



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

**WP8**

**Quality and Management/Governance**

National study – Czech version

2012

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.

## Řízení vysokých škol

### A. Národní kontext

Základní struktura řízení vysokých škol je dána Zákonem o vysokých školách. Ten poskytuje i rámcová pravidla pro vnitřní hodnocení činnosti vysoké školy: povinnost tuto činnost provádět, dodržovat pravidelné intervaly a zveřejňovat výsledky hodnocení ve výroční zprávě. Koncepci vlastních mechanismů vnitřního zajišťování kvality a všechny další věcné i organizační záležitosti přenechává zákon v kompetenci jednotlivých vysokých škol. Tyto záležitosti pak upravují vnitřní předpisy vysoké školy, případně vnitřní předpisy jednotlivých fakult.

Cíle strategického řízení na národní úrovni v této oblasti hodnocení kvality formulují dlouhodobé záměry MŠMT a jejich aktualizace. Řízením na institucionální úrovni se tyto strategické dokumenty vesměs přímo nezabývají a jejich cíle se řízení vysokých škol dotýkají především zprostředkovaně v souvislosti s řadou jejich různých činností.

První Dlouhodobý záměr MŠMT (2000-2005) byl v této oblasti zajišťování kvality poměrně stručný a konstatoval, že *„Hodnocení kvality vysokého školství se v posledním desetiletí stává samozřejmou součástí managementu vysokých škol...“*. V dalším se omezil na interpretaci zákona, a to jak pro vnitřní tak pro vnější hodnocení kvality.

Dlouhodobý záměr MŠMT (2006-2010) uvádí, že *„Základním předpokladem zabezpečení kvality je rozvoj vnitřních systémů hodnocení kvality na jednotlivých vysokých školách.“* a je potřeba ho považovat za nástroj řízení instituce i za základ budování institucionální kultury kvality. Dále zdůrazňuje, že vnitřní hodnocení kvality je nezbytným předpokladem pro dobré fungování vnějšího zajišťování kvality, takže už tehdy předjímal výše uvedený záměr výrazně změnit celý systém zajišťování kvality ve vysokém školství. Dlouhodobý záměr MŠMT (2006-2010) nebyl pouze deklaratorní, ale uváděl rozvojové programy jako nejdůležitější zdroj finanční podpory rozvoje vnitřního hodnocení kvality. Odkazoval zároveň na příklad dobré praxe ve výsledcích tehdejšího dvouletého projektu Hodnocení kvality vysokých škol, který koordinovalo Centrum pro studium vysokého školství.

Dlouhodobý záměr MŠMT (2011-2015) dále rozvádí strategii rozvoje zajišťování kvality. Formuluje řadu konkrétních cílů, mezi nimiž je podpora přechodu od současných akreditačních studijních programů k akreditaci vzdělávacích oblastí případně institucí, podpora zavedení multikriteriálního hodnocení kvality s cílem zohlednit různá poslání vysokých škol, podpora rozvoje vnitřních systémů hodnocení kvality a jejich provázání s vnějším hodnocením prováděným Akreditační komisí. Zcela novým a důležitým cílem je podpora přijetí a uplatňování ESG a dále podpora implementace Národního kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání jako nástroje pro rozvoj zajišťování kvality. Naplňování stanovených cílů by mělo MŠMT podporovat i finančně, především ze zdrojů, které poskytují Strukturální fondy EU.

Rozvojem vnitřního hodnocení kvality a jeho podporou a návazností na systémy vnějšího hodnocení kvality se zabývají i Aktualizace záměru MŠMT (2011 a 2012). První z nich přináší novou prioritu ve formě pilotního ověření Národního kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání, které s vnitřním hodnocením kvality může velmi úzce souviset.

Významným cílem Aktualizace záměru MŠMT (2012) je přistoupení k Evropskému registru agentur zajišťujících kvalitu ve vysokém školství (EQAR) na úrovni vládního členství a směrem k vysokým školám doporučení zajistit kvalitu podpůrných činností.

Na sledovaných dokumentech lze pozorovat v oblasti zajišťování kvality jednoznačnou podporu rozvoji vnitřních mechanismů hodnocení kvality, aniž by byly ESG přímo doporučeny k využití na institucionální úrovni. Členství vlády v EQAR i příprava k přijetí nového zákona však naznačuje možné změny v blízké budoucnosti.

Národními dokumentům odpovídají obdobné strategické dokumenty zpracované na úrovni vysoké školy (dlouhodobý záměr vysoké školy a jeho aktualizace), které dovolují cíle a změny v oblasti řízení vysoké školy v souvislosti s hodnocením kvality sledovat. Naplňování cílů zveřejňují výroční zprávy o činnosti, včetně dat poskytujících kvantitativní přehled o situaci v dané oblasti.

## **B. Řízení a vnitřní zajišťování kvality na sledovaných vysokých školách**

### ***Procesy přijímání rozhodnutí***

Na VŠ A odpovídá vedení školy za zpracování dlouhodobých záměrů vysoké školy (a jejich každoročních aktualizací). Ve zpracovaných dlouhodobých záměrech a jejich aktualizacích vedení školy stanoví institucionální rozvojové cíle, včetně zvyšování kvality, v návaznosti na národní priority obsažené v dlouhodobých záměrech MŠMT. Kromě odpovědnosti za strategické řízení jsou rozhodovací pravomoci centrálního managementu VŠ A do jisté míry posilovány formulováním vnitřních předpisů (zejména statutu vysoké školy).

Fakulty mohou svobodně vytvářet své vlastní strategické záměry a fakultní vnitřní předpisy s podmínkou, že nejsou v rozporu s předpisy školy, což vyjádřuje jistou míru decentralizace. Na VŠ A se to však děje dosti zřídka, jak ukazuje příklad jedné z fakult, která zpracovává svůj vlastní dlouhodobý záměr, ostatní tři fakulty přejímají pro celou vysokou školu platný dokument. Trochu odlišná je situace v případě vnitřních předpisů. Všechny fakulty mají svůj statut, i když jedna z nich beze zbytku přejímá tento dokument z úrovně vysoké školy. Jednací řád vědecké rady a jednací a volební řád akademického senátu mají všechny fakulty, ostatní vnitřní dokumenty existují vesměs na úrovni školy. Statuty fakult obsahují část věnovanou vnitřnímu hodnocení kvality, která do velké míry kopíruje ustanovení o hodnocení kvality obsažené ve Statutu VŠ A a odlišuje se pouze v detailech odpovídajících tomu, že jde o hodnocení kvality na úrovni fakulty a neobsahuje tudíž část, která ukládá povinnost komplexně hodnotit celou školu za účasti skupiny expertů.

