



Education and Culture DG

**Lifelong Learning Programme**

*With the support of the Lifelong Learning Programme of the European Union*

**„Identifying Barriers in Promoting the European Standards and Guidelines  
for Quality Assurance at Institutional Level“**

**IBAR**

Agreement number – 2010 – 4663/001 - 001

**WP5**

**Internal Quality Assurance Systems**

National study – Czech version

2011

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## Interní systémy zajišťování kvality

### A. Národní kontext

Současný právní rámec vysokoškolského vzdělávání vytváří zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách), v platném znění. (Zákon byl již třiadvacetkrát (!) novelizován, znění se zpracovanými novelami lze nalézt na [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)), Zákon o vysokých školách zavádí několik opatření, která mají zajistit kvalitu vysokoškolského vzdělávání. Tato opatření se v zásadě týkají všech typů vysokých škol, univerzitních i neuniverzitních, veřejných, státních nebo soukromých, ne však ve stejné míře nebo stejným způsobem.

Základním opatřením směřujícím k zajištění kvality je **akreditace** dvou důležitých, z hlediska zajišťování kvality rozhodujících činností, kterými jsou **uskutečňování studijních programů** a **habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem**. Akreditaci těchto činností uděluje MŠMT na základě stanoviska Akreditační komise. Akreditace bakalářských a magisterských studijních programů se týká všech typů vysokých škol bez výjimky, akreditaci doktorského studijního programu a akreditaci habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem mohou získat jen vysoké školy univerzitní.

Soukromé vysoké školy musí mít ke svému působení státní souhlas, který vydává MŠMT a který je podmíněn souhlasným stanoviskem Akreditační komise k návrhu alespoň jednoho studijního programu. Veřejné a státní vysoké školy jsou zřizovány zákonem a žádné další podmínky pro jejich vznik náš právní řád nestanoví.

Zákon o vysokých školách ukládá Akreditační komisi též provádět **hodnocení činnosti vysokých škol** (vnější hodnocení). Výše uvedená opatření spadají do kategorie **vnějšího zajišťování kvality**.

Pokud jde o **vnitřní zajišťování kvality**, zákon o vysokých školách především ukládá všem vysokým školám povinnost provádět pravidelně hodnocení vlastní činnosti (**vlastní hodnocení**). K dalším opatřením z této kategorie patří konání **státních zkoušek**, v roce 2010 zavedená funkce **garanta** studijního programu a povinností týkající se zveřejňování různých informací. Nyní se budeme všemi uvedenými opatřeními zabývat podrobněji (povinnosti ohledně zveřejňování informací probereme v kapitole 5.7).

**Akreditace studijních programů** je v zákonu o vysokých školách podrobně popsána ve čtyřech paragrafech (§ 78 až § 81). Hlavní zásady obsahuje § 78:

- (1) *Studijní program podléhá akreditaci, kterou uděluje ministerstvo.*
- (2) *Není-li studijní program akreditován, nelze k jeho studiu přijímat uchazeče, konat výuku, zkoušky ani přiznávat akademické tituly.*
- (3) *V rámci akreditace magisterského studijního programu se rozhoduje i o oprávnění přiznávat akademické tituly podle § 46 odst. 5.<sup>1</sup>*

V § 79 jsou v odst. 1 uvedeny základní náležitosti písemné žádosti o akreditaci. Odstavce 2 až 4 obsahují základní pravidla součinnosti ministerstva s Akreditační komisí (které jsou pak věnovány § 83 až § 86):

---

<sup>1</sup> Jedná se o tzv. „malé doktoráty“ (JUDr., PhDr., RNDr., PharmDr., ThDr.) a licenciát teologie (ThLic.)

(2) Ministerstvo neprodleně postoupí žádost Akreditační komisi, která ji posoudí do 120 dnů ode dne, kdy jí byla doručena.

(3) Jsou-li případné nedostatky žádosti odstranitelné, vyzve Akreditační komise vysokou školu, aby je v přiměřené lhůtě odstranila, a posuzování přeruší. V případě, že vysoká škola vady ve stanovené lhůtě neodstraní, vydá Akreditační komise stanovisko na základě původních podkladů.

(4) Po obdržení stanoviska Akreditační komise ministerstvo do 30 dnů rozhodne o udělení akreditace. Přitom přihlíží ke koncepci vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké nebo další tvůrčí činnosti vysoké školy a k hodnocení její činnosti.

Odstavce 5 a 6 uvádějí taxativně, i když dosti obecně, důvody pro odmítnutí akreditace:

(5) Ministerstvo akreditaci neudělí, jestliže

- a) studijní program neodpovídá požadavkům uvedeným v části čtvrté tohoto zákona,<sup>2</sup>
- b) studijní program není dostatečně zabezpečen po stránce personální, přístrojové a informační,
- c) uskutečňování studijního programu není finančně nebo materiálně a technicky zabezpečeno,
- d) vysoká škola neskýtá záruku řádného zajištění výuky,
- e) v žádosti byly uvedeny nesprávné údaje rozhodné pro akreditaci,
- f) Akreditační komise nevydala souhlasné stanovisko.

(6) Akreditační komise nevydá k žádosti o akreditaci studijního programu souhlasné stanovisko z důvodů uvedených v odstavci 5 písm. a) a b). Stanovisko Akreditační komise musí obsahovat zdůvodnění v jakých konkrétních bodech nesplňuje studijní program důvody uvedené v odstavci 5 písm. a) a b).

Je celkem pochopitelné, že ministerstvo má více důvodů k odmítnutí akreditace, než má Akreditační komise pro nesouhlasné stanovisko – jinak by ministerstvo bylo pouze výkonným orgánem Akreditační komise. Ministerstvo však nemusí automaticky respektovat ani nesouhlasné stanovisko, jak plyne z odstavce 8 (doplněného až novelou č. 552/2005 Sb.):

(8) Zjistí-li ministerstvo, že skutečnosti uvedené v odůvodnění nevydání souhlasného stanoviska Akreditační komise neodpovídají skutečnosti nebo zákonu, může ministerstvo vyzvat Akreditační komisi k novému jednání k vydání stanoviska a odstranění nedostatků v odůvodnění.

V § 80 je stanovena maximální doba platnosti akreditace (10 let) a možnost platnost akreditace prodloužit nebo požádat o akreditaci rozšíření studijního programu.

Další akreditovanou činností je **habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem**. Vzhledem k tomu, že titul „docent“ nebo „profesor“ neznamená jen funkční zařazení na dané vysoké škole, ale představuje akademickou „hodnost“ s celostátní platností (profesory jmenuje dokonce prezident republiky), podléhá oprávnění konat řízení, na jejichž základě se uvedené tituly udělují, akreditaci, kterou rovněž uděluje ministerstvo. Akreditační proces je popsán v § 82 Zákona o vysokých školách. Je formálně podobný jako v případě akreditace studijních programů, posuzují se však jiné skutečnosti (odstavec 2, písm. c) až e)):

- údaje o vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké nebo další tvůrčí

---

<sup>2</sup> Jedná se o obecné charakteristiky bakalářského, magisterského a doktorského studijního programu.

