



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

WP9

Quality and Stakeholders

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.

Vnitřní a vnější aktéři

A. Národní kontext

Národní kontext týkající se reprezentace zainteresovaných aktérů v institucionálních orgánech vysokých školách je určen Zákonem o vysokých školách. Ten specifikuje tři typy orgánů složených z různého spektra zainteresovaných aktérů, které mají vliv na řízení vysoké školy i na institucionální zajišťování kvality. Na veřejných vysokých školách jsou to akademické senáty, vědecké rady a správní rady.

Akademický senát je zřizován na úrovni vysoké školy i na úrovni fakult. „Akademický senát veřejné vysoké školy je jejím samosprávným zastupitelským akademickým orgánem. Má nejméně jedenáct členů, z toho nejméně jednu třetinu a nejvýše jednu polovinu tvoří studenti.“ (§ 8, odst. 1). Členství, založené na volbě akademickou obcí (akademičtí a výzkumní pracovníci plus studenti vysoké školy), je neslučitelné s funkcí rektora, prorektorů, děkanů a proděkanů. Funkční období jednotlivých členů je nejvýše tříleté.

Akademický senát veřejné vysoké školy má řadu významných pravomocí, které se zajišťováním kvality úzce souvisejí:

- schvalování vnitřních předpisů vysoké školy a jejích součástí (fakulty, vysokoškolské ústavy),
- schvalování rozpočtu a kontrola využívání finančních prostředků vysoké školy,
- schvalování návrhů rektora na jmenování a odvolávání nominaci a uvolňování členů vědecké rady vysoké školy,
- schvalování podmínek pro přijetí ke studiu ve studijních programech, které nejsou poskytovány jednotlivými fakultami,
- schvalování dlouhodobého záměru a výroční zprávy o činnosti a zprávy o hospodaření vysoké školy,
- schvalování hodnocení činnosti vysoké školy předložené rektorem,
- vyjadřování názoru k podnětům a stanoviskům správní rady vysoké školy,
- usnášení se o návrhu na jmenování rektora, popřípadě podání návrhu na jeho odvolání z funkce

Akademické senáty fakult mají nejméně devět členů, z nichž nejméně jednu třetinu a nejvýše jednu polovinu tvoří studenti. Zákonem stanovené kompetence fakulturních senátů a funkční období jejich členů jsou analogické s akademickým senátem vysoké školy, s výjimkou schvalování hodnocení kvality činnosti fakulty, které není od fakulturních senátů požadováno. Co se týče studijních programů uskutečňovaných fakultou, akademický senát fakulty se k nim vyjadřuje, ale schvalovací funkce je v pravomoci fakulturní vědecké rady. Zasedání akademického senátu vysoké školy i fakulturních senátů jsou veřejně přístupná. Rektor nebo děkan mají právo vystoupit na zasedáních akademického senátu vysoké školy nebo fakulturních senátů, kdykoliv o to požádají.

Vědecká rada je ustavovaná opět na úrovni vysoké školy a na úrovni fakult. Členové vědecké rady vysoké školy, jmenování a odvolávání uvolňování rektorem po schválení akademickým senátem, jsou významní představitelé oborů, v nichž vysoká škola uskutečňuje vzdělávací, vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou a další tvůrčí činnost. Nejméně jedna třetina členů vědecké rady jsou jiné osoby, než členové akademické obce příslušné

veřejné vysoké školy (ve skutečnosti bývá počet externích členů o něco vyšší). Jejich zaměstnání nebo funkce nejsou zákonem specifikovány. Předsedou vědecké rady vysoké školy je rektor.

Vědecká rada vysoké školy:

- projednává dlouhodobý záměr vysoké školy,
- schvaluje studijní programy (způsobilost studijních programů k jejich předložení k akreditaci Akreditační komisí) pokud jejich schválení nepatří do působnosti vědecké rady nebo umělecké rady fakulty,
- vykonává působnost v řízení ke jmenování profesorem a v habilitačním řízení v rozsahu stanoveném zákonem.

Pravidla pro jmenování členů vědecké rady fakulty a pro její složení a kompetence jsou analogická těm, která platí pro vědeckou radu vysoké školy. V oblasti řízení ke jmenování profesorem a habilitačního řízení je zodpovědnost mezi vědeckou radou fakulty a vědeckou radou vysoké školy rozdělena. Vědecká rada vysoké školy je primárně zmocněna garantovat řízení ke jmenování profesorem, kdežto zodpovědnost za habilitační řízení spadá do kompetence odpovídající fakultní vědecké rady.

Většina externích členů vědecké rady vysoké školy nebo fakulty patří do akademického prostředí jiných vysokých škol nebo ústavů Akademie věd (zpravidla profesori nebo docenti). Jsou však mezi nimi i významní odborníci v daném oboru z průmyslu a dalších institucí praxe, které mohou hrát (kromě jiného) klíčovou roli v zaměstnávání absolventů.

Správní rada nepůsobí na rozdíl od akademických senátů nebo vědeckých rad na fakultní úrovni, takže je na vysoké škole jenom jedna. Správní rada má minimálně devět členů, které po projednání se rektorem příslušné vysoké školy jmenuje a odvolává ministr školství. Ve správní radě by měli být podle Zákona o vysokých školách „přiměřeně zastoupeni zejména představitelé veřejného života, územní samosprávy a státní správy“ (§ 14, odst. 1). Členové správní rady, jmenovaní na dobu šesti let, nemohou být zaměstnanci dané veřejné vysoké školy. Rektor nebo v jeho zastoupení prorektor a kvestor má právo se zúčastnit zasedání správní rady. Kompetence rady spočívají zejména ve vydávání předchozího písemného souhlasu k právním úkonům týkajícím se akvizice nemovitých nebo movitých věcí (od určité zákonem stanovené hodnoty). Dále mají právo se vyjadřovat k dlouhodobému záměru vysoké školy a dávat podněty a vyjadřovat stanoviska rektorovi v záležitostech týkajících se činnosti vysoké školy, včetně mechanismů zajišťování/řízení kvality. V praxi je však toto právo užíváno spíše zřídka.

Uvedený přehled zákonných pravomocí orgánů veřejné vysoké školy, tj. akademických senátů, vědeckých rad a správní rady, ukazuje také jejich kompetence a vliv na vnitřní zajišťování kvality. Za zajišťování kvality studijních programů, k jejichž návrhům se vyjadřují fakultní senáty, zodpovídají fakultní vědecké rady. Za studijní programy (většinou doktorské) poskytované specializovanými vysokoškolskými ústavy/centry, které jsou v působnosti rektorátu, zodpovídá vědecká rada vysoké školy, která tyto programy schvaluje, zatímco akademický senát vysoké školy se k jejich návrhům vyjadřuje.