O existenci poměrně silného centrálního řízení též v oblasti vnitřního zajišťování kvality na VŠ A (proces shora dolů) rovněž svědčí dlouhodobé záměry VŠ A, které obsahují též cíle týkající se zajišťování kvality. Na kompetence centrálního řízení v této oblasti ukazuje už Dlouhodobý záměr VŠ A (2000-2005), který konstatuje: „*Nejvyšším stupněm vnitřního hodnocení celé širé vzdělávání jsou hodnocení prováděná v rámci povinností prorektora pro pedagogiku, jejichž výsledky a doporučení jsou předkládána rektorovi a dalším vedoucím orgánům školy. Doporučení celoškolského významu jsou promítána do vnitřních předpisů a norem školy a výnosů rektora závazných pro vzdělávací činnost vysoké školy a jejích fakult, nebo se doporučení stávají tématy vysokou školou vyhlášených vnitřních pedagogických grantů*“.

Na druhé straně je nutno zmínit decentralizaci procesu zajišťování kvality do tří stupňů – katedry/ústavy, děkan, prorektor - kterou zavedl rovněž Dlouhodobý záměr VŠ A (2000-2005), když zdůraznil, že: „*Základním stupněm hodnocení jsou vedoucí ústavů a kateder, které předměty studijních plánů zajišťují.*“. Je tak kromě výše uvedených fakultních statutů a dalších vnitřních dokumentů dokladem o řídicím procesu „zdola nahoru“, který výše zmíněné řízení z centrální úrovně doplňuje.

Z názorů respondentů však vyplývalo, že návrhy akademických pracovníků a studentů k záležitostem kvality, předávané oficiálními nebo neoficiálními komunikačními kanály, jsou na centrální úrovni brány v úvahu, a proto se většina z nich domnívá, že v procesech řízení je rozhodování shora dolů i zdola nahoru vhodně vyváжено. Rozhovory zároveň potvrdily snahu řídit VŠ A do velké míry centrálně a udržovat tak její integritu. Vhodná kombinace forem procesů řízení je patrně pro malou a jednooborou školu velmi výhodná. Centrální řízení může snadno zajistit požadavek standardu a směrnice ESG 1.1 na veřejnou dostupnost i oficiální status strategií, politik a postupů vnitřního zajišťování kvality, zatímco procesy postupující od úrovně kateder a ústavů mohou zajistit i důležitou roli studentů.

Přes velmi konsensuální názor respondentů na vyvážené řízení vysoké školy (včetně řízení v oblasti zajišťování kvality) je potřeba zmínit některé problematické záležitosti. Za prvé, dostupné doklady nasvědčují tomu, že navzdory statutárním pravidlům požadujícím participaci externích zainteresovaných aktérů (hlavně zaměstnavatelů) v institucionálním zajišťování kvality v souladu s jejich postavením a zájmy, není jejich účast dostatečná. Ukazuje to na určité limity v manažerských přístupech, konkrétně ve vývoji efektivních strategií, které by našly možnost, jak zajistit spoluúčasť zaměstnavatelů i dalších aktérů i přes jejich velké pracovní zatížení (které je patrně hlavním důvodem jejich nedostatečné účasti). Za druhé, problémy je možné spatřovat v nízké důvěře spojené s příliš centralizovaným (shora dolů řízeným) institucionálním managementem, a to nejen kvůli jeho nepopulární vlastní povaze. Skepticismus může způsobovat přílišná (často nekontrolovaná) časová náročnost řídicích a administrativních procesů, nedostatek potřebných informací, tlak na harmonizaci v rámci EHEA (což je navíc spojeno s růstem byrokracie), nedostatek finančních zdrojů, zejména v době a v důsledku ekonomické krize. Určitá nedůvěra může pramenit i z Dlouhodobého záměru VŠ A (2011-2015), kde se uvádí, že hodnocení kvality vzdělávání je komplikováno v důsledku jeho vágních definic umožňujících přístupy k této oblasti z mnoha, často protichůdných hledisek.

Analýza řídicích mechanismů ve VŠ B neumožňuje jednoznačně rozhodnout o zaměření příslušných procesů ve směrech shora - dolů nebo zdola-nahoru. Role univerzitního akademického senátu a fakultních senátů včetně představitelů řadových úrovní (akademických pracovníků a studentů) je právně stanovena, avšak zkušenosti ukazují, že senáty projednávají detailně většinou jen rozpočtové záležitosti. Proto mnoho strategických záležitostí, jako například účast v rozsáhlých projektech, se diskutuje a odsouhlasí na úrovni různých poradních orgánů vedení školy, sestávajících z rektora, prorektorů, děkanů, proděkanů, tajemníků a kvestora. Rozhodování ve VŠ B je tak opět charakterizováno kombinací systémů shora-dolů a zdola-nahoru v závislosti na typu konkrétních problémů.

Pokud jde o řízení kvality, chystá se důležité opatření, které bude zakotveno v novém organizačním řádu. Na úrovni rektorátu bude zřízeno malé oddělení pro zajišťování kvality, které bude mít na starosti agendu hodnocení kvality jak akademických, tak administrativních

pracovníků. (Akademický senát původně požadoval hodnocení administrativních pracovníků, vedení školy návrh rozšířilo i na akademické pracovníky.) Oddělení bude podřízeno prorektorce pro organizaci a řízení a mělo by samostatně fungovat asi jeden rok. Až se procesy hodnocení kvality zaběhnou, měly by agendu převzít personální útvary na rektorátu a na fakultách. (Akademické senáty pochopitelně dbají na to, aby se nezvyšoval počet administrativních pracovníků.)

Na VŠ C svědčí fakta o silné roli institucionálního vrcholového managementu. V posledních letech vedení školy podniklo kroky k začlenění VŠ C do několika iniciativ týkajících se kvality, např. participace na vyzkoušení národní metodiky zajišťování kvality, účast v programu institucionálního hodnocení EUA, v projektu kultury kvality, institucionálního benchmarkingu organizovaného ESMU (The European Centre for Strategic Management of Universities) nebo v individuálním programu národním „Kvalita“. Zkušenosti a poznatky z těchto iniciativ působí zpětně na proces řízení kvality a tím pomáhají rozvíjet institucionální kulturu kvality.