*činnosti vysoké školy nebo její součásti v daném oboru,*

*- údaje o profesorech a dalších akademických pracovnících vyučujících pěstujících daný nebo příbuzný obor na vysoké škole nebo její součásti,*

*- seznam členů vědecké rady vysoké školy, popřípadě její součásti.*

Ministerstvo při rozhodování přihlíží též k dlouhodobému záměru vysoké školy (odst. 5). Podmínkou pro udělení této akreditace je „*akreditovaný\_doktorský studijní program, v jehož rámci se na vysoké škole nebo její součásti vyučuje obor habilitace nebo jmenování nebo alespoň jeho podstatná část*“ (odst. 6). Z tohoto požadavku vyplývá, že habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem nemohou provádět neuniverzitní vysoké školy, neboť nemohou uskutečňovat ani doktorské studijní programy.

V procesu akreditace hraje kromě ministerstva klíčovou roli **Akreditační komise**. (V Zákonu o vysokých školách jsou jí věnovány § 83 až § 86). Předsedu, místopředsedu a členy Akreditační komise jmenuje na návrh ministra vláda, což má vyjádřit význam, který je vysokoškolskému vzdělávání a jeho kvalitě přikládán. Ministr si před předložením návrhu vyžádá doporučení reprezentace vysokých škol, Rady pro výzkum, vývoj a inovace a Akademie věd České republiky a návrh s nimi projedná. Tím je zdůrazněno, že kvalita vysokých škol nemá být posuzováno jen podle vzdělávací, ale též podle vědecké, výzkumné, vývojové, inovační a další tvůrčí činnosti. Akreditační komise má 21 členů, kteří jsou jmenováni na dobu šesti let; jmenování mohou být nejvýše na dvě funkční období.

Akreditační komise pro odbornou přípravu svých jednání může zřizovat poradní pracovní skupiny.

Pro zajišťování kvality vysokoškolského vzdělávání je klíčový § 84, který v odst. 1 přiděluje Akreditační komisi v této oblasti široké kompetence a zásadní roli:

*(1) Akreditační komise pečuje o kvalitu vysokoškolského vzdělávání a všestranně posuzuje vzdělávací a vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost vysokých škol. K tomuto cíli zejména*

*a) hodnotí činnost vysokých škol a kvalitu akreditovaných činností a zveřejňuje výsledky hodnocení,*

*b) posuzuje další záležitosti týkající se vysokého školství, které jí předloží ministr, a vydává k nim stanovisko.*

Akreditační komisi je zde svěřena **pečo o kvalitu vysokoškolského vzdělávání** v širokém smyslu slova. Aktivita, které za tím účelem může vyvíjet, nejsou v odst. 1 stanoveny taxativně, ale příkladmo („k tomu cíli zejména...“), což znamená, že nejsou (teoreticky) ničím omezeny, pouze invencí a kapacitou komise samé.

V odstavci 2 jsou vyjmenovány záležitosti, k nimž Akreditační komise vydává stanovisko. Kromě žádostí o akreditaci studijních programů a o oprávnění konat habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorů je to ještě zřízení, sloučení, splnutí, rozdělení nebo zrušení fakulty veřejné vysoké školy, udělení státního souhlasu pro právnickou osobu, která chce působit jako soukromá vysoká škola a určení typu vysoké školy (zda jedná o vysokou školu univerzitní nebo neuniverzitní). Tyto záležitosti se rovněž týkají kvality vysokoškolského vzdělávání.

**Pro hodnocení činnosti vysokých škol a kvality akreditovaných činností vypracovala**

Akreditační komise pravidla, která jsou uvedena v jejím statutu. Hodnotí se jednotlivé vysoké školy, fakulty, skupiny oborově příbuzných fakult nebo i studijních programů. (V letech 2011 – 2013 bylo např. provedeno hodnocení prakticky všech doktorských studijních programů na českých vysokých školách). Pro hodnocení zřizuje Akreditační komise účelovou pracovní skupinu. Ta připraví dotazník, který hodnocená instituce vyplní. Pracovní skupina pak dotazník posoudí, vyžádá si případně další informace, navštíví hodnocenou instituci a vypracuje hodnotící zprávu. Tato zpráva, se po projednání s vedením hodnocené instituce a po schválení Akreditační komisí zveřejňuje na webových stránkách Akreditační komise [www.akreditacnikomise.cz](http://www.akreditacnikomise.cz). Zpráva vždy obsahuje doporučení směřující ke zlepšení činností a k odstranění zjištěných nedostatků. Po určité době se kontroluje, jak jsou doporučení plněna.

Postup při zjištěných nedostacích popisuje § 85:

*„Zjistí-li Akreditační komise nedostatky při uskutečňování akreditovaných činností, doporučí vysoké škole nebo spolupracující právnické osobě, aby v přiměřené lhůtě zjedнала nápravu. V případě závažných nedostatků při uskutečňování některého studijního programu navrhne ministerstvu podle povahy věci*

- a) omezení akreditace spočívající v zákazu přijímat ke studiu daného studijního programu další uchazeče, nebo*
- b) pozastavení akreditace spočívající v zákazu konat státní zkoušky a přiznávat akademické tituly, nebo*
- c) odnětí akreditace.“*

U habilitačního řízení nebo řízení ke jmenování profesorem přichází v úvahu buď pozastavení akreditace nebo její odnětí.

Pokud Akreditační komise při hodnocení neshledá závažné nedostatky, zpravidla navrhne prodloužení akreditace.

Hodnocení provedená Akreditační komisí do roku 2004 jsou přehledně popsána a zhodnocena ve studii (Vinš 2004), hodnocení v následujících letech ve studii (Krčmářová a kol. 2012).

Z citovaných ustanovení zákona o vysokých školách bylo vidět, že Akreditační komise nemá v řadě případů přesně stanoveno, podle jakých kritérií má hodnotit jak předkládané žádosti o udělení akreditace, tak samotnou činnost vysokých škol. Proto postupně vytvořila a zveřejnila řadu materiálů, v nichž jsou jasně zformulovány minimální požadavky (standarty), které musí žadatel o akreditaci splňovat. Pro posuzování studijních programů je nejdůležitější materiál *Standarty Akreditační komise pro posuzování žádostí o akreditaci, rozšíření akreditace a prodloužení doby platnosti akreditace studijních programů a jejich oborů*. Obsahuje nejprve požadavky společné pro všechny typy studijních programů a pak požadavky specifické pro bakalářské, magisterské a doktorské programy vycházející z obecných charakteristik uvedených v zákonu o vysokých školách (§ 44 až § 47). Specifické požadavky jsou rozděleny do tří skupin: obsah studia, personální zabezpečení, vědecká, výzkumná, vývojová, umělecká a další tvůrčí činnost. Zvláštní důraz klade Akreditační komise na personální zabezpečení studijních programů – v dostatečném počtu vysoce kvalifikovaných akademických pracovníků (docentů a profesorů) spatřuje záruku kvality. (Více o tom v kapitole 5.6.)