Značnou roli v akreditaci studijních programů hraje kvalifikace akademických pracovníků na vysoké škole, vyjádřená počty profesorů a docentů, kteří obecně působí jako garanti jednotlivých studijních programů (File et al. 2006). Role vědecké rady vysoké školy a fakultních vědeckých rad v procesech jmenování profesorů nebo habilitací se tímto způsobem

nepřímo v posouzení kvality studijních programů uplatňuje. Akademický senát na úrovni vysoké školy i fakulty může uplatnit svůj vliv na vnitřní zajišťování kvality prostřednictvím schvalování dlouhodobého záměru vysoké školy, případně dlouhodobých záměrů fakult, které se obecně a především v koncepční rovině otázkami kvality zabývají. Akademický senát schvaluje výroční zprávy vysoké školy/fakulty, které by měly v souladu se zákonem o vysokých školách informovat o vnitřním zajišťování kvality a jeho výsledcích, a implicitně tak uplatňuje svůj vliv v této oblasti. Velmi důležitým vnitřním aktérem pro zajišťování kvality může být i správní rada, která by mohla přinášet různé náměty, iniciovat potřebné změny a zejména zprostředkovat zájmy zaměstnavatelů a dalších partnerů.

Pokud jde o soukromé vysoké školy, Zákon o vysokých školách nespécifikuje jejich vnitřní orgány ani zastoupení zainteresovaných aktérů a ponechává tyto záležitosti v kompetenci školy. Požaduje však, aby soukromá vysoká škola po zřízení těchto orgánů konkretizovala jejich kompetence ve vnitřních předpisech. Řídící orgány soukromé vysoké školy a jejich kompetence se tak mohou výrazně lišit v závislosti na typu právnické osoby příslušné vysoké školy. Většina soukromých vysokých škol má správní radu (působící pod různými názvy), jejíž členové jsou jmenováni zakladatelem/zřizovatelem instituce. Soukromé vysoké školy mají zpravidla také vědeckou/akademickou radu, jmenovanou a odvolávanou rektorem. Činnosti těchto rad pokrývají činnosti příslušných řídicích orgánů veřejných vysokých škol, ale často jsou jinak přerozděleny. Na rozdíl od veřejných vysokých škol, kde studenti působící v akademických senátech mohou výrazným způsobem ovlivňovat chod školy, je možnost jejich účasti na řízení soukromé vysoké školy většinou velmi limitovaná, někdy ani neexistuje.

Jak veřejným, tak i soukromým vysokým školám je dána zákonná možnost jmenovat externí zainteresované aktéry do komisí pro státní závěrečné zkoušky a obhajoby bakalářských a diplomových prací a disertací, které jsou rozhodující pro udělení titulů absolventům bakalářských, magisterských nebo doktorských studijních programů. Většina vysokých škol této možnosti využívá, ale skutečnost je jak mezi vysokými školami, tak mezi fakultami, případně i dalšími součástmi velmi rozdílná.

V případě studijních programů zdravotnického zaměření (včetně lékařských) ukládá Zákon o vysokých školách předkladateli žádosti o akreditaci, aby k ní připojil stanovisko ministerstva zdravotnictví, zda absolventi budou oprávněni vykonávat zdravotnické povolání. Získat kladné stanovisko nebývá snadné a ministerstvo zdravotnictví zde hraje roli silného a vlivného zainteresovaného aktéra..

Všechna tato výše uvedená pravidla daná zákonem o vysokých školách nebyla v posledních pěti letech měněna.

Kromě zákonně ustavených orgánů, které se vyslovují k institucionálnímu zajištění a řízení kvality, existuje také prostor pro neformální vytváření různých kolegií, poradních sborů apod., v nichž mohou být zainteresovaní aktéři zastoupeni. Poradní orgány rektora nebo děkana obvykle působí na každé veřejné vysoké škole/její součásti i na většině soukromých vysokých škol. Jejich členové jsou jmenováni rektorem/děkanem a většinou zahrnují blízké spolupracovníky rektora nebo děkana, tj. prorektory a děkany v prvním případě, a proděkany a vedoucí kateder/ústavů ve druhém případě. Na rektorátní úrovni je velmi často přítomen kvestor a na fakultní úrovni tajemník fakulty. V rostoucí míře je obvyklé, že se členy uvedených poradních orgánů stávají také zástupci studentů.

B. Zainteresození aktéři a vnitřní zajišťování kvality na jednotlivých sledovaných vysokých školách

Institucionální pravidla pro účast zainteresoovaných aktérů v rozhodovacích nebo poradních orgánech zabývajících se zajišťováním kvality na vysokých školách; změny v posledních pěti letech

VŠ A má pravidla, která vedou k začlenění a spoluúčasti zainteresoovaných aktérů v orgánech zodpovědných za institucionální zajišťování kvality, uvedena ve svém statutu. Pravidla týkající se kompetencí a složení správní rady sledují ustanovení Zákona o vysokých školách a v posledních pěti letech nebyla modifikována. Totéž platí o kompetencích a složení akademických senátů a vědeckých rad VŠ A. Proto studenti představují jednu třetinu všech členů senátu, nebo také o něco více, což jsou případy fakultních senátů. Obdobně je tomu s externími členy vědeckých rad, kteří také tvoří jednu třetinu celkového počtu členů. VŠ A tradičně rozvíjí partnerství s některými průmyslovými podniky, jejichž představitelé mají určitý vliv na zaměření bakalářských a diplomových prací, disertací a obsahu kurzů, zvláště je však významné jejich začlenění do výukových činností.

Institucionální pravidla VŠ B o členství zainteresoovaných aktérů v rozhodovacích orgánech jsou rovněž uvedena ve statutu školy. Důležité otázky jsou neformálně diskutovány na zasedáních poradních orgánů rektora nebo děkanů, kterých se neúčastní představitelé studentů. Spoluúčast studentů je tak limitována na akademické senáty, ve kterých studenti ze zákona tvoří minimálně jednu třetinu členů.