K tomuto závěru je však potřeba doplnit kontext. Záměry, pravidla, odpovědnosti a další agenda týkající se řízení kvality jsou stanoveny ve Statutu VŠ C tak, aby rozvojové cíle mohly být specifikovány v Dlouhodobých záměrech VŠ C (včetně ročních aktualizací). Změny statutu z poslední doby se části věnované řízení kvality téměř nedotýkaly, zachovány zůstaly i kompetence pro organizaci studentských hodnocení delegované na fakultní úroveň. Nicméně zřízení Útvaru zajišťování kvality na úrovni vedení školy v roce 2008, následované rok poté vytvořením Rady pro zajišťování kvality (je složena z členů vrcholového managementu vysoké školy, členů Útvaru kvality a představitelů fakult) jako poradního orgánu vrcholového managementu, ukazuje na nejnovější orientaci procesů řízení kvality shora-dolů. Rozhovory ukázaly rozdílný postoj jednotlivých respondentů: řadoví akademičtí pracovníci se vyslovují ve prospěch vlivu fakult a kateder na management kvality, kdežto členové vrcholového managementu hovoří ve prospěch centralizace. K doplnění kontextu je potřeba informovat o nové směrnici rektora, která se zabývá institucionální strategií zvyšování kvality a zdůrazňuje silný management zvyšování kvality, diverzifikovanou studijní nabídku a rozvoj spolupráce se středními školami. Také tato strategie dokládá orientaci shora dolů v institucionálních rozhodovacích procesech.

Rovněž podklady získané z VŠ D jednoznačně ukazují na vytvoření centrálního systému řízení ve směru shora dolů. Centrální administrativa je silná a v nedávném období (2009-2011) rozhodla o modifikaci všech vnitřních předpisů (tj. statutu, organizačního řádu, knihovního a výpůjčního řádu, studijního a zkušebního řádu, stipendijního řádu a předpisu o disciplinárním řízení), čímž reagovala na nárůst počtu studentů a na změnu vnitřní struktury vysoké školy (vytvoření dvou fakult). Centrální řízení je podtrženo neexistencí akademických senátů (ať už na univerzitní nebo fakultní úrovni). Tím je vyjádřena preference spíše manažerského než kolegiálního stylu řízení. Směrodatná je také skutečnost, že VŠ D je soukromá vysoká škola založená v roce 1999 dvěma soukromými společnostmi, což rovněž přispívá k podpoře institucionálního řízení shora-dolů.

### ***Vliv procesů řízení na kulturu kvality***

Na VŠ A potvrzuje koncentrace zodpovědnosti za řízení kvality na centrální úrovni významný vliv vedení vysoké školy na utváření institucionální kultury kvality. Je to jasně

dokumentováno včleněním procesů zvyšování kvality do statutu školy zpracovaného vedením. Vedení vysoké školy aktivně využívá výsledky procesů hodnocení pro zdokonalování kvality, které se projevuje například i péčí o poradenství apod. K vytváření kultury kvality přispívají i součásti vysoké školy, tj. fakulty a některé ústavy a jejich vedoucí pracovníci - děkani, proděkani a vedoucí ústavů, kteří reflektují výsledky studentského hodnocení výuky. Ke kultuře kvality bude nepochybně přispívat i zavádění hodnocení akademických pracovníků na fakultách. Respondenti se shodovali na tom, že vytváření kultury kvality je záležitost komplikovaná a dlouhodobá, pro některé dokonce obtížně srozumitelná.

Na VŠ B je vliv struktury řízení na institucionální kulturu kvality nejvíce viditelný v procesu reakreditace studijních programů. Do tohoto procesu jsou zapojeni pracovníci všech úrovní až po rektora. Jsou známy případy, kdy rektor nepodepsal materiály pro reakreditaci, jelikož v nich shledal obsahové nedostatky. Na úrovni rektorátu se hlídají nejen formální náležitosti, ale i např. duplicity mezi fakultami. Na úrovni fakult se reakreditacemi zabývá příslušná fakultní komise.

Řízení kvality na VŠ C v sobě zahrnuje implementaci, řízení, koordinaci, optimalizaci a zlepšování systému řízení kvality na této vysoké škole. Institucionální řízení ovlivňuje kulturu kvality zvláště prostřednictvím Útvaru kvality a Rady pro kvalitu. Aktivity Útvaru kvality se vztahují ke třem hlavním oblastem, tj. k mezinárodním a národním trendům v zajišťování kvality, mezinárodním a národním projektům v této oblasti a k řízení kvality na vysoké škole.

Do oblasti trendů patří vytváření strategie zajišťování kvality reflektující mezinárodní a národní vývoj, analýza přístupů k hodnocení kvality na těchto úrovních, sledování jejich dlouhodobých a krátkodobých vlivů na aktivity VŠ C (včetně jednotlivých fakult), etické a morální aspekty řízení kvality ve spojení s mezinárodními a národními strategiemi.

Oblast projektů zahrnuje řízení, tvorbu a zpracování podkladových materiálů a vnitřních hodnotících zpráv týkajících se VŠ C pro účely externích hodnocení organizovaných na mezinárodní a národní úrovni, koordinaci spolupráce v zajišťování kvality na obou úrovních a účast v navrhování, řízení a implementaci rozvojových projektů.

Také na VŠ D se projevuje zapojení institucionálního řízení do utváření kultury kvality. Děje se to prostřednictvím periodických vnitřních hodnocení, iniciovaných vedením školy, prováděných v současnosti v pětiletých intervalech. K utváření kultury kvality přispívají i aktivity pedagogického oddělení na centrální úrovni (řízené prorektorem pro studijní záležitosti). Oddělení je zodpovědné za přípravu a uspořádání workshopu o státních závěrečných zkouškách na VŠ D. Na workshopu jsou předkládány k posouzení vrcholovému managementu výkony studentů a také názory a požadavky akademických pracovníků. Závěry slouží systému organizace studia a obsahu studijních programů jako zpětná vazba, a tím pomáhají rozvíjet institucionální kulturu kvality.

### ***Periodické hodnocení a monitorování studijních programů, odpovědnost za studijní programy***

V případě VŠ A spočívá odpovědnost za navrhování a zajišťování kvality magisterských a doktorských programů na ústavech a za navrhování a zajišťování kvality bakalářských programů na fakultách. Základní úlohou centrálního řízení je předcházet

zdvojování či přesahu nabízených studijních programů na různých fakultách. Tomu napomáhá odstup a nadhled, kterou role centrálního řízení poskytuje.

