkladů dobré praxe a doporučení pro další rozvoj

Hodnocená oblast	Hodnoticí komise oceňuje:	Hodnoticí komise doporučuje:
2.1.Systém zajišťování kvality a fungování Rady pro vnitřní hodnocení	dlouhodobě konzistentní, koncepční a kompaktní fungování RVH umožněné mimo jiné postupným náběhem a následnou obměnou mandátů	konsolidovat pravidla účasti členů RVH na velkých vnitřních hodnoceních a výsledkům těchto hodnocení věnovat v rámci jednání RVH explicitní pozornost v samostatných a předem avizovaných bodech
	vyprofilování pozice rektora coby předsedy RVH jakožto primárně garanta strategického směřování školy, s adekvátní mírou odstupu od operativně projednávaných záležitostí	zvážit jasnější režim pro fungování Studentského poradního panelu tak, aby jedinému zástupci studujících v Radě (zjevně v důsledku netriviálního sestavování RVH a vnitřního rozhodnutí MU mít v Radě dva externí členy a pouze jediného studentského člena, a to tak, aby byly zachovány zákonem dané poměry nominací) poskytoval dostatečně autoritativní a robustní oporu; je zároveň žádoucí, aby díky přiměřené formalizaci byla zajištěna udržitelnost konání panelu a jeho jistá "institucionální" paměť
	vhodné ošetření konfliktu zájmů, s návazným oddělením oblasti managementu školy od oblasti řízení a kontroly zajišťování kvality, konkrétně např. nečlenstvím prorektorů v RVH	analyzovat reálnou potřebnost všech hodnoticích procesů, které jsou ukotvené v současném znění Pravidel vnitřního hodnocení, a výsledky této analýzy zohlednit při případné další aktualizaci tohoto předpisu, a to i s ohledem na nyní již poměrně dobře otestovanou pracovní a časovou kapacitu RVH
	péči o transparentnost a předvídatelnost rozhodnutí, mimo jiné i díky průběžnému zveřejňování postupně utvářené rozhodovací praxe RVH jakožto metodického vodítka pro fakulty	zejména v oblasti vnitřní legislativy týkající se doktorského studia dokončit sladování programů se zákonem v intencích usnesení Rady NAÚ a kompetence garantů mnohem lépe a robustněji ošetřit v závazném celouniverzitním předpisu, zejména v souvislosti s působením oborových komisí (u specializací) a s působením garantů DSP (v rámci společných oborových rad); ani u jednoho
	kvalitu, konkrétnost a celkovou kulturu zápisů z jednání RVH svědčící o étosu práce Rady napříč celým sledovaným obdobím, tedy od udělení IA do současnosti	zákonem vymezeného orgánu nesmí dojít k přenesení odpovědnosti na jiný orgán, spojené s okleštěním, odebráním či vzdáním se zákonných práv a povinností, a měly by být maximálně eliminovány případné kompetenční spory ve prospěch reálného garanta SP
	efektivní a vstřícný onboarding nových členů a členek umožňující rychlé a komfortní převzetí agendy	
	pravidelný mechanismus setkávání RVH s garanty studijních programů za podpory Oddělení pro kvalitu ke konkrétním tématům	