Na VŠ C jsou pravidla, která se týkají začlenění zainteresoovaných aktérů do orgánů zabývajících se zajišťováním kvality, různá v závislosti na tom, je-li status zainteresoovaných aktérů stanoven zákonem, nebo je-li spojován s aktivitami, které instituce iniciuje sama, aby zlepšila kvalitu svých činností. V prvním případě, který se týká akademických senátů, vědeckých rad a správní rady, odpovídají příslušná pravidla národní legislativě. Během posledních let se tato pravidla nezměnila.

Změnil se však status zainteresoovaných aktérů, jejichž kompetence v institucionálním zajišťování a řízení kvality jsou určovány samotnou VŠ C. Tyto kompetence se týkají zvláště představitelů absolventů, zaměstnavatelů a profesních asociací, kteří se intenzivněji účastní navrhování studijních programů, určování profilu absolventů a zastávají činnosti školitelů studentů doktorských programů. Velký význam je přikládán též poradním orgánům rektora nebo děkanů. Tyto orgány, které zahrnují rovněž kvestora, kancléře (orgán rektora) nebo tajemníky fakult (orgány děkanů), slouží k neformálnímu posuzování pokynů (postupně vydávaných v instituci nebo v její součásti) nebo dokumentů strategického charakteru (dlouhodobé záměry a jejich aktualizace, případně jiné dokumenty). Jestliže tyto materiály podléhají schválení příslušného řídicího orgánu (většinou akademického senátu), jeho členové, včetně studentů, se také účastní zasedání poradního orgánu. V zajišťování kvality instituce hraje speciální roli univerzitní Útvar kvality, vytvořený vedením školy k tomu, aby působil jako poradní orgán v záležitostech kvality. Útvar kvality je tvořen speciálně školenými pracovníky a na jeho činnost dohlíží Rada pro kvalitu, založená v roce 2009, jejímiž členy jsou představitelé vrcholového managementu vysoké školy, Útvaru kvality a zástupci jednotlivých fakult. V posledních letech se zintenzívnila spolupráce VŠ C s dalšími

vysokými školami sídlícími ve stejném městě. Zvláště to platí o uskutečňování velkých výzkumných projektů financovaných ze Strukturálních fondů EU, do nichž jsou jako partneři začleňovány vysoké školy na základě zvláštních smluv.

Postavení zainteresovaných aktérů v institucionálních rozhodovacích a poradních orgánech zodpovědných za zajišťování kvality na VŠ D souvisí s jejím statutem obecně prospěšné společnosti vlastněné dvěma zakládajícími organizacemi. K institucionálnímu zajišťování kvality se v souladu se statutem VŠ D vyjadřuje rektor, správní rada, dozorčí rada, vědecká rada a děkani. Rektor je jmenován správní radou, jejíž členové jsou postupně střídavě jmenováni oběma zakladateli na období tří let. Na činnosti VŠ D dohlíží dozorčí rada, která je opět jmenována zakladateli. Členové obou rad jsou vesměs z podnikatelského prostředí. Správní rada vykonává také kompetence akademického senátu školy, avšak bez zastoupení studentů. Vědecká rada je zodpovědná, podobně jako vědecké rady veřejných vysokých škol, za schvalování studijních programů k jejich předložení k programové (re-) akreditaci. V důsledku stále výraznější soutěže o uchazeče o studium mezi soukromými a také veřejnými vysokými školami orientovanými na podnikání, udržuje VŠ D časté kontakty s absolventy a představiteli zaměstnavatelů. Získává od nich též zpětnovazební informace o kvalitě studia, přičemž někteří členové zaměstnavatelských organizací jsou činní jako členové komisí u státních závěrečných zkoušek a jako školitelé doktorských studentů.

Oficiální a skutečné zastoupení zainteresovaných aktérů v rozhodovacích orgánech vysokých škol; případné změny v posledních pěti letech

Na VŠ A je oficiální a skutečné zastoupení zainteresovaných aktérů v rozhodovacích orgánech stejné. Senát VŠ A má 24 členů, z nichž je 8 (tedy jedna třetina)) studentů (v současné době jsou všichni studenty doktorského studia), ostatní členové jsou akademičtí pracovníci. Fakultní akademické senáty mají podobné složení, se zastoupením studentů o něco vyšším, než je zákonné minimum (35-40 %). Vědecká rada VŠ A má celkem 36 členů, z nichž 13 (36 %) jsou externí členové, většinou z jiných vysokých škol nebo z ústavů Akademie věd ČR; dva členové vědecké rady jsou z průmyslových podniků a jeden z MŠMT. Podobná situace je ve vědeckých radách fakult, přičemž externí členové mají opět převážně akademický/vědecký profil. Správní rada má devět členů, a všichni, v souladu se zákonem, jsou pracovníci z jiných institucí. Se změnou rektora v roce 2012 se poněkud změnilo i složení vědecké rady vysoké školy, což je v takových případech na českých vysokých školách dosti obvyklá praxe.

Diskuse ke složení jednotlivých orgánů vysoké školy s respondenty VŠ A přinesla řadu zajímavých názorů, které se často příliš neliší od názorů respondentů z ostatních sledovaných vysokých škol.

Podle některých respondentů je problémem zastoupení špičkových odborníků v akademických senátech – ti totiž nemají často zájem nechat se do těchto orgánů volit. Zastoupení studentů v senátech si akademičtí pracovníci spíše chválí, i když ani v případě studentů často není o práci v senátu velký zájem a volby nejsou příliš reprezentativní. Pozitivní náhled na studentské senátory argumentuje tím, že studenti mají o školu zájem, nejsou konzervativní, mají nové nápady a zájem nacházet nové cesty k řešení problémů. Většina respondentů si uvědomuje problém kolektivní odpovědnosti, což je situace senátu, i to, že senát neřídí „denní činnosti“ a tudíž nemá v těchto záležitostech zkušenosti jako mají

řídící pracovníci na úrovni školy i fakult. Významná je role studentů-senátorů v možnosti vyjadřovat se ke kvalitě činností vysoké školy a přinášet tak zpětnou vazbu od této skupiny zainteresovaných osob.

Vědecká rada má podle respondentů obecně velký vliv na zajišťování kvality, protože do její kompetence patří schvalování studijních programů a rozsáhlá působnost v habilitačním řízení a v řízení ke jmenování profesorem. K roli externistů ve vědeckých radách se respondenti vyjadřovali vesměs pozitivně a zpětnou vazbu od těchto odborníků považují za velmi cennou. Složení vědecké rady školy i fakult ukazuje, že mezi externisty převažují akademičtí pracovníci z jiných vysokých škol a ústavů Akademie věd, což bylo shledáno prakticky na všech sledovaných vysokých školách. Zajímavou skutečností je téměř pravidelné zastoupení slovenských odborníků, které se rovněž prokazuje i u VŠ B.