Jak již bylo uvedeno výše, hodnocení studijních programů na VŠ B probíhá především při reakreditacích. Všichni dotázaní shodně uvedli, že toto hodnocení, které probíhá u různých programů s různou periodou (od dvou do deseti let) je velmi užitečné. Různá perioda hodnocení má tu výhodu, že reakreditace neprobíhá jako rozsáhlá kampaň na celé škole, ale je v čase (a po fakultách) rozložena. Chystá se nový vnitřní předpis o akreditacích, v němž budou mj. stanoveny povinnosti garanta studijního programu (v souladu s požadavky Akreditační komise). Hodnocení kvality studijních programů probíhá též na úrovni kateder, příp. fakult, není to však standardizovaný vnitřní proces. Chystá se zlepšení, které by mělo zahrnout i studentské hodnocení, pro které jsou vytvořeny technické prostředky v rámci celoškolského informačního systému.

Na VŠ C se v souladu se statutem hodnotí kvalita studijních programů systematicky na všech fakultách. Jde o hodnocení institucionální prostřednictvím oborových rad studijních oborů a předmětů a o hodnocení individuální, pomocí hospitací, cílených pedagogických porad a předávání zkušeností mezi akademickými pracovníky. Výsledky těchto aktivit se využívají bezprostředně k inovacím a modernizaci obsahu vzdělávacího procesu, k jeho metodickému vedení, ke zvyšování kompetencí akademických pracovníků, působících ve výukovém procesu. Článek 31 Statutu VŠ C „Formy hodnocení“ určuje i periodicitu, která závislá na obsahu a cílech hodnocení. To pak může probíhat buď každoročně jako součást zpracování a hodnocení výročních zpráv, nebo komplexně po nejméně 3 a nejvíce 6 akademických rocích v souvislosti s přípravou hodnotící zprávy VŠ C, nebo na základě rozhodnutí rektora, jestliže nastaly mimořádné důvody, které hodnocení vyžadují.

Na VŠ D, jak už bylo uvedeno, centralizovaná agenda pedagogického oddělení zabývající se revizemi obsahu studijních programů (v období přípravy (re)akreditace) ve významném rozsahu redukuje kontrolu a odpovědnost řadových akademických pracovníků v těchto záležitostech (nikoli však ve studentském hodnocení). Tento centrálně orientovaný přístup může být patrně podmíněn situací soukromé vysoké školy, kde velká část akademických pracovníků pracuje na zkrácený úvazek.

### ***Pravidelnost hodnocení obsahu studijních programů, zahrnutí základních funkcí kvality do procesů institucionálního řízení***

Na VŠ A je směrnice pro vnitřní hodnocení stanovena ve statutu. Statut stanoví, že studentské hodnocení výuky je prováděno každý semestr, hodnocení výuky (včetně posuzování kurikula) a výzkumu v ročních intervalech a komplexní hodnocení univerzitních aktivit (včetně jeho podpory a také podpory infrastruktur) každých 3-6 let. Poznatky z těchto hodnocení jsou reflektovány v institucionálních vnitřních předpisech, ve výnosech rektora o organizaci vzdělávacích aktivit na VŠ A a jejích fakultách, nebo v interních pedagogických grantech. Záměrem je dosáhnout toho, aby tyto poznatky, pokud jsou aplikovatelné, byly relevantní pro hodnocení akademického výkonu a aby mohly být případně zvažovány pro účely financování. Nově připravované hodnocení akademických pracovníků bude patrně probíhat každoročně.

Na VŠ B je interval posuzování studijních programů a obsahu kurzů oficiálně stanoven na roční období. Například na jedné fakultě děkan žádá koncem každého

akademického roku akademické pracovníky, aby poskytli návrhy na modifikaci obsahu povinných i volitelných kurzů. Požadavek zahrnuje též aktualizaci sylabu, zavádění nových kurzů, eliminaci kurzů považovaných nadále za neadekvátní a změny v kategoriích kurzů (povinné, nepovinné). Změny, které jsou výsledkem hodnocení kurzu a studijního programu mají také svoje uplatnění v procesu zavádění tříступňové studijní struktury.

Na VŠ C je hodnocení obsahu studijních programů součástí interních hodnocení kvality. Interní hodnocení kvality zahrnuje dále výzkum, vývoj, uměleckou a jinou tvůrčí činnost a inovace spolu s manažerskými, řídicími a kontrolními funkcemi. Výkony akademických pracovníků, účinnost orgánů institucionálního řízení a celková ekonomická efektivita jsou rovněž součástí vnitřního hodnocení kvality, které se provádí na všech fakultách s různým stupněm periodicity. Periodicita hodnocení se může lišit podle účelu, ke kterému mají jeho výsledky sloužit:

- každoroční hodnocení kvality je součástí práce na výroční zprávě,
- interval tří až šesti let platí pro zpracování vnitřní hodnotící zprávy jako podkladu pro vnější hodnocení expertní skupinou, které obsahuje i další prvky komplexního mechanismu - návštěva expertů na místě, závěrečná prezentace hlavních poznatků a řízení procesů zpětné vazby,
- výjimečně organizované hodnocení kvality na základě rozhodnutí rektora odpovídajícího na výjimečné okolnosti, která k nutnosti iniciovat hodnocení vede.

Pro hodnocení kvality je požadována dostatečná komplexita (šíře, hloubka) a analýza vzájemných spojení a překrývání (v obsahu, funkci a řízení) mezi hodnocenými oblastmi, které se pro daný případ hodnocení kvality berou v úvahu.

Na VŠ D jsou revize obsahu studijních programů prováděny dvěma způsoby. Prvním způsobem je hloubková revize v rámci periodického vnitřního hodnocení (5-leté intervaly), druhý způsob znamená spojení s hodnocením jednotlivých programů pro (re)-akreditaci.

### ***Míra odpovědnosti a nezávislosti různých aktérů (vedoucí pracovníci centrální a střední úrovně, řadoví akademičtí pracovníci, studenti)***

Na VŠ A je za kvalitu studijního programu odpovědný děkan, který též komunikuje s vědeckou radou fakulty a může tak zajistit vliv externích spolupracovníků. Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že základní zodpovědnost v otázkách zajišťování kvality studijních programů mají ústavy (vedoucí ústavů), kde se studijní programy tvoří a realizují. Platí to téměř jednoznačně pro studijní programy magisterské a doktorské úrovně. Diplomové práce a disertační práce zpracovávají studenti na příslušných ústavech a tudíž se na kvalitě studia podílejí i řadoví akademičtí pracovníci. V bakalářském stupni je tendence nevytvářet příliš úzce zaměřené studijní programy a odpovědnost má proto i fakulta, zajišťující také dohodu s dalšími fakultami v případě, že se studijní program uskutečňuje na ústavech více fakult.

Studenti jsou za kvalitu odpovědní spíše jako oponenti, kteří své názory uplatňují prostřednictvím studentské ankety, ale často i různými neformálními způsoby.