Tyto požadavky vedly k velké poptávce po habilitovaných učitelích, kteří pak byli zaměstnáváni na několika vysokých školách, veřejných a zejména soukromých. Aby mohla

Akreditační komise získávat informace o situaci v této oblasti, uložil zákon č. 159/2010 Sb., (kterým se též novelizoval Zákon o vysokých školách) ministerstvu vést registr docentů a profesorů zaměstnaných na veřejných a soukromých vysokých školách. V registru mají být mj. uvedeny i podrobnosti o jejich pracovních poměrech, zejména o rozsahu pracovních úvazků. Tento zákon zavedl i funkci **garanta studijního programu**, kterým může být poze profesor nebo docent. Akreditační komise v návaznosti na tuto novelu upřesnila své standardy o požadavky na kvalifikaci garanta a jeho úvazek na kmenové škole a případné maximální úvazky jinde.

Tím jsme se dostali k opatřením, které patří do kategorie **vnitřního zajišťování kvality**. Všechny vysoké školy mají podle zákona o vysokých školách povinnost „*provádět pravidelně hodnocení vlastní činnosti a zveřejňovat jeho výsledky*“. (Veřejným a státním vysokým školám je to uloženo v § 21, odst. 1, písm. f), soukromým v § 42, odst. 1, písm. d).

Podrobnější ustanovení však v zákonu o vysokých školách nejsou. Je sice předepsána pravidelnost tohoto hodnocení, není však řečeno, jak často se má provádět. Není zde ani naznačeno, jakým způsobem má být toto hodnocení prováděno, kdo se má na něm podílet (např. zda mají být zapojeni i studenti), kterých oblastí činnosti se má týkat především apod.

Rovněž způsob zveřejnění není blíže specifikován, pouze v § 21, odst. 2, který se týká výroční zprávy a vztahuje se i na soukromé vysoké školy, je uvedeno, že výroční zpráva obsahuje mimo jiné „*výsledky hodnocení činnosti vysoké školy*“. Není však jasné, zda to mají být výsledky za uplynulý rok (pak by se hodnocení muselo provádět každoročně), výsledky hodnocení všech činností apod.

Jelikož zákon ani jiný právní předpis vlastní hodnocení vysokých škol blíže nspecifikuje, měly by tak učinit vysoké školy samy. Alespoň veřejným a státním vysokým školám to zákon výslovně ukládá, a to v ustanoveních o vnitřních předpisech (§ 17). Podle odst. 2, písm. e) má statut vysoké školy obsahovat „*vymezení obsahu, podmínek a četnosti hodnocení činnosti vysoké školy*“. Ve statutech vysokých škol jsou skutečně tyto záležitosti popsány, zpravidla v souvislosti s obecnějším tématem zajišťování kvality. Předmětem hodnocení nebývá jen vzdělávací činnost, ale též výsledky vědecké a výzkumné práce. Na hodnocení obvykle spolupracují externisté a podílejí se na něm i studenti; pravidelná studentská hodnocení mají dokonce vlastní pravidla. Hodnocení se neprovádí každoročně, je však stanovena alespoň maximální lhůta pro jeho opakování. Bývá uveden akademický funkcionář, který má záležitosti hodnocení činnosti (v rámci zajišťování kvality) na starosti. Na některých vysokých školách je k tomu účelu zřízen i administrativní útvar.

Problematice zajišťování kvality včetně hodnocení činnosti se věnují i Dlouhodobé záměry MŠMT a v návaznosti na ně i dlouhodobé záměry jednotlivých vysokých škol.

Nebyla však dosud přijata jednotná metodika vlastního hodnocení, která by umožnila porovnatelnost výsledků alespoň v časových řadách. Chybí rovněž propojení požadované struktury výročních zpráv, dlouhodobých záměrů a zpráv o vlastním hodnocení. V těchto dokumentech se hodnotí do značné míry stejné skutečnosti na základě stejných dat, jejichž opakované shromažďování a vyhodnocování představuje zbytečnou administrativní zátěž.

Určitý pokrok v tomto směru by měl přinést individuální projekt národní „Kvalita – Zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání“ (8/2010 – 7/2014) financovaný ze strukturálních fondů v rámci operačního programu Vzdělávání pro

konkurenceschopnost (OP VK). Jeho dílčím cílem je vypracovat metodiku pro vnitřní i vnější hodnocení kvality vzdělávacího procesu ve všech typech institucí terciárního vzdělávání.

V letech 2004 – 2005 proběhla první etapa projektu „Hodnocení kvality vysokých škol“, který řešilo Centrum pro studium vysokého školství a který financovalo MŠMT v rámci programu „Výzkum pro státní správu“ (projekt LS0316). V průběhu první etapy byla vypracována komplexní metodika hodnocení kvality, která zahrnovala jak vlastní (vnitřní), tak vnější hodnocení všech rozhodujících činností vysoké školy.<sup>3</sup> Proběhlo i pilotní ověření metodiky během hodnocení na dvou veřejných vysokých školách (UJEP v Ústí n. L. a VUT v Brně). Další etapy projektu nebyly realizovány.

Dalším důležitým opatřením z kategorie vnitřního zajišťování kvality vzdělávání jsou **státní zkoušky**. Podle Zákona o vysokých školách (§ 45 – 47) se studium ve všech typech studijních programů ukončuje státní zkouškou. Přesný název zkoušky a její součásti se podle typu programu poněkud liší:

- bakalářský program se ukončuje státní závěrečnou zkouškou, jejíž součástí je zpravidla obhajoba bakalářské práce;
- magisterský program se ukončuje státní závěrečnou zkouškou, jejíž součástí je obhajoba diplomové práce; v oblasti lékařství a veterinárního lékařství a hygieny se studium řádně ukončuje státní rigorózní zkouškou. Státní rigorózní zkoušku, jejíž součástí je obhajoba rigorózní práce, mohou v téže oblasti studia vykonat i absolventi magisterského programu po získání akademického titulu „magistr“ a získat tak tzv. „malý doktorát“ (viz poznámka 1);
- doktorský program se ukončuje státní doktorskou zkouškou a obhajobou disertační práce.

Obecné náležitosti státních zkoušek stanoví § 53:

*(1) Státní zkouška se koná před zkušební komisí; průběh státní zkoušky a vyhlášení výsledku jsou veřejné.*

*(2) Právo zkoušet při státní zkoušce mají pouze profesori, docenti a odborníci schválení příslušnou vědeckou radou.*

*(3) Ministerstvo může jmenovat další členy zkušební komise z významných odborníků v daném oboru.*

Popsané pojetí státní zkoušky obsahuje tři výrazné prvky zajišťování kvality. Předně je to písemná práce, kterou se ověřují nejen získané znalosti, ale i dovednosti. Náročnost (a rozsah) písemných prací, odstupňovaně pro různé typy studijních programů, přesněji specifikují studijní a zkušební řády jednotlivých vysokých škol. (Všechny vysoké školy požadují písemnou práci i na bakalářské úrovni.) U diplomových, rigorózních a disertačních prací je vždy požadováno řešení nějakého výzkumného problému, na němž se ověřují základní dovednosti v příslušném oboru. V řešeršní části těchto prací se prokazuje schopnost práce s odbornou literaturou. Oponenty prací bývají často externisté, při obhajobě prokazují absolventi též schopnost prezentovat své výsledky a reagovat v odborné diskusi.