2.2 Orgány a procesy zajišťování kvality na fakultách s přihlédnutím k fakultním specifikům	řízení fakult kvalitními akademicko-manážerskými týmy děkanů a děkanek, což potvrzuje jedna silná pozice univerzity na vzdělávacím trhu, jednak převažující pozitivní identifikace zaměstnanců a studentů s jednotlivými fakultami a celou univerzitou	centrálně posílit pravomoci garanta studijního programu směřující k výkonu jeho povinností při zajišťování kvality studijního programu
	obsazování pozic garantů studijních programů motivovanými akademickými pracovníky, kteří se aktivně snaží dále rozvíjet jim svěřené studijní programy, a zároveň mají dobré povědomí o fungování systému v rámci univerzity a ze svých pozic se na něm podílejí	nadále cíleně kultivovat obousměrnou komunikaci mezi RVH a fakultními aktéry systému zajišťování kvality, z centrální úrovně důsledněji metodicky podporovat fakultní akademické senáty a vědecké rady v procesu zajišťování kvality
	úspěšné zavedení programových rad pro bakalářské a magisterské studijní programy na všech fakultách a prokázání jejich funkčnosti jakožto podpůrné platformy garanta studijního programu při výkonu jeho povinností, zejména díky zapojení externích odborníků a studujících	zlepšit systém začleňování nových studentských zástupců do programových rad a posílit komunikaci programových rad se studenty na fakultách za účelem posílení zpětné vazby při zajišťování kvality
		pokračovat v úsilí zapojit studenty a absolventy doktorských studijních programů do zajišťování kvality doktorského studia, a to zejména na fakultní úrovni, tedy nejen prostřednictvím Studentského poradního panelu při RVH
2.3 Administrativní a metodické zajištění procesů zajišťování kvality na úrovni univerzity i fakult	komplexní a funkční systém metodické a administrativní podpory procesů zajišťování kvality na úrovni univerzity i fakult, s aktuálně dostatečným personálním, materiálním i technickým zázemím	dbát na udržení vysoké kvality personálního zajištění metodicko-administrativní podpory na univerzitní i fakultní úrovni, a činit aktivní kroky na univerzitní i fakultní úrovni k přípravě na období od roku 2028, kdy dle aktuálního nastavení „doběhne“ oprávnění k uskutečňování významnému množství studijních programů, včetně zajištění odpovídajícího financování administrativních a metodických aktivit již po roce 2025
	jednoznačně pozitivní hodnocení nastavení metodické a administrativní podpory ze strany akademických aktérů – tedy RVH, garantů, programových a oborových rad, vedení fakult i samosprávných orgánů	
	aktivní pravidelnou spolupráci Odboru pro kvalitu MU s příslušnými dalšími odbory MU při řešení příbuzných či souvisejících agend	zajistit vyšší míru standardizace výstupů/dokumentace z příslušných orgánů (AS a VR) různých fakult – zpřesnění procesu, formy a obsahu výstupů, zvážit možnost zahrnutí fakultních koordinátorů pro kvalitu do řešení této oblasti a sdílet příklady dobré praxe mezi fakultami
	vysoce pozitivní hodnocení činnosti fakultních koordinátorů pro kvalitu ze strany garantů studijních programů a jejich přirozené a plné	aktivně činit kroky ke zvýšení flexibility a rychlosti implementace úprav plánovaných v rámci IS MU pro potřeby systému zajišťování kvality,

	začlenění do organizační struktury fakult	včetně zohledňování reálných potřeb garantů studijních programů jakožto jeho klíčových aktérů a koncových uživatelů
	IS MU (aplikace Garant) jako centrální integrovanou databázi informací poskytující všem skupinám uživatelů zapojeným do procesů zajišťování a hodnocení kvality specificky zacílenou funkční podporu	
2.4 Zapojení studujících do systému zajišťování kvality (nejen hodnocení výuky ve studijních programech)	vícestupňové zapojení studujících do mechanismů zajišťování kvality, a to jednak v rámci primárního sběru zpětné vazby, ale zejména díky členství v programových radách (kdy se studentští zástupci podílejí na každoročním malém vnitřním hodnocení) a díky standardnímu zapojování do velkého vnitřního hodnocení (jednou za 5 let)	zkrátit centrálně zajišťované ankety a nastavit volitelnou možnost větší personalizace tak, aby došlo ke snížení časové zátěže při vyplňování a zároveň byla výrazněji reflektována specifika jednotlivých fakult a předmětů
	diverzitu způsobů získávání zpětné vazby, díky níž mohou být v rámci jednotného systému zohledněna i fakultní specifika, potřeby a osvědčené postupy: vedle využívání anket s transparentním sdílením výsledků v IS, které studující motivuje k vyplňování anket a vyučující následně k úpravám metod či obsahu výuky (FFS), jde např. o možnost používat vlastní dotazníky s konkrétními otázkami „na míru“ předmětu (FaF), nebo o průběžnou reflexi výuky již během semestru (PedF – speciální pedagogika, MOS)	zvážit zavedení průběžné zpětné vazby během semestru, která by pomohla lépe a včas monitorovat případné studijní problémy na straně studujících a detekovat ne zcela funkční výukové metody na straně vyučujících
	příklady neformálního setkávání studentů a onboarding do programových rad (FSS, FF), které zajišťuje kontinuitu a umožňuje rychlou adaptaci nových členů do procesů a kontextu SP	posílit podporu participace nových studentů v programových radách včasnou informační kampaní, zaškolením, a případně též intenzivnější podporou ze strany fakultních referentů kvality
	otevřenou a neformální diskusi v rámci studentského panelu při RVH, jejíž výstupy jsou seriózně a partnersky zohledňovány při jednání Rady pro vnitřní hodnocení	i nadále posilovat povědomí o činnosti podpůrných pracovišť pro studenty a věnovat patřičnou pozornost otázkám, které řeší a které jsou v současné době stále ještě vnímány jako marginální
	rozsáhlý systém podpory studujících svědčící o efektivní spolupráci mezi jednotlivými pracovišti, zohledňování potřeb zahraničních studentů díky vícejazyčné komunikaci, a také schopnost střediska Teiresiás maximálně přizpůsobovat studium studentům se specifickými potřebami	v souvislosti se složením RVH zvážit rozšíření počtu studentských členů na dva; při velmi krátkém členství (2 roky) se jeví jako velmi žádoucí udržitelně zajistit přítomnost studentského hlasu s jistým know-how a jistou institucionální pamětí <i>(hodnotící komise si je zároveň vědoma, že toto doporučení s ohledem na nominační proces</i>