Diferenciace odpovědí na otázky týkající se vnitřního hodnocení závisí velmi často na věku respondentů. Starší akademičtí pracovníci spojují hodnocení kvality s bývalými praktikami a patrně z tohoto důvodu jsou k procedurám hodnocení i k využití jejich výsledků skeptičtí. Někteří mladší akademici naopak směřují k příliš úzkému zaměření na některá hodnotící kritéria (vědecké publikace) ke škodě „méně viditelných kritérií“ uplatňovaných v



dlouhodobé perspektivě. Respondenti dále shodně uvedli, že se nikdy neprosadila například „kontrola“ přednášky děkanem nebo konání různých „hospitací“ apod.

Na VŠ B význam (re)akreditačních procesů, do nichž je aktivně zapojena střední a centrální úroveň managementu, spolu se současným zřízením celoškolského útvaru kvality naznačuje významné uplatnění těchto dvou úrovní ve srovnání s vyučujícími a studenty. Přístup řadových akademických pracovníků ke studentskému hodnocení je skeptický především vzhledem k nízké účasti studentů (asi 10 %). Důsledkem jsou návrhy vlastních hodnotících přístupů některých akademických pracovníků. Jedná se například o speciální dotazníky, ústní zpětná vazba požadovaná od studentů apod.

Na VŠ C je využíváno pojetí kvality založené na „vhodnosti k účelu“ a kvalita je posuzována mírou naplnění rozvojových cílů stanovených v dlouhodobém záměru této vysoké školy, které jsou každoročně aktualizovány. Jak bylo výše uvedeno, současné vedení vysoké školy je aktivní a má dostatečnou pravomoc k tomu, aby zřídilo rektorátní jednotky kvality (útvary pro kvalitu, radu). Učitelé a studenti jsou do procesu hodnocení aktivně začleňováni tím, že se účastní navrhování studentského hodnocení výuky a infrastruktury školy a následně ho realizují. V roce 2010 byla zahájena harmonizace různých obsahů studentského hodnocení s konečným cílem vytvořit společnou verzi použitelnou na všech fakultách této vysoké školy, avšak řadoví akademičtí pracovníci jsou od té doby méně začlenění do tvorby a řízení mechanismů zajišťování kvality. Naopak velmi důležité jsou školící a informační kurzy v oblasti zajišťování kvality nabízené z centrální úrovně akademickým pracovníkům.

Na VŠ D je odpovědnost za řízení kvality převážně v rukou vrcholového institucionálního managementu a děkanů. Z toho vyplývá, že pravomoci studentů nebo řadových akademických pracovníků v této oblasti jsou velmi malé. Potvrzuje to jak neexistence studentské reprezentace (neexistují akademické senáty), tak pracovní (výukové nebo výzkumné) závazky většiny akademických pracovníků v jiných institucích.

### ***Zajišťování kvality studijních programů s ohledem na výsledky učení***

Implementace Národní soustavy kvalifikací (NSK) a následné využití výsledků učení v procesech zajišťování kvality je v České republice stále ve stavu pilotního ověřování a je tudíž předčasné dělat závěry o míře zahrnutí výsledků učení do procesů vnitřního zajišťování kvality. Přesto jsou výsledky učení vnímány jako závažná součást systémů zajišťování kvality, jak o tom svědčí získání DS Label (2010) a příprava pro získání ESTS Label. Zejména podklady potřebné pro získání ECTS Label bude možné dále využít při implementaci NSK.

Vytváření vlastních deskriptorů a sledování vývoje implementace NSK na národní úrovni jsou cíle Aktualizace záměru VŠ A (2009, 2010).

Na VŠ B existuje jen málo dokladů o využívání výsledků učení v procesech institucionálního zajišťování kvality. V současnosti přichází v úvahu jen nepřímá (implicitní) reflexe v sumativních závěrečných hodnoceních (státní závěrečné zkoušky), během nichž členové zkušebních komisí souběžně hodnotí výkony studentů (včetně znalostí a dovedností demonstrovaných během obhajoby diplomové práce nebo disertace). To je příležitost posoudit rozdíly mezi očekávaným profilem absolventa a skutečně dosaženými výsledky učení.

Situace je do určité míry podobná na VŠ D tím, že reflektuje rozvoj na národní úrovni (projekt Q-Ram) a užívá zpětnou vazbu z výročního vnitřního workshopu zaměřeného na hodnocení státních závěrečných zkoušek k návrhu obsahových modifikací studijních programů.

VŠ C se účastní pilotního ověření Národního kvalifikačního rámce terciárního vzdělání (v oblasti ekonomiky a elektroinženýrství). Tato zkušenost spolu s přípravou na získání ECTS Label přispívá k revizím a modifikacím obsahu studijních programů a profilů absolventů prostřednictvím výsledků učení.

### ***Zajišťování kvality s ohledem na obsah studijního programu, formu jeho uskutečňování a profil instituce***

Obsahy studijních programů a také způsoby jejich uskutečňování jsou na VŠ A pečlivě sledovány a upravovány, jak o tom svědčí dlouhodobé záměry vysoké školy a výroční zprávy. Ukázalo se, že původní nabídka strukturovaného studia, která bakalářské studijní programy členila na programy teoretické a programy orientované na výkon povolání, nebyla z pohledu uchazečů o studium a studentů plně vyhovující. Jasně převažoval zájem o teoreticky zaměřené studijní programy, zatímco nabídka programů prakticky orientovaných nesplnila očekávání. Byla proto uskutečněna řada změn a profesně orientované studijní programy byly utlumeny. Současná nabídka dosáhla téměř stabilizovaného stavu, upravovány jsou pouze dílčí aspekty, a v rámci stávajících studijních programů jsou nabízeny nové atraktivní obory. Strategické dokumenty VŠ A ukazují, že předmětová skladba studijních programů se mění v souvislosti s funkcí systému zajišťování kvality, zejména s výsledky studentské ankety, ale také v souvislosti s vyhodnocováním přijímacího řízení a zájmu uchazečů o nabízené studijní programy. Struktura programové nabídky pomáhá profilovat VŠ A jako instituci, která má významný podíl magisterských a doktorských studijních programů a udržuje si profil výzkumné univerzity.

Moderní metody výuky, e-learning a distanční studium obecně jsou prioritou Dlouhodobého záměru VŠ A (2011-2015) a respondenti se svými názory od názorů a cílů oficiálních dokumentů nijak výrazně neodlišovali.