Nároky kladené na doktorské disertační práce (prokázání schopnosti k samostatné vědecké nebo výzkumné práci, získání původních výsledků) jsou obecným evropským či světovým standardem. Požadavek na vypracování závěrečných písemných prací na bakalářské

---

<sup>3</sup> Studie vypracované v rámci tohoto projektu byly publikovány ve zvláštním čísle časopisu AULA roč. 13/2005.

a někdy i magisterské úrovni (v přiměřeném rozsahu a kvalitě) však není v Evropě ani ve světě vůbec běžnou záležitostí.

Druhým prvkem je to, že se státní zkouška koná před zkušební komisí. Výsledek zkoušky tak nezávisí jen na úsudku jediného examinátora, jak požaduje směrnice ke standardu ESG 1.3 o hodnocení studentů.

Třetím důležitým prvkem je možná účast externích examinátorů při státních zkouškách. Tyto externí examinátory mohou jmenovat jak příslušné vědecké rady na vysokých školách, tak ministerstvo. Původní text zákona z roku 1998 neobsahoval v § 53, odst. 3 slovo „*může*“, ale stanovil, že „*ministerstvo jmenuje další členy zkušební komise...*“ Změnu přinesla až novela zákona č. 552/2005 Sb. Důvod, který vedl ke změně, je znám: státních zkoušek se na vysokých školách koná velké množství, zhusta ve stejných termínech a jmenování dalších členů zkušebních komisí představovalo pro ministerstvo nemalou administrativní zátěž a probíhalo často formálně.

Zahraniční zkušenosti však ukazují, že externí examinátoři mohou učinit systém zajišťování kvality skutečně efektivním. (Je tomu tak např. ve Spojeném království, kde externí examinátoři hrají klíčovou roli v systému zajišťování kvality vysokoškolského vzdělávání.) Podmínkou je, aby tito examinátoři byli vybíráni s důkladnou znalostí věci a poměrů na jednotlivých vysokých školách a fakultách a aby podávali tomu, kdo je jmenuje, zprávu o zkušenostech, které u zkoušek získali. Pokud mají externí examinátoři zajistit určitou objektivitu a srovnatelnost hodnocení výsledků vzdělávání, je účelné, aby se jeden externí examinátor účastnil státních zkoušek v témže oboru na různých fakultách. Účast externích odborníků v postupech při zajišťování kvality je rovněž jedním ze základních principů ESG.

Teprve externí examinátoři jmenovaní státním orgánem dodávají závěrečným zkouškám charakter státních zkoušek. Je to důležité zejména v oborech, které připravují absolventy pro výkon povolání z hlediska státu významných, jako jsou např. učitelství, právo, stavební inženýrství, sociální práce apod. Absolventi těchto oborů, pokud nevykonávají tzv. regulovaná povolání, mohou zastávat bez dalších zkoušek významné pozice ve státní a veřejné správě, kde kvalita jejich vzdělání ovlivňuje široké vrstvy občanů.

Zprávy externích examinátorů by mohly sloužit Akreditační komisi jako cenný zdroj informací při plnění jejího poslání „*všestranně posuzovat vzdělávací a vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost vysokých škol*“ (§ 84, odst. 1 zákona o vysokých školách).

I když podle § 53, odst. 2 mají právo zkoušet při státní zkoušce „*pouze profesori, docenti a odborníci schválení příslušnou vědeckou radou*“, nic nebrání příslušným vědeckým radám, aby do zkušební komise schválily i externisty. Zpravidla se tak děje u státních doktorských zkoušek, kde členy zkušební komise navrhuje oborová rada.

K formování strategie zajišťování kvality na systémové úrovni přispívají i dlouhodobé záměry MŠMT. Tematikou zajišťování kvality se zabývaly Dlouhodobý záměr MŠMT (2000-2005) i Dlouhodobý záměr NŠMT (2006-2010). Strategické cíle těchto obou záměrů zahrnují *zajišťování minimálních standardů kvality a podporu excelence prostřednictvím stálého zlepšování v oblastech, ve kterých existují institucionální kapacity*. Zároveň je všeobecně zvýrazňována efektivita finančního managementu. Současně platný Dlouhodobý záměr



MŠMT (2011-2015) ze zásady zachovává již dříve formulované specifické cíle v oblasti vysokého školství. Zároveň však dále rozpracovává vazbu mezi kvalitou výuky a výší dotace na vzdělávací aktivity pro jednotlivé vysoké školy financované z veřejných zdrojů. V tomto ohledu Dlouhodobý záměr předpokládá, že MŠMT schválí nové indikátory pro výpočet dotace, aby se posílila institucionální diverzita českého vysokého školství.

## **B. Interní systémy zajišťování kvality na sledovaných vysokých školách**

### ***Institucionální strategie zajišťování kvality***

Institucionální strategie vnitřního zajišťování kvality, včetně odpovídajících strategických cílů, je součástí dlouhodobých záměrů sledovaných vysokých škol na léta 2011-2015. Například v Dlouhodobém záměru VŠ C (2011-2015) můžeme číst, že „...*na základě identifikace trendů v implementaci kritérií a mechanismů zajišťování kvality v institucionálních aktivitách bude VŠ C analyzovat a objasňovat své strategické cíle a podnikat kroky, jak to bude stanoveno v každoročních aktualizacích záměru. VŠ C si uvědomuje, že kvalita všech institucionálních činností se zaměřením na výstupy je klíčovou charakteristikou univerzity, která musí být identifikována, řízena, monitorována a zvyšována. Zvyšovat kvalitu...bude VŠ C na základě své vlastní zkušenosti a také výstupů ze začlenění VŠ C do národních a mezinárodních projektů včetně výsledků re-evaluace VŠ C ze strany EUA. Uvažované kroky implementace strategie vyžadují především rozvoj procesů vnitřního řízení kvality; zvyšování efektivity všech činností s hlavním zaměřením na vzdělávání a výzkum; sběr dat, jejich systematický monitoring a analýzu; vytváření modelů pro tvorbu takových podmínek změn v organizačních a řídicích strukturách, aby byly v souladu s vlivem vnějšího prostředí; soustředění na stálé zlepšování kvality podmínek pro práci zaměstnanců VŠ C na všech organizačních úrovních*“. Formulace a implementace těchto kroků je konkretizována v příkazu rektora a je v kompetenci Útvaru kvality, který je organizační součástí rektorátu VŠ C. Aktivity Útvaru kvality jsou dozorovány Radou pro kvalitu ustavenou v r. 2009 a složenou z členů vrcholového managementu VŠ C, zaměstnanců Útvaru kvality a představitelů fakult (Výroční zpráva VŠ C 2009).