Respondenti se domnívají, že členové správní rady se nemohou plně zabývat problémy vysoké školy, ani je v plném rozsahu pochopit a tudíž ani o nich rozhodovat (z toho vyplýval i rezervovaný postoj k návrhu změnit v nové právní úpravě pravomoci správní rady z poradních na rozhodovací). Jsou převážně toho názoru, že externí vlivy by měly být (jsou) inspirací, která se může do rozhodovacích procesů postupně přenést, a tom vidí velký potenciální přínos správní rady. Vyjádřili též názor, že vliv správní rady může být daleko důležitější a rozsáhlejší u škol v regionech, kde si jak místní samospráva tak zaměstnavatelé existenci vysoké školy náležitě uvědomují, jsou ochotní ji podporovat a spolupracovat s ní. Realita v Praze je podle nich diametrálně odlišná. Studenti se domnívají, že kompetence správní rady se může projevat jinak na vysokých školách velkých a malých, případně jednooborově zaměřených. Správní rada vybavená většími kompetencemi by mohla podle nich u velkých škol přispívat k jejich integritě. Za velmi důležitý pokládají respondenti jak současný tak zejména budoucí (navrhovaný) mechanismus jmenování správní rady, který by měl odstranit obavy z negativních jevů, jako je například příliš velký vliv průmyslových podniků, potenciální možnost korupce apod. Za zřejmý pozitivní charakter správní rady by pokládali zastoupení bývalých absolventů dané vysoké školy. V rozhovorech zazněl i problém celospolečenského klimatu, stále horšího korupčního prostředí, chybějící přirozená motivace, kterou společnost neuznává apod. V tomto světle se pak zpětná vazba zejména státních zaměstnanců, politiků a významných manažerů silně problematizuje.

VŠ B má akademický senát vysoké školy složený z 24 senátorů, třetina míst je obsazována zástupci studentů. Fakultní senáty mají stejné složení. Správní rada VŠ B má 15 členů, přičemž pět z nich jsou zastupitelé/úředníci celostátních nebo místních orgánů (parlament, městská rada, finanční úřad) a dalších pět jsou odborníci z místního podnikatelského prostředí. Zbývajících pět členů bylo nominováno a vybráno na základě jejich veřejně-prospěšné činnosti. Vědecká rada VŠ B má 36 členů, z nichž 12 (jedna třetina) členů jsou pracovníci z jiných vysokých škol nebo výzkumných institucí. Složení současné vědecké rady odpovídá statutárnímu pravidlu vyváženého zastoupení všech hlavních oblastí vzdělávání na VŠ B. Výjimkou na úrovni fakult je složení vědecké rady Právnické fakulty, která má přes 50 % (tj. 10) externích členů z celkových 18 členů, přičemž 5 z nich jsou soudci nebo advokáti. Je zajímavé, že každá vědecká rada (vědecká rada školy ale také fakultní vědecké rady) má člena slovenské národnosti (externího nebo interního).

Akademický senát VŠ C má celkem z 27 členů. Příslušné statutární pravidlo stanoví, že každá fakulta/ústav deleguje dva akademické pracovníky a jednoho zástupce studentů do

jedné z příslušných komor (komory akademických pracovníků a studentské komory). Volební pravidla také uznávají status náhradníka za člena senátu, který z nějakých důvodů svou činnost ukončí. Náhradníkem může být kandidát, který získá minimum předem stanoveného počtu hlasů v odpovídajících volbách (školních, fakultních). Vědecká rada VŠ C má 39 členů, přičemž 41 % (tj. 16) členů jsou externisté (6 z nich jsou odborníci z mimoakademického prostředí). Správní rada VŠ C má mít oficiálně 15 členů, avšak v posledních letech měla jen 14 členů, což bylo patrně způsobeno rozdílností názorů na nominaci jednoho člena rady mezi rektorem a ministrem. V květnu 2012 byl jmenován patnáctý člen, takže reálné zastoupení se vyrovnalo zastoupení nominálnímu. Fakultní senáty a v menší míře fakultní vědecké rady VŠ C také zřejmě mají určité problémy se zajištěním požadovaného počtu členů.

Z analýzy založené na informacích získaných z rozhovorů vyplývá, že faktické složení vědeckých rad bylo ve většině případů v souladu s oficiálními statutárními požadavky, avšak reálné složení některých fakultních akademických senátů se do určité míry odlišovalo od statutárních pravidel (senáty měly nižší počet členů, než předpisoval statut), což mohlo mít vážné právní dozvuky například v případě voleb děkanů, nicméně k žádným stížnostem z tohoto důvodu nedošlo.

Jak bylo dříve uvedeno, uspořádání rozhodovacích orgánů soukromé VŠ D se odlišuje od veřejných vysokých škol a během posledních let se nezměnilo. Soukromá VŠ D tak má šestičlennou správní radu s tříletým funkčním obdobím a tříčlennou dozorčí radu. Členové těchto dvou orgánů, jmenovaní zakladateli VŠ D, jsou z podnikatelské sféry. Vědecká rada školy je složena celkem z 27 členů, z nichž jedna třetina (9 členů) jsou externisté. Místa v radě jsou obsazována profesory, docenty nebo významnými osobnostmi studijních oborů vyučovaných na VŠ D, ale i významnými osobnostmi státní správy.

Účast zainteresovaných aktérů v rozhodovacích nebo poradních orgánech vysoké školy zabývajících se zajišťováním kvality nad rámec daný oficiálními předpisy

Poradní orgány se zastoupením zainteresovaných aktérů působící na neformální bázi a zabývajících se kromě jiného i zajišťováním kvality, jsou vesměs poradními orgány rektora nebo děkanů.

Na VŠ A, B a C je poradní orgán rektora vesměs velmi podobně složen z prorektorů, děkanů, předsedy akademického senátu školy (reprezentujícího akademické pracovníky), studentského senátora a kvestora, případně některých dalších osobností. Například poradní orgán rektora VŠ A má 14 členů v následujícím složení: rektor, čtyři prorektori, čtyři děkani, vedoucí vysokoškolského ústavu, kvestor, předseda a zástupce studentů z akademického senátu vysoké školy a zástupce odborů. Analogicky je poradní orgán děkana působící na VŠ A-C je složen z proděkanů, vedoucích ústavů/kateder, fakultního tajemníka a předsedy fakultního senátu, přičemž počet jeho členů, který souvisí s velikostí školy, se pohybuje obvykle mezi 9 až 15.