Na VŠ B jsou obsahy studijních programů a také formy jejich uskutečňování pravidelně diskutovány a monitorovány zvláště (ale nejenom) v případě programové (re)akreditace. Vzhledem k charakteru instituce (univerzita s osmi fakultami) se profilují především jednotlivé fakulty. Na této úrovni též probíhají zásadní diskuse o jednotlivých studijních programech. Vedení univerzity plní vrcholnou kontrolní funkci.

Na VŠ C jsou obsahy studijních programů spolu s dalšími aspekty pravidelně monitorovány v každoročním vnitřním hodnocení a v rámci přípravy podkladů pro výroční zprávu. Významným zdrojem studijních opor pro kombinovanou, případně distanční formu studia, je univerzitní knihovna, která poskytuje rovněž platformu k provozování e-learningového systému Moodle pro celou instituci.

Pravidelné monitorování obsahů studijních programů je také zavedeno na VŠ D, a to jak v rámci (re)akreditací studijních programů tak i ve vnitřních hodnoceních (poslední hodnocení se týkalo období 2006-2010).

### ***Dostupnost studijních zdrojů a opor pro studenty (standardy ESG 1.2 a 1.5)?***

Studijní informační systém VŠ A je významný nástroj, jehož rozvoji je soustavně věnována velká pozornost. Systém zajišťuje jak efektivní administrativu (organizace studia, studijní evidence, komunikace mezi akademickou obcí, zpracování veškeré potřebné agendy), tak přístup studentů i zaměstnanců k rozsáhlému souboru odborných informačních zdrojů potřebných pro jejich činnost a slouží tedy také jako podpůrný prostředek pro studium. Cílem je tyto systémy dále rozvíjet a podporovat. Dlouhodobý záměr VŠ A (2001-2015) však také upozorňuje na specifika studia chemie, které často vyžaduje osobní přítomnost studenta ve výuce, a tudíž v řadě případů limituje rozsah distanční výuky, diskutované v předcházejícím odstavci.

Studijní zdroje i celkovou infrastrukturu studia mají možnost studenti hodnotit v anketě, která v roce 2010 obsahovala zcela konkrétní otázku týkající se názoru na studijní materiály a další otázky, které mohly doplnit například názor studentů na laboratorní výuku apod., a zaručovala tak zpětnou vazbu pro posouzení, jak jsou cíle naplňovány.

V analýzách primárních a sekundárních dat týkajících se VŠ B nebyly nalezeny žádné odchylky od standardů 1.2 a 1.5 zaměřených na studijní zdroje a opory. Dostupnost studijních zdrojů je samozřejmou zásadou již při akreditaci, v praxi však o ni pečují jednotliví akademičtí pracovníci, kteří zdroje uvádějí v charakteristikách předmětů uložených v informačním systému instituce. Příprava skript a dalších studijních zdrojů je důležitým ukazatelem při hodnocení jednotlivých akademických pracovníků (včetně habilitačního a profesorského řízení), kteří jsou tak dostatečně motivováni a o studijní zdroje není nouze.

Šetření dostupnosti a vhodnosti studijních zdrojů na VŠ C neukázalo žádné potíže s implementací odpovídajících standardů ESG. Hlavním poskytovatelem studijních zdrojů je Ústřední knihovna VŠ C. Provozuje rovněž několik informačních systémů a organizuje školící kurzy.

Podobně i na VŠ D prokazují analýza dokumentů a informace z rozhovorů existenci studijních zdrojů a opor a objasňují různé aspekty procesů institucionálního řízení spojené s jejich rozvíjením. Dostatečné studijní zdroje jsou k dispozici v knihovně VŠ D, která kromě toho produkuje e-learningové studijní opory a další studijní materiály v elektronické formě, dostupné online (včetně konverze knižních zdrojů).

### ***Hodnocení studijních programů včetně zpětné vazby od zaměstnavatelů a absolventů***

V případě VŠ A nebylo periodické hodnocení využívající zpětnou vazbu od zaměstnavatelů a absolventů plně zavedeno. Rozvojovým cílem je iniciovat takovéto pravidelné hodnocení v multikriteriálním hodnotícím systému, který má být spuštěn v letech 2011-2015, jak uvádí Dlouhodobý záměr VŠ A (2011-2015). V současnosti je zpětná vazba od zaměstnavatelů získávána prostřednictvím stanovisek členů univerzitních a fakultních vědeckých rad. Názory externistů jsou velmi důležité a oceňované, jejich role ve vědeckých radách rozhodně není jen formální a komunikace s nimi probíhá často i mimo zasedání vědecké rady. Význam zpětné vazby od externistů potvrdili ze svých zkušeností i studenti a uvedli i řadu příkladů dobré praxe. Z rozhovorů byl zaznamenán i důležitý problém obecnějšího charakteru: Úpravy studijních programů ve smyslu zaměstnavateli požadované interdisciplinarity (například vedle chemických oborů i znalostí v marketingu, ekonomice apod.) jsou obtížné vzhledem k požadavkům Akreditační komise, která v takových případech vyjadřuje nespokojenost s obsahem studijního programu z hlediska chemie i z hlediska

dalšího oboru, například ekonomie. Zohlednění zpětné vazby od zaměstnavatelů je proto určitým typem bariéry.

Zaměstnavatelé se na VŠ B ke kvalitě studijních programů vyjadřují buď z vlastní iniciativy (v tomto případě zpravidla vyjadřují nespokojenost s přípravou absolventů) nebo jsou o vyjádření požádáni. Tato zpětná vazba v jednotlivých případech prokazatelně existuje, není však centrálně sledována nebo formalizována. Podobně je to i se zpětnou vazbou od absolventů. Instituce sice činí zajímavé kroky, jak propojit absolventy s alma mater, převažují však akce spíše reprezentativního charakteru („zlaté promoce“), kdy se instituce pyšní svými úspěšnými absolventy.

V určitém kontrastu s doposud uváděnými institucemi je VŠ C, která prokazuje aktivnější přístup ve vyhledávání zpětné vazby od zaměstnavatelů a absolventů. Zpětná vazba od zaměstnavatelů je získávána prostřednictvím pravidelné komunikace s představiteli malých a středních podniků a již byly podniknuty kroky k institucionalizaci komunikačních spojení (například v rámci společných projektů). Každé dva roky je prováděn rozsáhlý průzkum absolventů, který je zaměřen na získání zpětné vazby o uplatnitelnosti znalostí, dovedností a kompetencí získaných během studia v pracovním prostředí daného absolventa. Výsledky průzkumu posloužily jako zpětná vazba k obsahu strategických dokumentů, jmenovitě k vypracování Dlouhodobého záměru VŠ C (2011-15). Tento záměr zahrnuje cíl vytvořit univerzitní klub absolventů, který by mohl zpětnou vazbu významně podporovat.