		<i>může představovat výrazný zásah do legislativy, formuluje je tedy jako podnět spíše pro dlouhodobější horizont)</i>
2.5 Kompetence pro výuku a jejich rozvoj a hodnocení	promyšlenou a v život postupně uváděnou koncepční celouniverzitní strategii rozvoje pedagogických kompetencí, s adekvátní reflexí úspěšných i neúspěšných kroků a následnou úpravou dalšího postupu	vést důkladnou diskusi o smyslu, obsahu a zejména reálném budoucím využití připravovaného kompetenčního rámce vysokoškolského učitele, a na něj navázaném povinném absolvování kurzů
	existenci a fungování celouniverzitního pracoviště CERPEK, s vesměs pozitivně vnímanou nabídkou vzdělávacích kurzů dle potřeb, zakázek a požadavků fakult	vyjasnit rozdělení rolí při tvorbě strategie související s rozvojem pedagogických kompetencí (nyní se vymezení odpovědností při tvorbě strategie jeví jako neukotvené a osciluje mezi Odborem pro kvalitu, vedením MU a CERPEK), a návazné vyjasnit pozici zamýšlených fakultních CERPEK
	realizaci projektové soutěže zaměřené na inovaci výuky prostřednictvím nově zaváděných studijních předmětů i aktualizace předmětů stávajících	
3.1 Schvalování studijních programů (udělení oprávnění), včetně kontrolních opatření při akreditaci	funkční nastavení celého procesu vzniku nového studijního programu, kdy na RVH je projednáván již záměr vzniku studijního programu a následně je projednán kompletní dopracovaný návrh vzniku studijního programu	standardizovat obsah projednávání návrhu vzniku studijního programu na zasedání akademického senátu a vědecké rady fakulty a promítnutí závěrů z tohoto projednání v dostatečné míře podrobnosti do zápisů z těchto orgánů
	ukotvení procesu výběru hodnotitelů pro návrh vzniku studijního programu a rámce zpracování posudku (formativní hodnocení) již na úrovni fakulty, a to včetně institutu hodnotící schůzky; tento proces na základě projednaných doporučení hodnotitelů umožňuje aktualizovat/zkvalitnit připravený návrh vzniku studijního programu, a zároveň expertní posouzení návrhu SP ponechává na fakultě	při posuzování návrhu vzniku SP nadále hledat vhodné mechanismy pro vyhodnocení jeho finanční náročnosti a udržitelnosti zajištění zdrojů, a zároveň podporovat manažerskou odpovědnost fakultních orgánů v této oblasti strategického rozhodování; nad návrhem obsahu SP (včetně deklarovaných kompetencí absolventů) brát do úvahy i další zdroje informací o potřebnosti SP jako doplnění názoru garantujícího akademického pracovníka
	datovou a informační součinnost informačního systému MU s cílenou podporou pro tvorbu akreditačního spisu garantovi studijního programu – aplikace Garant	
	nastavení systémové podpory při přípravě záměru nebo návrhu vzniku studijního programu v podobě fakultního koordinátora pro kvalitu a také centrálně zpracovaných metodických materiálů Odboru pro kvalitu	upravit požadavky na hodnotící posudek externího hodnotitele návrhu SP tak, aby bylo hodnocení naplňování konkrétního standardu vždy povinně doplněno i o slovní komentář
	malé i velké vnitřní hodnocení studijních programů jako primárně kolegiální a rozvojový mechanismus,	v intenzivní spolupráci se studenty nadále zlepšovat informovanost studujících při jejich nominaci do