V porovnání s tím je strategie zajišťování kvality VŠ D vyjádřena v Dlouhodobém záměru VŠ D (2011-2015) stručněji. V odpovídající části záměru je řečeno: „*VŠ D bude usilovat o vytváření materiálních a organizačních podmínek vedoucích ke zvyšování kvality jejich vzdělávacích a výzkumných aktivit, např. prostřednictvím účasti v kompetitivních procedurách. VŠ D bude průběžně inovovat studijní kurzy ve své programové nabídce a bude zvyšovat počet vysoce kvalitních výstupů výzkumných aktivit, jako jsou publikace s impaktovým faktorem. VŠ D bude užívat metodické, procesní a obsahové instrumenty vnitřního hodnocení, aby se kontinuálně zvyšovaly profesní a pedagogické kompetence akademických pracovníků.* (Dlouhodobý záměr VŠ D (2011-2015)).

Strategie zajišťování kvality jsou v dlouhodobých záměrech sledovaných vysokých škol stanoveny na nízké úrovni specifičnosti. Tím se umožňuje jejich konkretizace v procesu implementace jednotlivými organizačními jednotkami (fakultami) s předpokladem, že budou formulovány jejich vlastní rozvojové cíle v odpovídajících (fakultních) záměrech. Záměry a cíle fakult by měly být v souladu se záměrem celé vysoké školy. Nicméně navzdory tomu, že

se udržuje všeobecná úroveň ve formulacích cílů, strategie zajišťování kvality VŠ C a VŠ D zahrnují explicitní odkazy k ESG<sup>4</sup> a také k Národnímu rámci kvalifikací pro terciární vzdělávání. Také v případě VŠ A je implementace Národního rámce kvalifikací jedním z cílů strategie vnitřního zajišťování kvality.

Dlouhodobé záměry však nejsou jedinými strategickými dokumenty stanovujícími cíle a obsah vnitřního zajišťování kvality. K tomuto účelu všechny sledované vysoké školy také užívají **statuty institucí**. Statut je hlavním vnitřním předpisem vysoké školy. Statut VŠ A vyjadřuje prioritu institucionální politiky zajišťování kvality následujícím způsobem: *„Zajišťování kvality institucionálních činností se uskutečňuje na základě vnitřního hodnocení. Vnitřní hodnocení je podnikáno s cílem systematického monitoringu, stimulování, korigování a ovlivňování všech aktivit VŠ A, aby se dosáhlo vysoké kvality vzdělávacích, vědeckých, výzkumných, inovačních a dalších tvůrčích aktivit VŠ A. Rozlišovány jsou dva typy vnitřního hodnocení. Jsou to: pravidelné (periodické) hodnocení prováděné každoročně ve vazbě na vytváření výroční zprávy a komplexní hodnocení uskutečňované každých 3-6 let na základě zprávy o vnitřním hodnocení VŠ A a expertním „peer review“ včetně návštěvy na místě a závěrečné diskuse o výsledcích (s představiteli VŠ A).*

Obdobně také statut VŠ B definuje vnitřní hodnocení jako základ institucionální strategie zajišťování kvality. V této souvislosti statut stanoví: *„Vnitřní hodnocení činností VŠ B se soustřeďuje na pravidelné hodnocení úrovně vzdělávacích, vědeckých, výzkumných, inovačních a dalších tvůrčích činností a také efektivitu řízení zdrojů. Hodnocení je pojímáno jako hodnocení kurzů, fakult a dalších součástí VŠ B. Součástí hodnocení je též hodnocení akademických pracovníků studenty; provádí se pro vnitřní využití na fakultní úrovni. Výsledky hodnocení jsou diskutovány s děkany a fakultními radami dohlížejícími na kvalitu kurzů. Rozsah a zaměření vnitřního hodnocení jsou stanoveny vědeckou radou VŠ B. Fakulty provádějí hodnocení nejméně jednou za pět let; celá VŠ B provádí hodnocení jednou za čtyři roky, což odpovídá funkčnímu období rektora. Hodnocení provádí vnitřní komise, jejíž členové jsou jmenováni rektorem. Výsledky vnitřního hodnocení jsou reflektovány ve výroční zprávě o institucionálních aktivitách a v aktualizaci dlouhodobého záměru vysoké školy.*

Statuty vysokých škol obecně upravují široký okruh záležitostí. Je proto zajímavé, že postupy vnitřního hodnocení kvality, zvláště v případě VŠ B, jsou popsány dosti podrobně, včetně organizačního zajištění. Vysvětlení je dvojí: za prvé, Zákon o vysokých školách zavazuje vysoké školy, aby se věnovaly vnitřnímu hodnocení kvality (§ 17); za druhé, pravidla ve statutu nahrazují samostatně vytvářenou strategii vnitřního zajišťování kvality, která by měla být obsažena ve zvláštních strategických dokumentech na národní úrovni.

Vezmeme-li v úvahu, co bylo výše uvedeno o VŠ A, B, C a D, je možno identifikovat charakteristický postup formování a implementace institucionálních politik zajišťování kvality:

Zákon o vysokých školách + dlouhodobý záměr ministerstva jako externí zdroje → statut → dlouhodobý záměr vysoké školy (konkretizovaný v problematice zajišťování kvality směrnicí rektora) → (cíle implementace rozpracované útvarem kvality) → implementace → výroční zpráva o činnosti vysoké školy + aktualizace dlouhodobého záměru vysoké školy.

---

<sup>4</sup> V případě VŠ C je to explicitně uvedeno ve výroční zprávě o činnosti za rok 2009.

Pokud jde o faktory působící na tyto vazby z vnějšího prostředí, je nutné zmínit dotazník užívaný Akreditační komisí. Vyplnění tohoto dotazníku je předběžným požadavkem vnějšího hodnocení institucionálních vzdělávacích činností. Struktura dotazníku, orientovaná na vstupní parametry, např. kvalifikaci zaměstnanců nebo infrastrukturu, je reflektována VŠ A, B, C a D v návrhu jejich vnitřních procesů zajišťování kvality. Důvodem je skutečnost, že výstupy vnějšího hodnocení se promítají do udělování (re)akreditace studijního programu (studijních programů) v hodnocené instituci Akreditační komisí. Detailní prozkoumání položek vnitřní politiky zajišťování kvality na VŠ D ukázalo, že tam vnitřní hodnotící procedura přijala téměř doslova kritéria Akreditační komise pro vnější hodnocení.