Neformální agenda poradního orgánu děkana zahrnuje většinou posuzování přijatelnosti obsahu a formy studijních programů (a jejich kurzů), které mají být předloženy k diskusi v akademickém senátu fakulty a poté ke schválení ve fakultní vědecké radě. Kladné

posouzení znamená, že návrh může být po schválení a podpisu rektora předložen k (re)akreditaci Akreditační komisi.

Pokud jde o zajišťování kvality habilitačního řízení, je agenda poradního orgánu rektora převážně zaměřena na debaty o schopnostech kandidátů v případech, kdy výsledek hlasování vědecké rady fakulty je velmi těsný nebo v případech jiných pochybností o průběhu habilitačního řízení (mohou např. existovat pochybnosti o kvalitě habilitační práce, nebo kandidát může vyjádřit svůj úmysl podat oficiální stížnost proti průběhu habilitačního řízení). Jestliže je v poradním orgánu přijat neformální závěr, je celý případ postoupen vědecké radě vysoké školy, aby o něm mohlo být formálně rozhodnuto. Poněvadž docenti velmi často působí jako garanti kvality bakalářských a magisterských programů, diskuse v poradních orgánech rektora nebo děkana mohou mít významné důsledky pro institucionální procesy zajišťování kvality.

Složení poradních orgánů rektorů a děkanů na veřejných VŠ A, B, C ukazuje, že tyto orgány působí bez externích zainteresovaných aktérů. Jak to však naznačují doklady z VŠ A, jsou externí zainteresovaní aktéři, tj. zástupci podnikové sféry zváni do jiných seskupení působících na neformální bázi. Zvláště se to týká rad ředitelů podniků zřízených v některých ústavech VŠ A.

Další platformy pro neformální diskuse představují schůzky skupin učitelů, které doplňují schůzky vedoucích těchto skupin s tajemníkem fakulty, proděkanem pro studijní záležitosti a schůze a porady kateder.. Jestliže jsou osobnosti z podnikové sféry zapojeni jako učitelé dané katedry, účastní se, v závislosti na své pozici, i některých z těchto schůzí.

Pro VŠ C jsou významná i setkání děkanů příbuzných fakult České a Slovenské republiky. Jde například o setkání děkanů strojních, nebo elektrotechnických fakult, které se konají jednou za rok, vždy na některé ze zúčastněných fakult. Na programu je obvykle projednání zásadních problémů spojených s danou oborovou skupinou, ale i konkrétních kurikulárních záležitostí.

Žádný z orgánů zainteresovaných aktérů s neformálními kompetencemi nepůsobí na soukromé VŠ D.

Z výše uvedeného vyplývá, že různé poradní orgány i jiná neformální uskupení, se zabývají tematikami a činnostmi (habilitační a profesorská řízení, struktura a obsah studijních programů, schůzky s proděkanem pro studijní záležitost a tajemníky fakult), které se kvality vzdělávací činnosti významně dotýkají a mohou ji proto významně ovlivňovat.

Vliv názorů zainteresovaných aktérů na profil absolventa, výsledky učení, požadavky ke zkouškám a úpravy obsahu studijních programů, na získávání měkkých a podnikatelských dovedností a na vnitřní procesy zajišťování kvality.

Profily absolventů, výsledky učení

Specifikace profilu absolventů spolu s odpovídajícími výsledky učení je povinnou součástí každého studijního programu předkládaného k (re-)akreditaci. Je však potřeba poznamenat, že dosud tyto specifikace nebyly propojeny s deskriptory národního kvalifikačního rámce, protože v této záležitosti se teprve nedávno byla zahájena pilotní fáze ověřování na národní úrovni. Explicitním záměrem některých vysokých škol je proto analyzovat obsah svých studijních programů a propojovat je s národním kvalifikačním rámcem (VŠ A, C), přičemž VŠ C se účastní zmíněného pilotního ověřování. S ohledem na

současnou převažující praxi, všechny čtyři sledované vysoké školy využívají v rozdílné míře názory dvou skupin externích zainteresovaných aktérů: profesionálů s praktickou zkušeností v daném oboru, kteří se podílejí na výuce, a externích odborníků z nejrůznějších oblastí, pokud zasedají ve správní radě, nebo ve vědeckých radách. Začlenění obou skupin je zřetelnější v případě studijních programů připravujících na regulovaná povolání (ošetřovatelství, lékařství, právo) a také teologie na VŠ B, nebo v případě výrazně aplikačně orientovaných programů, které uskutečňují většinou (nikoli však výlučně) VŠ A a VŠ C.

V souvislosti s navrhováním obsahu studijních programů je důležité, že všechny čtyři sledované vysoké školy přikládají velkou váhu názorům absolventů získávaným pravidelnými průzkumy nebo speciálními akcemi. Tak např. mimořádná iniciativa VŠ A "ALUMNI", financovaná z darů a jiných dobrovolných příspěvků, je zaměřena na provozování klubu absolventů a pořádání akcí, přitažlivých zejména právě pro absolventy. Má se tak vytvářet spojení mezi nimi a vysokou školou. Jiné podobné iniciativy jsou vyvíjeny i na VŠ C a D.

Požadavky ke zkouškám a úpravy obsahu studijních programů

Pro všechny sledované vysoké školy platí, že zásadní vliv na úpravu obsahu studijních programů vliv má Akreditační komise a jejím prostřednictvím opět především akademičtí pracovníci, kteří tvoří naprosto převažující část členů Akreditační komise i jejích pracovních skupin. Jenom v malé míře jejím prostřednictvím uplatňují vliv na studijní programy odborníci z praxe. V souvislosti s akreditací má určitý vliv i MŠMT, i když většinou respektuje odborný názor Akreditační komise. MŠMT uplatňuje svůj vliv též prostřednictvím Dlouhodobého záměru pro oblast vysokých škol, který není závazným, ale velmi významným dokumentem.

Na všech čtyřech zkoumaných vysokých školách je primární zodpovědnost kladena na garanty studijních programů, vedoucí kateder, komise studijního programu (VŠ C) a hlavně na vědecké rady. Vliv mají i řadoví akademičtí pracovníci, kteří se mohou přípravy studijního programu v různých fázích a různým způsobem zúčastnit. Studenti mohou svůj vliv uplatňovat prostřednictvím akademických senátů, které studijní programy projednávají, a pak především prostřednictvím studentských anket, které jsou zavedeny na všech sledovaných vysokých školách.