3.2 Hodnocení studijních programů (v době realizace), periodické (komplexní) i pravidelné (každoroční) procesy	nikoliv jako formální krok spoléhající na mechanické vyhodnocení údajů	programových rad, při procesu onboardingu i při následném členství v nich, a to i s využitím příkladů dobré praxe napříč fakultami
	vícestupňový externí pohled uplatňovaný v rámci celého systému hodnocení (členové RVH, členové programových rad, hodnotitelé mimo M v rámci velkého vnitřního hodnocení) jakožto funkční mechanismus průběžné zpětná vazby ze strany různorodých stakeholderů	posilovat informovanost garantů SP ohledně smyslu ročního malého vnitřního hodnocení, zejména s ohledem na další práci fakult s jeho výsledky a jejich využitím i v delším časovém horizontu (typicky při podávání žádostí o prodloužení oprávnění studijním programům, rozšíření o další specializace či formy studia)
	ukotvení primární odpovědnosti za vnitřní hodnocení studijních programů na fakultách a s ním související vyprofilování pozice RVH jako garanta férovosti a rovného přístupu napříč univerzitou, případně jen v nezbytných případech jako autoritativního arbitra	vést v rámci RVH koncepční debatu zaměřenou na vyhodnocení funkčnosti dosavadního zapojování členů RVH do velkého vnitřního hodnocení zejména s ohledem na jeho četnost napříč univerzitou, a případné následné úpravy této role
	robustní datovou podporu systému IS, který garantům ve všech procesech zprostředkovává aktuální informace o studijním programu ve vhodné struktuře i rozsahu	

Závěry Rady NAÚ

Rada NAÚ se seznámila s výsledky vnějšího hodnocení Masarykovy univerzity na svém zasedání č. 03/2025 konaném dne 3. dubna 2025.

Rada Národního akreditačního úřadu pro vysoké školství podle § 83c odst. 2 písm. f) zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, schválila Zprávu o vnějším hodnocení Masarykovy univerzity.

Seznam příloh

- 1) Výrok z rozhodnutí o udělení institucionální akreditace MU
- 2) Vybraný vzorek studijních programů
- 3) Vyhodnocení odpovědí na výzkumné otázky

Příloha č. 1

Rozhodnutí o udělení institucionální akreditace MU vydal NAÚ 24. května 2018. NAÚ udělil MU podle § 81b odst. 1 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) institucionální akreditaci pro tyto oblasti vzdělávání:

- a) oblast vzdělávání *Bezpečnostní obory* a v jejím rámci bakalářský typ studijních programů,
- b) oblast vzdělávání *Biologie, ekologie a životní prostředí* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- c) oblast vzdělávání *Ekonomické obory* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- d) oblast vzdělávání *Filologie* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- e) oblast vzdělávání *Filozofie, religionistika a teologie* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- f) oblast vzdělávání *Fyzika* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- g) oblast vzdělávání *Historické vědy* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- h) oblast vzdělávání *Chemie* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- i) oblast vzdělávání *Informatika* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- j) oblast vzdělávání *Matematika* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- k) oblast vzdělávání *Mediální a komunikační studia* a v jejím rámci bakalářský a magisterský typ studijních programů,
- l) oblast vzdělávání *Neučitelská pedagogika* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- m) oblast vzdělávání *Politické vědy* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- n) oblast vzdělávání *Právo* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- o) oblast vzdělávání *Psychologie* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- p) oblast vzdělávání *Sociální práce* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- q) oblast vzdělávání *Sociologie* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- r) oblast vzdělávání *Tělesná výchova a sport; Kinantropologie* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- s) oblast vzdělávání *Učitelství* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- t) oblast vzdělávání *Vědy o umění a kultuře* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- u) oblast vzdělávání *Vědy o Zemi* a v jejím rámci bakalářský, magisterský a doktorský typ studijních programů,
- v) oblast vzdělávání *Všeobecné lékařství a zubní lékařství* a v jejím rámci magisterský a doktorský typ studijních programů,
- w) oblast vzdělávání *Zdravotnické obory* a v jejím rámci bakalářský a magisterský typ studijních programů.