Aktivní přístup ve smyslu zřízení klubu absolventů je také dokumentován na VŠ D. Jeho členové získávají od vysoké školy řadu výhod, například pozvánky na různé odborné, společenské nebo sportovní akce školy, pozvánky na setkávání absolventů nebo na setkání se studenty. V rámci klubu absolventů jsou též organizovány různé druhy spolupráce, například vyhledávání praxe pro studenty, spolupráce při vyhledávání nabídky zaměstnání pro absolventy apod. Členové klubu mají možnost vstupu do vysokoškolského klubu a Centra knihovnických služeb. Je zřejmé, že snaha přilákat absolventy do klubu je iniciativou, která umožní od absolventů získávat zpětnou vazbu na kvalitu poskytovaného studia a další cenné informace. Důležitá je také účast odborníků z praxe na vzdělávací činnosti (potenciálních zaměstnavatelů v obou hlavních oblastech vzdělávání na VŠ D, tj. finančnictví a veřejná správa), protože mohou přenášet svoje zkušenosti na studenty přímo ve výuce.

### ***Názory studentů, akademických a řídicích pracovníků na uplatňování ESG Část 1 ve vnitřních systémech zajišťování kvality.***

Při polostrukturovaných rozhovorech byly kladeny tyto otázky:

- a) Jakým způsobem jsou studenti, akademičtí a řídicí pracovníci obeznámeni s existencí a potenciálním využíváním ESG Část 1?
- b) Jaký má podle názoru studentů, akademických a řídicích pracovníků ESG Část 1 vliv na studijní programy a zajišťování jejich kvality? (Uveďte příklady)
- c) Jak studenti, akademičtí a řídicí pracovníci hodnotí úroveň implementace ESG Část 1 na jejich vysoké škole?

Jaké jsou podle studentů, akademických a řídicích pracovníků bariéry při implementaci ESG Část 1 na jejich vysoké škole?

Na VŠ A se respondenti všech kategorií (studenti, akademičtí pracovníci, řídicí pracovníci) shodli na tom, že Akademická obec je s ESG obeznámena velmi málo nebo

vůbec, a je proto problematické hledat odpovědi na jednotlivé otázky (výjimkou jsou studenti, kteří působí ve Studentské komoře Rady vysokých škol a dostávají se tak i informacím o Boloňském procesu a tudíž i o ESG). Na druhé straně se z dokumentů, rozhovorů i z předcházejících případových studií prokázalo, že vnitřnímu zajišťování kvality se na VŠ A věnuje hodně pozornosti na všech úrovních a že principy ESG jsou implicitně naplňovány, aniž by s vlastními ESG byli akademičtí a řídicí pracovníci i studenti seznámeni a cíleně se věnovali jejich zavádění. Přímé dotazy na vliv ESG na studijní programy a zajišťování jejich kvality nebo na úroveň jejich implementace nejsou tudíž relevantní.

V případě VŠ B nebyly získány žádné validní odpovědi na čtyři subotázky. Bylo to opět způsobeno tím, že respondenti (všech kategorií) neznali ESG.

Názory aktérů na VŠ C týkající se ESG mohou být sumarizovány následujícím způsobem. Členové vrcholového managementu jsou si vědomi existence a obsahu ESG, jak je to prokázáno jejich poznámkami ve strategických dokumentech (zvláště v dlouhodobých záměrech). Totéž platí o některých akademických pracovnících a studentech; kteří jsou nebo byli většinou členy akademických senátů nebo jiných řídicích orgánů univerzity, nebo kombinují výuku a výzkum ve svých disciplínách s aktivitami a účastí na řešení záležitostí kvality, případně jsou členy rektorátních útvarů pro kvalitu. Vliv ESG na záležitosti kvality a obsahu studijních programů je nepřímý, v současnosti více viditelný prostřednictvím reflexe a revize obsahu studijních programů v procesu implementace výsledků učení (včetně profilu absolventů). Respondenti, kteří znají ESG, se domnívají, že standardy ESG Část 1 byly většinou implementovány nepřímo prostřednictvím vedení VŠ C (v některých případech dříve, než byly vytvořeny a publikovány), avšak že rozdíl mezi standardy a směrnicemi by měl být v implementačních procesech brán v úvahu intenzivněji. Hlavní překážky jsou spatřovány v nízké informovanosti řadových akademických pracovníků o ESG a v časové náročnosti implementačních procesů. Jako jedna z příčin chybějící informovanosti byla také zmiňována pasivní role státních orgánů, tj. MŠMT a Akreditační komise.

Na VŠ D jsou alespoň někteří řídicí pracovníci s ESG obeznámeni (např. prorektor pro rozvoj a bývalý rektor je pravidelným účastníkem seminářů o zajišťování kvality). Opatření k zajišťování kvality odpovídají zásadám ESG, i když se na ně většinou výslovně neodvolávají. Jelikož se zatím o explicitní implementaci ESG Část 1 nejednalo, nelze o hodnocení implementace hovořit. Hlavní bariérou, tak jako na ostatních vysokých školách, je prakticky nulová informovanost o ESG.

### ***Hlavní závěry***

Řízení vysokých škol a jeho souvislosti s řízením a zajišťováním kvality na institucionální úrovni nejsou v ESG uvedeny přímo, ale částečně se této tematice věnuje standard 1.1 a některá doporučení jeho směrnice a podobně též standard 1.2 a příslušná směrnice. Výsledky výzkumu na sledovaných vysokých školách ve vztahu k výše uvedeným standardům a směrniciím dovolují formulovat následující závěry:

- Všechny sledované vysoké školy mají oficiální strategii týkající se vnitřního zajišťování kvality, která je veřejně dostupná. Většinou nejde o samostatné dokumenty věnované pouze kvalitě, jejímu řízení a zajišťování, ale o povinné vnitřní předpisy (statut vysoké školy, statuty jejích fakult), které poměrně podrobně vnitřní zajišťování kvality pojednávají. Výjimkou je VŠ C, která ustavila formální útvar a radu, která se

vnitřním zajišťováním kvality zabývá. Vnitřní hodnocení kvality je dále součástí nejdůležitějších koncepčních materiálů sledovaných vysokých škol, kterými jsou jejich dlouhodobé záměry a každoroční aktualizace. Tyto dokumenty se často věnují i určitému stručnému hodnocení procesů týkajících se kvality a vzhledem ke své systematické periodicitě umožňují strategické plánování změn, které jsou v důsledku vývoje vysokého školství i vývoje v zajišťování kvality potřebné, případně nutné.