Vliv externích zainteresovaných aktérů se může uplatnit různým způsobem. Za prvé, odborníci z praxe s výukovým úvazkem mohou získat určitou, většinou neformální, autoritu v diskusi s pracovníky katedry při zvažování změn v obsahu studijních programů a/nebo v požadavcích ke zkouškám. VŠ A si podporu zapojení předních odborníků z technologické praxe do výuky specializačních předmětů, do práce zkušebních komisí, jako konzultantů a školitelů-specialistů kvalifikačních prací klade jako jeden z cílů současně platného Dlouhodobého záměru VŠ A (2011-2015). VŠ D má eminentní zájem, aby se její absolventi dobře uplatňovali na trhu práce, a proto návrhy studijních programů konzultuje se zainteresovanými aktéry z praxe. VŠ B přihlíží k názorům a požadavkům potenciálních zaměstnavatelů především při vytváření profesně orientovaných studijních programů. V oborech orientovaných převážně akademicky není kategorie zainteresovaných aktérů natolik zřetelná, aby bylo jednak možné a jednak potřebné jejich názory brát v úvahu.

Za druhé, existuje možnost pro externí zainteresované pracovníky (odborníky, akademiky) zaujmout místo v komisích pro státní závěrečné zkoušky a obhajoby

bakalářských a diplomových prací a disertací, a tím také získat příležitost k ovlivnění požadavků ke zkouškám. Rovněž mohou být členy oborových rad pro doktorské studijní programy. Tyto možnosti využívají do větší či menší míry všechny sledované vysoké školy.

Za třetí, existují specifické příklady vlivu na obsah studijních programů. VŠ A reagovala na iniciativu místních představitelů podnikové sféry a zřídila vzdělávací centrum regionu Severní Čechy. Do výuky ve studijních programech tohoto centra jsou začleňováni pracovníci místních podniků a v důsledku mají možnost obsah studia ovlivnit. Podobně lze jako příklad uvést pobočku VŠ D v Mostě.

Za čtvrté, mohou působit i jiní externí aktéři s velkým neformálním vlivem, jako např. představitelé středních škol (ředitelé, poradci pro výběr studijních cest) a jejich studenti. Tento poznatek uplatňuje VŠ A, C a také D (VŠ D, orientovaná na podnikání, je členem "Společenství škol", které zahrnuje též gymnázium, střední odbornou školu a vyšší odbornou školu. Všechny tyto instituce mají stejné zakladatele a vlastníky.). V případě VŠ A se kontakt mezi těmito externími aktéry a institucionálními akademickými pracovníky dále prohlubuje prostřednictvím celé řady pravidelných aktivit, jako jsou například Letní školy.

Respondenti – akademičtí pracovníci VŠ A - zmiňovali poměrně velký, i když většinou neformální vliv odborníků z praxe, kteří v rámci částečných úvazků působí jako učitelé. K projektu ALUMNI se někteří respondenti vyjadřovali spíše zdrženlivě a jsou toho názoru, že tato aktivita, u nás bez tradice, potřebuje ke svému fungování patrně výrazně delší dobu, možná jde o otázku generací.

Opět zejména respondenti VŠ A upozornili na další důležitou zainteresovanou skupinou, kterou je státní správa a politici. Domnívají se, že jejich vliv je velmi diskutabilní, především vzhledem k velkým a častým změnám, ke kterým dochází na politické scéně, a které tvrdě ovlivňují i státní správu. V praxi se to projevuje například vytvářením různých koncepčních a strategických dokumentů, někdy vlivem rychlých změn ani nedokončených, jejichž obsah často není konzistentní. Pro akademickou komunitu jde spíše o nesrozumitelné záležitosti, než o skutečnou dlouhodobou strategii. Důležitou roli hraje podle respondentů i regionální samospráva, která může formulovat požadavky na některé studijní programy, ale může ovlivnit zejména kvalitu studia různými druhy finanční/investiční pomoci pro vysokou školu v regionu. Tato možnost se však v Praze prakticky neprojevuje.

Jako poslední v pořadí, nikoliv však v důležitosti, uveďme vliv účastníků mezinárodní spolupráce a mezinárodních výměn. Jedná se o vliv akademických pracovníků, kteří se účastnili mobilitních programů a získali nejen jazykové, ale i další důležité zkušenosti, uplatnitelné ve zlepšování kvality studijních programů. Mezinárodními zkušenostmi mohou studium ovlivnit všichni další členové akademické obce, kteří je získají v rámci výzkumné spolupráce, v různých projektech apod. Nezanedbatelná je i zkušenost studentů, kteří mohou přenášet svoje náměty a názory na studijní programy různým způsobem, nejsnadněji prostřednictvím účasti v anketě, ale také prostřednictvím senátu nebo často i neformálním způsobem, jak to je běžné na VŠ A.

Respondenti VŠ A upozornili na významný vliv Boloňského procesu, v němž hraje důležitou roli i mezinárodní akademická komunita a kde jsou důležitá rozhodnutí v rukou ministrů odpovědných za vysoké školství. Jedním z důsledků doporučení z mezinárodní úrovně byla v České republice implementace strukturovaného studia, které výrazně zasáhlo do obsahu studia jednotlivých stupňů vysokoškolského vzdělávání. Ze strany akademických

pracovníků padly výtky vůči státní správě, která implementaci třístupňového studia podpořila, ale nijak vysokým školám nepomohla se s ním po obsahové stránce vyrovnat.

Získávání měkkých a podnikatelských dovedností

Rozsah získávaných tzv. měkkých a podnikatelských dovedností závisí obecně na vyučujících v jednotlivých kurzech, na kontaktu s profesionálním prostředím prostřednictvím praxí a/nebo na zaměření bakalářských a diplomových prací a disertací.