Příloha č. 2

Legenda: P – prezenční forma studia; K – kombinovaná forma studia; D – distanční forma studia; Oblast vzdělávání – číslo odkazuje na oblast vzdělávání dle přílohy č. 3 k zákonu č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)

Součást vysoké školy	Typ programu	Profil programu	Forma studia	Doba studia	Název programu	Oblast vzdělávání	Spolupracující instituce
Ekonomicko-správní fakulta	Bakalářský	Profesní	K	3	Analytika byznysových dat	5	
Lékařská fakulta	Magisterský	Profesní	P	5	Bioanalytická laboratorní diagnostika ve zdravotnictví - Embryolog	36	
Filozofická fakulta/Fakulta sociálních studií	Bakalářský	Akademický	P	3	Culture, Media and Performative Arts	12 (25 %), 18 (25 %), 25 (25 %), 32 (25 %)	
Fakulta informatiky	Navazující magisterský	Profesní	P	2	Softwarové inženýrství	14	
Fakulta sportovních studií	Bakalářský	Akademický	K, P	3	Tělesná výchova a sport	28	
Právnická fakulta	Bakalářský	Akademický	D, K	3	Mezinárodněprávní obchodní studia	22	
Přírodovědecká fakulta	Bakalářský	Akademický	P	3	Matematika	17	
Pedagogická fakulta	Navazující magisterský	Akademický	K, P	2	Speciální pedagogika	19	
Filozofická fakulta	Navazující magisterský	Akademický	K, P	2	Učitelství německého jazyka a literatury pro střední školy	9 (25 %), 30 (75 %)	
Lékařská fakulta	Navazující magisterský	Profesní	P	2	Optometrie	19 (50 %), 36 (50 %)	
Přírodovědecká fakulta	Navazující magisterský	Akademický	P	2	Biochemie	13	
Filozofická fakulta	Bakalářský				Comparative World Literature		
Fakulta sociálních studií	Navazující magisterský	Akademický	P	2	European Governance	20	
Přírodovědecká fakulta	Doktorský		K, P	4	Molekulární a buněčná biologie a genetika	3	Biofyzikální ústav AV ČR, v. v. i.

Fakulta sociálních studií	Doktorský		K, P	4	Psychologie	23	Psychologický ústav AV ČR, v. v. i.
Filozofická fakulta	Doktorský		K, P	4	Etnologie	12	Etnologický ústav AV ČR, v. v. i.
Farmaceutická fakulta	Doktorský		K, P	4	Farmakologie a toxikologie	8	

Příloha č. 3

Jakkoliv účelem ani cílem vnějšího hodnocení Masarykovy univerzity nebylo striktní posuzování standardů z hlediska jejich naplňování, přesto je užitečné a vůči vysoké škole férové vrátit se k výzkumným otázkám, které vnějšímu hodnocení předcházely a zásadně je formovaly, a s nimiž byla v tomto smyslu vysoká škola seznámena jako s jakýmsi paradigmatem celého procesu. Hodnoticí komise v rámci triangulace zdrojů dospěla ve vztahu k výzkumným otázkám k níže uvedeným závěrům. Zároveň však zdůrazňuje, že komplexní vnější hodnocení se nemůže redukovat na dichotomní zodpovězení stanovených otázek. K pochopení funkčnosti systému vnitřního zajišťování kvality na Masarykově univerzitě je naopak klíčová hloubková analýza jeho aspektů provedená v jednotlivých kapitolách této zprávy.