Jak již bylo zmíněno, vnitřní strategie zajišťování kvality VŠ A, B, C a D jsou formulovány v odpovídajících částech povinných strategických dokumentů vytvářených institucí (dlouhodobý záměr, statut). Dokumenty jsou veřejně dostupné. V tomto ohledu je výjimečný přístup VŠ C, protože její strategie je podrobněji stanovena ve směrnici rektora a institucionalizována Útvarem kvality. Samotná směrnice však není veřejně dostupná. Institucionální strategie VŠ C a VŠ D se vztahují k ESG. Zahrnují také nepřímé odkazy na výsledky učení (*learning outcomes*) tím, že berou v úvahu výstupy projektu Q-Ram. Ve srovnání s VŠ C a D, jak se zdá, jsou institucionální strategie zajišťování kvality VŠ A a VŠ B svým obsahem méně rozvinuté, ačkoli v případě VŠ A je strategie vztažena nepřímo k výsledkům učení opět prostřednictvím projektu Q-Ram. Využívání výsledků učení vysokými školami, navržené v projektu Q-Ram, je však nejisté. Celkově platí, že institucionální strategie VŠ A a VŠ B směřují k většímu spoléhání na soulad s opatřeními Akreditační komise k zajišťování kvality - zvláště s vnějším hodnocením a programovou akreditací - která jsou brána jako opatření k vnitřnímu zajišťování kvality. V tomto ohledu VŠ A uvádí doslova, že „v současné době je kvalita vzdělávacích aktivit zajišťována především na základě hodnocení studijních programů Akreditační komisí“ (Dlouhodobý záměr VŠ A (2011-2015)). Podobně VŠ B přiznává, že strategie vnitřního zjišťování kvality ještě není institucionalizována, protože implementace vnitřního systému zajišťování kvality je stanovena jako rozvojová priorita až pro období 2011-2015 (Dlouhodobý záměr VŠ B (2011-2015)). Institucionalizace byla zbrzděna i v důsledku toho, že zástupci studentů představili kolegiu rektora „Strategii hodnocení kvality vzdělávacích činností VŠ B“. Kolegium rektora však nedoporučilo přijetí strategie kvůli „jejím mnohým formálním a faktickým nedostatkům“ (Výroční zpráva VŠ B 2008).

### ***Organizace systému vnitřního zajišťování kvality, odpovědnosti fakult, kateder a dalších organizačních jednotek***

Analýza dokumentů VŠ A, B, C a D ukazuje, že základním organizačním principem jejich institucionálních strategií **vnitřní hodnocení**. V případě VŠ A, B a C má vnitřní hodnocení dvě formy. První formou je pravidelné (periodické) hodnocení, které se provádí každý rok za účelem sestavení výroční zprávy o činnosti. Hodnocení se soustřeďuje na sběr a analýzu dat vyžadovaných externě (ministerstvem, Radou pro výzkum, vývoj a inovace) o typech a počtech publikovaných výstupů. Tato data jsou na institucionální úrovni často užívána jako výkonový indikátor pro hodnocení akademických pracovníků. Jako nástroje tohoto pravidelného hodnocení jsou používány různé institucionální databáze. Kromě toho VŠ

C sleduje kvalitu pedagogických aktivit akademických pracovníků také prostřednictvím účastnického pozorování, mentoringu a výměny zkušeností mezi akademickými pracovníky, což má být využíváno k inovaci a modernizaci studijních programů a ke zvyšování pedagogických dovedností akademických pracovníků VŠ C (Výroční zpráva VŠ C 2009).

Druhou formou vnitřního hodnocení je komplexní hodnocení zahrnující většinu organizačních jednotek (fakult, ústavů). Je organizováno méně často, tj. každých 3-6 roků (VŠ A, VŠ C) nebo 4-5 roků (VŠ B) a je založeno na vnitřní hodnotící zprávě a v případě VŠ C také na účasti hodnotitelů EUA. VŠ C v rámci těchto vnitřních hodnocení využívá zkušenosti ze své účasti v projektových aktivitách v letech 2000-2005 (EUA, ESMU nebo CSVŠ) se záměrem rozvíjet a řídit procesy vnitřního zajišťování kvality (včetně sběru a analýz dat, rozvoji a interní spolupráce mezi rozličnými institucionálními jednotkami a úrovněmi). Na VŠ C má organizační zodpovědnost za implementaci politiky vnitřního zajišťování kvality institucionální management vrcholové úrovně (rektor, prorektori, akademický senát a také Útvar kvality, Rada pro kvalitu) a institucionální management střední úrovně (děkani, fakultní rady dohlížející na kvalitu kurzů). Zodpovědnost za implementaci politiky managementu vrcholové úrovně je také uplatňována na VŠ A (rektor) a VŠ B (vědecká rada, rektor), avšak v těchto případech není stanovena míra zodpovědnosti nižší úrovně řízení organizačních jednotek. V praxi proto velmi záleží na osobní iniciativě akademických pracovníků fakulty, zejména těch, kteří jsou členy fakultních senátů, které jsou až do poloviny míst obsazované studenty (ze zákona tvoří studenti minimálně jednu třetinu členů senátu).

VŠ D jako soukromá instituce se v řešení organizačních záležitostí do značné míry odlišuje od veřejných vysokých škol (VŠ A, B, a C). Za prvé, VŠ D nerozlišuje mezi pravidelným a komplexním vnitřním hodnocením. Analýza ukazuje, že VŠ D provádí komplexní vnitřní hodnocení v pravidelných pětiletých intervalech (viz Vnitřní hodnocení VŠ D 2006-2010). Za druhé, jak již bylo řečeno, postup vnitřního hodnocení svým rozsahem a zaměřením odpovídá struktuře a obsahu dotazníku vytvořeného a používaného Akreditační komisí pro vnější hodnocení soukromých vysokoškolských institucí (Čechák 2008). Dotazník tedy slouží VŠ D jako vzor jejího vnitřního hodnocení. Oblasti, které dotazník zahrnuje, se týkají vzdělávacích aktivit, výzkumných aktivit, studentů, absolventů, řízení a organizace a materiální infrastruktury včetně informačních a komunikačních technologií. Pro každou oblast jsou stanovena specifická kritéria, aby bylo možné identifikovat její silné a slabé stránky. Za třetí, VŠ D výslovně deklaruje, že implementace jejích opatření politiky vnitřního zajišťování kvality jsou v souladu s ESG (Vnitřní hodnocení VŠ D 2006-2010). Tato opatření také zahrnují účast studentů na hodnocení výuky (viz dále). Za čtvrté, organizace a implementace politiky vnitřního zjišťování kvality, podobně jako je tomu u veřejných vysokých škol, je v kompetenci rektora a jeho kolegia včetně prorektorů. Zobrazení vnitřní organizační struktury také vyznačuje kompetence a odpovědnost organizačních jednotek vedoucích kateder (rektor – prorektori – děkani – vedoucí kateder).

### *Zapojení studentů*

Strategie zajišťování kvality na sledovaných vysokých školách počítají se zapojením studentů, jak to deklarují ve svých strategických dokumentech. Přístupy k tomuto zapojení se však mezi vysokými školami liší. VŠ C a D kombinují studentské hodnocení kvality výuky s průzkumy absolventů týkajícími se kvality studia a zaměstnatelnosti. Na obou vysokých školách se studentské hodnocení provádí dvakrát v akademickém roce (po zimním a letním semestru) pomocí dotazníků distribuovaných buďto elektronicky nebo papírově (využité obě metody). Průměrná návratnost se pohybuje mezi 10 % (VŠ C) a 30 % (VŠ D). Průzkumy absolventů organizované VŠ C a VŠ D se uskutečňují v jednoletých až dvouletých intervalech. VŠ D při tom využívá svůj Klub absolventů, zřízený v r. 2007, který má více než 550 členů (Vnitřní hodnocení VŠ D 2006-2010.) Výsledky hodnocení výuky se berou v úvahu při hodnocení akademických pracovníků vedením fakulty (vedoucí kateder, děkani) a ovlivňují obsah strategických dokumentů. Na VŠ C jsou studenti zapojováni do navrhování dotazníků prostřednictvím svých zástupců v senátech fakult. Zástupci studentů jsou voleni studenty dané fakulty. Tento přístup není aplikován na VŠ D, kde studenti nejsou zastoupeni v řídicích institucionálních orgánech; návrh dotazníků připravuje sbor poradců rektora včetně prorektorů. Studenti tak fungují spíše jako příjemci, než tvůrci studentských hodnotících procedur (Čechák, 2008).