Zvyšování odborné připravenosti studentů prostřednictvím praxí souvisejících s tematikou bakalářských a diplomových prací, má své místo zejména na technicky orientovaných VŠ A a VŠ C. VŠ C v současnosti využívá finanční podporu z operačních programů EU a intenzifikuje svou spolupráci s aplikační sférou prostřednictvím praxí, včetně jednoměsíčního intenzivního začlenění studenta do řešení konkrétního problému a obhajoby navrhovaného řešení. Fakulty VŠ A nabídku praxe a témata závěrečných prací studentům zprostředkovávají, avšak i studenti sami, v závislosti na povaze svých zájmů, hledají možnost vhodné praxe s případnou nabídkou tematiky pro závěrečnou práci. Osvědčuje se i zpráva studenta o ukončené praxi a o podniku, kde byla vykonána, a také zpráva o praxi připravená dlouhodobými partnery VŠ A. Přesto není vliv praxí na formu a obsah kurzů zatím významný a je vesměs pouze neformální. Z VŠ A lze uvést zajímavý příklad, který ukazuje, jak je možno ovlivnit studijní program a rozvíjet měkké a podnikatelské dovednosti. Jedná se o kurz zaměřený na získání měkkých dovedností, který je plně v odpovědnosti mezinárodní firmy a výukovým jazykem je angličtina.

Získávání komunikačních, obchodních, manažerských a podnikatelských dovedností tvoří nedílnou součást všech studijních programů na VŠ D. Získávání těchto dovedností je kromě toho nabízeno i v rámci poradenských služeb pro studenty. Vzhledem k širokému zapojení odborníků z praxe či přímo zaměstnavatelů do vzdělávacího procesu je zřejmé, že se tyto aktéři podílejí i na předávání uvedených dovedností.

Vnitřní procesy zajišťování kvality

Co se týče vnitřních procesů zajišťování kvality, je ve čtyřech sledovaných vysokých školách jasně dokumentována angažovanost vnitřních zainteresovaných aktérů (studenti, management zajišťování kvality, akademičtí pracovníci). Všechny čtyři vysoké školy mají vnitřní institucionalizovaný monitoring kvality, zahrnující akademické pracovníky spolu se studenty, který je sledován pracovníky managementu kvality. Na VŠ C a D jsou zřetelnější řídicí přístupy shora dolů, jak vyplývá z vnitřních předpisů a dalších interních norem (VŠ D) a zvláště ze zřízení Útvaru pro zajišťování kvality na VŠ C.

Také další orgány vysokých škol, složené z vnitřních zainteresovaných aktérů (akademické senáty), z kombinace vnitřních i vnějších aktérů (vědecké rady) a výhradně z vnějších aktérů (správní rady) mohou být různým způsobem a v různé míře aktivní ve vnitřních procesech zajišťování kvality, jak bylo již výše uvedeno.

Významná role Akreditační komise, která může velmi silně působit na vnitřní systémy zajišťování kvality, byla již také zmíněna. Akreditační komise požaduje zejména v externím hodnotícím procesu zaměřeném za zlepšování kvality po hodnoceném subjektu vypracování vlastní hodnotící zprávy a vydala směrnice, co má tato zpráva obsahovat. V českém vysokoškolském prostředí zatím Akreditační komise nevykonává roli konzultanta a poradce

pro vysoké školy v oblasti zajišťování kvality, jak to je běžné v některých jiných zemích a jak to ve svých strategických dokumentech požaduje například EUA.

Uplatňování názorů zainteresovaných aktérů prostřednictvím a) vlivu na zaměstnávání pracovníků, b) praxí a stáží studentů, c) speciálních kurzů profesního rozvoje pro studenty, d) kontaktů s externími partnery, e) profesních organizací

Zaměstnávání pracovníků vysokých škol

Na sledovaných vysokých školách nebyly zaznamenány téměř žádné případy vlivu externích zainteresovaných aktérů na zaměstnávání pracovníků. Požadavky na každou danou pozici jsou stanoveny vedoucím katedry/ústavu nebo děkanem. Pozice je obsazována na základě výběrového řízení a uplatňování organizačních pravidel procedury, která sleduje statutární pravidla vyvozovaná z odpovídajících ustanovení zákona o vysokých školách. Jedinou zaznamenanou výjimkou je případ programů katolické teologie na VŠ B, kde kandidáti musí mít kanonickou misi udělovanou externě arcibiskupem, který je velkým kancléřem teologické fakulty.

Praxe a stáže studentů

Spolupráce s pracovníky aplikační sféry prostřednictvím studentských praxí a stáží se stává stále obvyklejší a získané neformální kontakty jsou do určité míry využívány k přezkoumání obsahu studijních programů, zvláště na technicky orientovaných VŠ A a VŠ C.

Přestože vliv praxí a stáží byl již pojednán v přecházejícím textu, uveďme zde příklad z VŠ B: Praxe a stáže studentů jsou důležitou součástí většiny studijních programů a jako příklad vlivu aplikační sféry mohou sloužit praxe studentů učitelství. Jejich praxe jsou hodnoceny učiteli, v jejichž třídách nebo předmětech praxe probíhají. Tato zpětná vazba je velmi účinná a má nepochybně vliv na úpravy příslušných studijních programů. Podobný vliv mají hodnocení praxí studentů lékařské fakulty a fakulty zdravotnických věd.

Zajímavý příklad lze nalézt i na některých fakultách VŠ C, kde je oceňována diplomová práce, založená na absolvování praxe, 30 kredity ECTS, což odpovídá šesti měsícům regulérního studia. VŠ C tak poskytuje v této oblasti základ pro formalizovanější přístup k obsahu studijního programu.

Speciální kurzy profesního rozvoje pro studenty

Vesměs placené kurzy profesního rozvoje poskytované v rámci celoživotního vzdělávání jsou nabízeny všemi čtyřmi sledovanými vysokými školami. Avšak rozsah, ve kterém jsou poznatky z těchto kurzů užívány při úpravách obsahu běžně vyučovaných studijních programů, se různí případ od případu, v závislosti na pozici vyučujícího. Zpětnou vazbu a poznatky z kurzů celoživotního vzdělávání lze lépe uplatnit v případě, kdy je vyučující interním pracovníkem fakulty.

Kontakty s externími partnery

Institucionální spolupráce s externí sférou (průmysl, obchod, další oblasti včetně služeb, výzkumné ústavy apod.) je velmi dobře rozvinuta zejména na VŠ A a VŠ C, ale i na některých fakultách VŠ B (např. na lékařské fakultě), jak už bylo ukázáno v předcházejících částech kapitoly. VŠ A spolupráci a kontakty významně podporuje prostřednictvím

dlouhodobých záměrů, kde můžeme jako příklad uvést podporu společných projektů s pracovníky vysokých škol a průmyslových podniků na řešení projektů aplikovaného výzkumu, a tvorbu společných řešitelských týmů se zastoupením studentů bakalářských, magisterských i doktorských studijních programů, explicitně uvedenou v Dlouhodobém záměru VŠ A (2011-2015). Odborníci z aplikační sféry (v širokém slova smyslu) jsou velmi často vedoucími diplomových a disertačních prací, působí též jako jejich oponenti, a to ve všech oborech vyučovaných na fakultách VŠ B. Působí rovněž jako členové zkušebních komisí u státních zkoušek. VŠ B pokládá externí examinátory za významný nástroj zajišťování kvality a proto v případě státní doktorské zkoušky stanoví Studijní a zkušební řád, že „nejméně jeden člen zkušební komise musí být osoba, která není akademickým pracovníkem VŠ B v pracovním poměru“. Snahou je, aby tomu tak bylo i u státních závěrečných zkoušek v magisterských programech, jak lze doložit například vždy alespoň jedním externím členem zkušební komise na pedagogické fakultě této vysoké školy.