Ad standard V: Otázky k systému zajišťování kvality jako celku a k fungování RVH

- Je vnitřní zajišťování kvality VŠ provázáno s její strategií a koncepcemi v oblasti všech činností, tedy činnosti vzdělávací, činnosti tvůrčí a činností souvisejících?
 - ANO
- Jsou relevantní vnitřní předpisy a normy propojené a ve vzájemném souladu, a tvoří logický, funkční celek, v souladu s nímž vysoká škola při posuzování vlastních studijních programů postupuje?
 - ANO
- Plní RVH ve své koncepční činnosti i při každodenní operativě všechny klíčové funkce, tedy funkce koordinační, kontrolní a metodickou?
 - ANO
- Jsou pravomoci a odpovědnost RVH nastaveny tak, aby jí reálně umožňovaly plnit svěřené funkce? Je v rámci RVH vedle interních zaměstnanců univerzity a studentů adekvátně zastoupen externí hlas?
 - ANO
- Promítá se do vnitřního zajišťování kvality sdílení odpovědnosti RVH s dalšími orgány, a to jak na úrovni celé vysoké školy, tak na úrovních fakult, případně kateder/ústavů?
 - ANO, s doporučením k dalšímu rozvoji a standardizaci zejména na úrovni fakult
- Garantuje personální obsazení orgánů vnitřního zajišťování kvality z hlediska odborné kvalifikace, časové kapacity, případné kumulace funkcí v rámci akademické samosprávy i eliminace střetu zájmů plnění svěřených úkolů v zajišťování kvality?
 - ANO
- Garantuje režim jednání a rozhodování RVH a komunikace jejích usnesení a souvisejících odůvodnění dostatečně jasnou zpětnou vazbu fakultám ohledně jejich vlastních procesů a vzdělávacích obsahů?
 - ANO, s doporučením pokračovat v trpělivé komunikaci ve směru top-down, jakož i ke sběru zpětné vazby od fakult ve směru bottom-up
- Umožňuje míra a způsob zapojení studujících do procesů vnitřního zajišťování kvality zohlednění jejich perspektivy v rámci nastavení systému zajišťování kvality jako celku, tj. nikoliv pouze na úrovni jednoho programu?
 - ANO
- Existuje na vysoké škole systém rozvoje pedagogických kompetencí akademických pracovníků, který by zohledňoval různé životní situace jednotlivců (onboarding a podpora nastupujících pedagogů, průběžný rozvoj kompetencí ve vazbě na akademický kariérní postup) a zároveň podporoval učící se komunitu např. prostřednictvím mentoringu a reflexe?
 - ANO, s doporučením strategicky vyjasnit a pečlivě průběžně komunikovat úlohu a pravomoci rektorátu a fakult
- Dokáže VŠ vyhodnotit, na které studijní programy se její oprávnění vyplývající z institucionální akreditace pro konkrétní oblasti vzdělávání vztahují a na které nikoli?
 - ANO
- Provádí VŠ průběžně kritickou reflexi vlastního systému zajišťování kvality a v případě zjištění nedostatků či vzniku nových potřeb systém rozvíjí a upravuje?
 - ANO

Ad standard VI: Otázky k procesům vnitřního hodnocení studijních programů

- Dokáže VŠ odpovídajícím způsobem zajistit soulad návrhu studijního programu s Nařízením vlády o standardech pro akreditace i vlastními standardy kvality, případně včetně ESG, pokud se k nim škola explicitně hlásí?
 - ANO, s upozorněním, že dosažení souladu výkladu standardů ze strany univerzity s výkladem Národního akreditačního úřadu výrazně napomůže budování dlouhodobě konzistentního a předvídatelného prostředí
- Zabezpečuje systém posuzování studijních programů hlavně dosažení stanoveného standardu, anebo průběžně vede ke zlepšování jejich kvality?
 - ANO, systém má potenciál vést ke zlepšování kvality
- Dokáže VŠ provádět takové vnitřní hodnocení kvality uskutečňování studijních programů, které odhalí jejich silné a slabé stránky, které reálně a konkrétně odráží uskutečňování, a které vede ke zlepšení studijních programů?
 - ANO
- Pracuje se při vnitřním hodnocení se sledováním průběhu výuky (včetně způsobu klasifikace, využívání výukových materiálů, organizace stáží atd.) a poskytuje studentské hodnocení využitelnou zpětnou vazbu, která se zpětně promítá do realizace výuky, a studenti jsou o jejím zohlednění informováni?
 - ANO
- Jsou do vnitřního hodnocení studijních programů zapojeni akademičtí pracovníci a další zaměstnanci přímo či nepřímo se podílející na výuce, a zohledňují se jejich potřeby a podněty?
 - ANO
- Jsou do vnitřního hodnocení studijních programů zapojeni externí aktéři, ať už ze strany absolventů studijních programů a/nebo ze strany profesní sféry, a je zajištěna pravidelnost těchto procesů?
 - ANO
- Existují další periodické či mimořádné hodnotící postupy a na ně navázané rozvojové mechanismy, které vedle přímého dopadu do výuky zároveň dokazují aktivní péči školy o kvalitní vzdělávání a důraz na pedagogické kompetence?
 - ANO
- Dokáže VŠ odhalit nedostatky ve studijních programech, posoudit jejich závažnost, přijmout adekvátní nápravné kroky a vyhodnotit zpětně jejich účinnost, případně na základě získaných zkušeností nedostatkům ve vzdělávací činnosti předcházet?
 - ANO