- Procesy řízení kvality jsou vesměs řízeny shora (příkladem může být VŠ C), ale opět ve všech případech je do větší či menší míry dána možnost uplatňovat řídicí mechanismy působící zdola nahoru. VŠ A může být příkladem vhodného vyvážení obou těchto procesů. Lze tedy najít zodpovědnost fakult, kateder, ústavů a dalších organizačních jednotek (například útvaru pro kvalitu), akademických pracovníků i studentů v procesech zajišťování kvality. Studenti se do řídicích procesů dostávají pomocí své účasti v akademických senátech (což neplatí pro VŠ D), většinou však je jejich působnost soustředěná na studentská hodnocení výuky a případně též akademických pracovníků. Zapojení studentů do zajišťování kvality je tudíž zcela zřejmé.
- Obtížné je zobecnit závěry v oblasti směrnice, která požaduje monitorování a revidování strategie procedur pro zajišťování kvality, které jsou na jednotlivých sledovaných vysokých školách velmi různé a většinou ne zcela formalizované. Výjimkou může být VŠ C, kde Útvar pro kvalitu a Rada pro kvalitu může tyto záležitosti do velké míry zajišťovat.
- Zajišťování kvality studijních programů je v České republice obecně významně ovlivněno požadavkem akreditace, která přispívá k naplnění směrnice ke standardu 1.2, požadující pravidelné monitorování kvality studijních programů jak ve smyslu jejich obsahu, tak ve smyslu personálního i technického zajištění. Tato skutečnost se sice týká vnějšího zajišťování kvality, nicméně materiály pro (re)akreditaci jsou zajišťovány především na fakultách a kvalita studijního programu je tedy monitorována především na vnitřní úrovni.
- Všechny sledované vysoké školy jasně prokazují dostupnost studijních zdrojů a velký důraz na kombinované a distanční formy výuky se zajištěním požadovaných studijních opor, která je opět vyžadována z národní úrovně (Akreditační komisí při hodnocení studijních programů poskytovaných v kombinované nebo distanční formě) a tudíž „nutí“ k zajištění náležitých studijních materiálů příslušnou vysokou školou.
- Také zpětná vazba od zaměstnavatelů a dalších relevantních organizací je na všech sledovaných vysokých školách různým způsobem a v různé míře zajišťována, ale spíše než zobecnění přístupů k tomu, jak zpětnou vazbu získat, je možné najít příklady dobré praxe.

### ***Identifikace bariér***

- Základní bariérou pro implementaci ESG je velmi malé povědomí o existenci tohoto dokumentu. Další překážky se projevují v nejednoznačnosti terminologie kvality v ESG a z toho vyplývají nesrozumitelnosti některých požadavků, což negativně působí zvláště na potenciálně zainteresované akademiky a studenty. Ukázalo se, že

nesrozumitelný může být bez náležitého vysvětlení i termín „kultura kvality“ a z toho vyplývající nechuť se věnovat požadavku jejího vytváření.

- Bariéru tvoří i pasivní role důležitých zainteresovaných národních orgánů, jako je Akreditační komise nebo MŠMT. Jejich informace o ESG nebo cíle týkající se implementace ESG (Dlouhodobý záměr MŠMT (2011-2015)) jsou velmi stručné a nedostatečné k tomu, aby přispěly k pochopení a případnému využití tohoto dokumentu.
- Významnou bariérou je nebo může být nezáměr zaměstnavatelů a dalších externích partnerů vysoké školy na hodnotících aktivitách, který kromě obecně platné zkušenosti s velkým pracovním vytížením může plynout i ze stále nedostatečné informovanosti v této oblasti i nechuti účastnit se aktivit, které nepřinášejí okamžité výsledky.
- Bariéra pro dosažení důvěry (a tudíž plné implementaci standardu ESG 1.1) může mít řadu příčin: velké pracovní zatížení akademických pracovníků (zmíněné již výše), kteří s nedůvěrou přijímají další úkoly, včetně zajišťování kvality, obava z další administrativní zátěže i nároků na další finanční prostředky, nedůvěra k činnostem, které mohou přinést výsledky až po delší době, obavy z přílišného tlaku na evropskou harmonizaci, která bývá synonymem nárůstu byrokracie, malá osvěta a informovanost o kvalitě ve vzdělávání obecně. Bariéra pro dosažení důvěry je podle rozhovorů s respondenty rozdílná v různých věkových skupinách akademických pracovníků, což je dáno určitým historickým kontextem i současnou situací.
- Bariéra v zajišťování kvality ve vztahu mezi výukou a výzkumem (směrnice ke standardu 1.1) daná z národní úrovně centralisticky vytvořenou a aplikovanou metodikou hodnocení výzkumu a vývoje, je tedy vůči vysoké škole daná vnějším prostředím.
- Za dočasnou bariéru je možné považovat vytváření a zveřejnění výsledků učení, protože v této oblasti zatím není dosaženo očekávaných výsledků na národní úrovni a předpokládaná implementace Národního kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání do roku 2012 (v souladu s cílem Boloňského procesu) se opožděje a není proto dosaženo dostatečného pokroku ani na jednotlivých vysokých školách.

### ***Příklady dobré praxe***

Obecným příkladem dobré praxe (který je zmiňován na více místech této studie) může být pozitivní pojetí využívání principů ESG, které, aniž by byly zmiňovány a dokonce aniž by s nimi byli tvůrci systémů vnitřního zajišťování kvality seznámeni, jsou ve velké míře do vnitřních systémů zajišťování kvality zakomponovány. Tuto skutečnost lze vykládat tak, že charakter ESG a jejich formulace vychází z dlouhodobých zkušeností a jednotlivé standardy i jejich směrnice ve skutečnosti kodifikují to, co je v oblasti zajišťování kvality vyzkoušené a dobře funguje.

Příkladem dobré praxe mohou být v současné době navrhované (případně na některých fakultách využívané) nové mechanismy hodnocení akademických pracovníků na VŠ B a VŠ C. Tento příklad dobré praxe je uveden především v části 5.6, ale v souvislosti s naplňováním směrnice ke standardu 1.1 je vhodné ho zmínit i na tomto místě.

Příkladem dobré praxe může být působení Klubu absolventů na VŠ D, který nejen velmi dobře zajišťuje zpětnou vazbu od zaměstnavatelů (v souladu se směrnicí ke standardu 1.2), ale z jeho činnosti mohou mít významný prospěch obě strany – vysoká škola i její absolventi.