Pokud jde o VŠ A a VŠ B, je nutno konstatovat, že jejich přístup ke studentskému hodnocení nabývá kompromisního charakteru v důsledku toho, že jejich vnitřní strategie zajišťování kvality jsou obecně reaktivní povahy. V obou případech byla dosud organizace studentského hodnocení ponechána převážně na individuální iniciativě pracovníků fakulty. VŠ A však již podnikla určité kroky směrem k institucionalizaci postupů studentského hodnocení. Tyto kroky zahrnují organizování studentského hodnocení akademických pracovníků v akademickém roce 2008/09 prostřednictvím dotazníku elektronicky distribuovaného studentům bakalářských a magisterských programů na všech fakultách instituce.

### ***Vztah mezi vzdělávací a vědeckou a výzkumnou činností***

Analýza implementace strategií vnitřního hodnocení kvality na VŠ A, B, C a D dokládá nedostatečně rozvinutou (pokud vůbec existující), oficiálně dokumentovanou vazbu mezi výukou a výzkumem. Tento poznatek je poněkud překvapivý, protože ve statutech všech čtyř vysokých škol se tato těsná vazba mezi výukou a výzkumem předpokládá, především prostřednictvím magisterských a doktorských studijních programů. Určitější odkaz na vztah, o nějž jde, můžeme nalézt v případě strategie VŠ D, kde jedním z rozvojových cílů na období 2011-2015 je posílení této vazby prostřednictvím zaměření diplomových a disertačních prací a výzkumných a vývojových aktivit v jednotlivých oborech a na jednotlivých pracovištích. Pravděpodobné vysvětlení toho, že se institucionální strategie zajišťování kvality dostatečně nevěnují výzkumu, spočívá v tom, že výzkumné strategie jsou vyvíjeny nezávisle (paralelně) vůči strategiím zajišťování kvality vzdělávání a že výsledky dosažené ve výzkumu, většinou zúžené na počty publikací/patentů jsou fakticky pojímány jako zástupné údaje o kvalitě institucionálního vzdělávání. Tento paralelismus je posilován diferenciací státních finančních toků směřujících do vysokoškolského vzdělávání a výzkumu. Kromě toho je to opět vliv akreditace, jakožto nástroje zajišťování kvality, která významně bere v úvahu vědecké kvalifikace (jako klíčové charakteristiky hodnosti profesorů a docentů) v procesu programové

(re)akreditace. V důsledku toho opatření, přijímaná Akreditační komisí usnadňují implicitní spojení mezi zajišťováním kvality výzkumu a vzdělávání uvnitř institucí.

Z důvodu uplatňování tohoto přístupu ke vztahu mezi kvalitou výuky a výzkumem existuje z hlediska strategie zajišťování kvality hodně nevyužitého potenciálu. Důvodem je existence nástrojů výslovně zaměřovaných na posilování vztahu mezi kvalitou výuky a výzkumu. Za prvé, existuje financování specifického výzkumu, rozdělované mezi veřejně financované vysoké školy na základě přijatého vzorce a zaměřené na podporu výzkumných aktivit studentů v magisterských a doktorských programech. Za druhé, existuje Fond rozvoje vysokých škol (FRVŠ), jehož jednou prioritní oblastí je podpora studentských tvůrčích aktivit v inovaci vzdělávání. FRVŠ funguje na kompetitivní bázi a zmíněnou prioritou je otevření možností pro studenty doktorských programů a jejich školitele rozvíjet vzdělávací aktivity na výzkumných základech. Za třetí, na některých vysokých školách působí vnitřní grantová agentura, sloužící podobnému účelu tím, že rozděluje granty na kompetitivní bázi mezi studenty. Konečně, existují granty programu Erasmus podporující mobilitu akademických pracovníků a studentů, na jejímž základě je možné získat zkušenosti a poznatky v zahraničí a užít je pak k propojování výukových a výzkumných činností dokonce též mezi institucemi. Jak lze vyvodit z dostupné dokumentace, VŠ A, B, C a D výše uváděné nástroje využívají. VŠ A a VŠ D též zahájily činnost vnitřních grantových agentur. Problém však zatím spočívá v tom, že spojení mezi kvalitou výuky a výzkumu není součástí jejich institucionálních strategií zajišťování kvality. Jejich strategie se soustřeďují na kvalitu vzdělávání a mlčky předpokládají, že výsledky nezávisle formulovaných výzkumných strategií budou působit tak, jak se to od nich očekává, tj. projevat se ve vysoce kvalitní výuce v magisterských a doktorských programech.

### ***Jak je strategie implementována, monitorována a revidována***

Výše uvedená analýza institucionální implementace strategií zajišťování kvality VŠ A, B, C a D ukazuje, že tato implementace je významně orientována shora dolů. Tato orientace je podepřena organizační odpovědností svěřenou institucionálnímu řízení vrcholné úrovně (rektorát, vědecká rada, univerzitní akademický senát) a také orgánům střední úrovně řízení (děkani, senáty fakult), jak je tomu v případě VŠ C nebo VŠ D (děkani, vedoucí kateder). Řadoví akademici a studenti jsou tímto stylem implementace tlačeni na okraj dění, s určitou výjimkou VŠ C, v níž se studenti účastní navrhování postupů vnitřního hodnocení prostřednictvím svých zástupců v senátech vysoké školy a fakult. Implementace strategie zajišťování kvality na sledovaných vysokých školách je monitorována prostřednictvím pravidelných vnitřních hodnocení realizovaných každoročně, jejichž závěry jsou analyzovány a v určité míře využívány k vytváření strategických dokumentů (zvláště každoroční aktualizace institucionálních dlouhodobých záměrů a výročních zpráv). Orientace shora-dolů přispívá k tomuto způsobu monitoringu. V tomto ohledu VŠ C užívá svůj Útvar kvality (rektorátní úroveň). Kromě toho VŠ C také podporuje implementaci své politiky institucionálního zajišťování kvality prostřednictvím projektu financovaného z Rozvojových programů. Tyto programy být v r. 2001 ministerstvem využívány též jako nástroj pro podporu implementace bakalářské/magisterské struktury studijních programů, zlepšování institucionálních silných stránek a redukce slabých stránek. V roce 2009 zahájila VŠ C rozvojový projekt „Zajišťování kvality na VŠ C“, který byl využit k vytvoření organizační

struktury a materiálních, technických a lidských kapacit Útvaru kvality (Výroční zpráva VŠ C, 2009).

### ***Jak bere strategie v úvahu spolupráci se středními školami***

Pokud jde o spolupráci se středními školami, provedená analýza dokládá, že tento aspekt je obsažen ve strategiích zajišťování kvality VŠ A, C a D. Nejvíce pravděpodobným důvodem tohoto stavu je institucionální profil – všechny tři vysoké školy jsou specializované. Tím, že VŠ A a VŠ C podporují vysokoškolské vzdělávání v technologických a chemických oborech, všeobecně vnímaných jako nepopulární a studijně obtížné, se střetávají s velkou konkurencí mezi uchazeči o studium. To též platí o VŠ D, která jako soukromá vysoká škola je plně závislá na školném a soutěží o studenty s jinými pražskými soukromými vysokými školami, které také nabízejí vzdělávání v ekonomii a managementu. Příklady institucionálně využívaných implementačních nástrojů jsou: stipendia včetně stipendií pro talentované studenty nebo pro studenty ze znevýhodněného sociálně-ekonomického prostředí, letní školy, demonstrace atraktivních pokusů, laboratorní kurzy vedené vysokoškolskými pedagogy (všechno v zařízeních středních škol), mediální prezentace a studentské prezentace přípravy na zaměstnání (více o tom v části 5.8). VŠ D představuje určitou výjimku i tím, že je součástí Společenství škol, které kromě VŠ D zahrnuje vyšší odbornou školu, střední školu (obchodní akademii) a osmileté gymnázium. V plánu je dále otevřít mateřskou školu a základní školu, tak aby byly zastoupeny všechny úrovně ISCED. Touto cestou nabízí Společenství škol možnosti studia zásadně podle jednoho organizačního vzorce uplatňovaného na různých vzdělávacích úrovních.

### ***Identifikované bariéry***

Institucionální strategie vnitřního zajišťování kvality byly vyvíjeny od konce 90. let, kdy byl schválen nový právní rámec a státní opatření k zajištění kvality vysokého školství byla vyhlášena jako svébytná politika. Státní politika byla stanovena v řadě strategických dokumentů, především v Dlouhodobém záměru MŠMT (2006-2010), který určil obecné směry a priority této politiky. Tyto směry a priority byly reflektovány vysokými školami v jejich strategických dokumentech a implementovány v jejich aktivitách, o nichž vypovídaly výroční zprávy. Tak začala fungovat po r. 2000 řetězová vazba popsaná výše.

Z vnějšího pohledu je možné předpokládat, že tato vazba strategických dokumentů a výročních zpráv je logická a dostatečná k tomu, aby mohly být formulovány a implementovány platné strategie na institucionální úrovni. Avšak z analytické perspektivy je součinnost ministerstva a vysokých škol problematická, je totiž charakterizována přístupem „dokumenty vytvářené pro dokumenty“. A navíc je vliv výše zmíněných závazných strategických dokumentů na institucionální prostředí oslabován tím, že chybí analýzy zpracované podle standardizované metodologie, chybí hodnocení dříve vytvořených strategických dokumentů a k dlouhodobým záměrům vysokých škol se přistupuje jako k „nutnému zlu“. Výroční zprávy při tom hrají často formální roli a neexistuje spojitost mezi záměry vysokých škol a akreditačními procedurami (Ježek 2005). Všeobecně je pak celkovým výsledkem převažující tendence k formální implementaci „uskutečňované jen na papíře“, což platí též o implementaci institucionálních strategií zjišťování kvality.

Podobně jako zajišťování kvality, také tvorba reaktivní politiky na institucionální úrovni je posilována externě uplatňovanými opatřeními, jako je akreditace studijních programů. Akreditační postupy jsou převážně orientované na vstupy (zvláště na vědecko-pedagogické tituly jako kvalifikace pracovníků) a jen málo podporují zvyšování kvality uvnitř vysokých škol poté, co už jednou byly dosaženy minimální standardy kvality. V tomto ohledu oddělený vývoj strategií politik vztahovaných ke kvalitě vzdělávací činnosti na jedné straně a k výzkumu na straně druhé brání skutečnému zvyšování kvality v magisterských doktorských programech. Tato skutečnost by neměla unikat pozornosti vysokých škol při formulování jejich strategií zajišťování kvality. Fakt, že Akreditační komise úspěšně podstupuje hodnocení ENQA v části 2 a 3 ESG, může zde hrát roli institucionální opory o externí agenturu.

Ve světle toho, co bylo řečeno výše, pouze VŠ C a v určité míře VŠ D demonstruje aktivní prvky strategie vnitřního zajišťování kvality. V obou případech se strategie explicitně vztahují k ESG. Zdá se, že strategie zajišťování kvality na VŠ A a VŠ B začínají být teprve rozvíjeny. Jak se ukazuje, mají zatím tendenci k reagovat na vnější opatření a na požadavky uplatňovaným Akreditační komisí a ministerstvem. Velmi vysoký výzkumný profil VŠ A v národním systému a více než 400 let dlouhá historie VŠ B mohou pravděpodobně figurovat mezi důvody, proč jejich strategie zajišťování kvality jsou v počátečním stádiu rozvoje. Ve srovnání s tím VŠ D s 10 lety své existence jako soukromá vysoká škola vytváří pod konkurenčním tlakem svůj systém vnitřního zajišťování kvality poměrně rychle.

Nakonec, samotná „orientace shora-dolů“ vnitřních strategií zajišťování kvality je bariérou jejich efektivní implementace v tradičně decentralizovaném institucionálním prostředí. V případě VŠ A, VŠ B a VŠ D jsou strategie iniciovány vrcholným managementem na rektorátní a/nebo fakultní úrovni s pasivním začleněním předních akademických pracovníků a studentů. VŠ C, jak se zdá, mírní nepříznivé účinky implementační „orientace shora-dolů“ tím, že angažuje studenty prostřednictvím jejich zástupců v akademických senátech.

Na základě výše uvedené argumentace mohou být identifikovány následující bariéry efektivní implementace institucionálních strategií zajišťování kvality:

- Reaktivní tvorba strategie zakládaná na respektu k závazným strategickým dokumentům vede k formálnímu stanovení cílů a opomíjení průběžně stanovených opatření nutných k jejich plné realizaci.
- Silný externí vliv akreditačních opatření, brzdících aktivní institucionální nasazení.
- Dichotomie v rozvoji opatření na zajišťování kvality výzkumu a vzdělávacích aktivit (opět pod vlivem akreditace a hodnocení Akreditační komisí).
- Výrazně shora dolů orientovaný styl implementace.

### ***Příklady dobré praxe***

Navzdory tomu, že analyzované strategie mají nemálo problematických rysů, jejich implementace také ukazuje některé příklady dobré praxe. Dva příklady by měly být zmíněny se zvláštním důrazem. Prvním je užití financí poskytovaných rozvojovými programy VŠ C k vytvoření interního Útvary kvality. Totéž platí o opatřeních podnikaných VŠ A, VŠ C a VŠ D k posilování spolupráce se sektorem sekundárního vzdělávání, zvláště kurzy



v sekundárních vzdělávacích institucích. Příklad fungování Společenství škol je také hodný následování, zvláště pro soukromé (vysokoškolské) poskytovatele vzdělávání.