Ani VŠ D není v této oblasti výjimkou. Zkušenosti a poznatky získané při řešení grantů a projektů se soustavně hodnotí a promítají se adekvátním způsobem do vzdělávacího procesu.

Profesní svazy a organizace

Podle dokladů shromážděných na čtyřech sledovaných vysokých školách uplatňují relevantní profesní orgány (Česká lékařská komora, Česká obchodní komora nebo Česká advokátní komora) svůj vliv spíše nepřímo (prostřednictvím odpovídajícího ministerstva) nebo neformálně prostřednictvím osobních kontaktů. Jejich přímá angažovanost (také prostřednictvím správních rad) v navrhování studijních programů a jejich obsahu je spíše jen sporadická.

Hlavní závěry

Směrnice k standardu ESG 1.2 doporučuje: „.....Zajišťování kvality studijních programů by mělo zahrnovat

- *postupy oficiálního schvalování studijních programů jiným orgánem, než tím, který zajišťuje jejich výuku,*
- *pravidelné hodnocení studijních programů (zahrnující externisty v hodnotícím panelu),*
- *pravidelnou zpětnou vazbu od zaměstnavatelů, představitelů trhu práce a dalších relevantních organizací,*
- *účast studentů při činnostech týkajících se zajišťování kvality.*

Směrnice k ESG 1.3 doporučuje: „Pokud možno nespoléhat na úsudek jediného zkoušejícího.“

Výzkum na čtyřech sledovaných vysokých školách ukázal, že:

- Významným zainteresovaným externím aktérem je Akreditační komise, která studijní programy (veřejných i soukromých vysokých škol) nejen pravidelně hodnotí, ale zajišťuje též požadovaný oficiální postup pro schválení programů jiným orgánem, než který program vyučuje. Lze diskutovat o tom, zda je dostatečné hodnocení

„minimálních standardů“ příslušného studijního programu, které Akreditační komise požaduje, a zda nechybí širší pohled na studijní programy, který by přinášel především doporučení ke zlepšování a bez obav z negativních důsledků by dovolil najít slabé stránky a formulovat doporučení, jak je omezit či odstranit.

- Pravidelné hodnocení programů je úkolem vědecké rady při přípravě studijního programu k akreditaci (prodloužení akreditace) a panel, kterým je v tomto případě celá vědecká rada, zahrnuje externisty. Tento závěr platí pro veřejné vysoké školy (A-C), ale v mírně modifikovaném způsobu také pro VŠ D.
- Dalším formálním orgánem veřejných VŠ A-C, který se projednáváním studijních programů na jejich kvalitě podílí, je akademický senát, jehož složení tvoří pouze interní zainteresovaní aktéři. Hraje však velmi důležitou roli v tom, že poskytuje možnost studentům, aby jeho prostřednictvím proces zajišťování kvality ovlivnili.
- Potřeba je doplnit významnou roli poradních orgánů rektorů a děkanů, jejichž působení není založeno na ustanoveních zákona a které jsou složeny téměř výhradně z interních zainteresovaných aktérů (vyšší manažeři, výše postavení akademičtí pracovníci, kvestoři a tajemníci a v některých případech také reprezentanti studentů).
- Třetí výše uvedený bod směrnice, doporučující pravidelnou zpětnou vazbu od zaměstnavatelů a dalších relevantních organizací, je v působení vědecké rady hodně limitován vzhledem k jejímu obvyklému složení na VŠ A-C (převaha akademických pracovníků vysokých škol a vědeckých pracovníků AV ČR). Složení správní rady by teoreticky mohlo tuto část směrnice naplňovat, avšak správní rada ani formálně ani neformálně pravidelné projednávání studijních programů nebo vzdělávací činnosti obecně ve své kompetenci nemá. Navíc je potřeba vzít v úvahu názory respondentů-akademických pracovníků, kteří zejména na VŠ A vyjadřovali přesvědčení o tom, že členové správní rady nejsou schopni se plně a soustavně zabývat problémy vysoké školy.
- Výzkum potvrdil důležitou roli průmyslových a dalších podniků, zvláště na technicky orientovaných VŠ A a VŠ C, ale i na některých fakultách VŠ B, která je většinou nepřímá a často zprostředkovaná, vycházející z partnerství průmyslového výzkumu a vývoje, z praxí a stáží studentů, ze spolupráce při vedení doktorandů nebo dokonce z podpůrných aktivit zaměřených na střední školy. Prostor pro přímý vliv mají externí spolupracovníci prostřednictvím účasti na výuce nebo členství ve zkušebních komisích, přičemž druhý případ je typický zvláště (ale zdaleka nejenom) pro VŠ B. Důraz na spolupráci s podnikovou sférou a se zaměstnavateli absolventů klade VŠ D a využívá jí ve formálně stanovených orgánech i neformálním způsobem podobně, jako je tomu u veřejných vysokých škol.
- Prostřednictvím externistů u státních závěrečných zkoušek je do určité míry zajištěn požadavek směrnice ke standardu ESG 1.3, která požaduje nespoléhat na úsudek jednoho zkoušejícího kdykoliv je to možné. Více zkoušejících se však netýká běžného zkoušení studentů, ale tato záležitost je podrobně probrána v části 5.3. I k naplnění směrnice z pohledu státních závěrečných zkoušek je opět potřeba poznamenat, že ani v tomto případě nejde o záměr naplňovat ESG, ale o pravidla a právní předpisy, které vstoupily v platnost daleko dříve, než byl dokument ESG zpracován.

Identifikace bariér

- Směrnice ke standardu ESG 1.2 (jako celé pojetí ESG) je generická a nechává velkou volnost jak ve výkladu, tak v implementaci. Lze proto konstatovat, že s výjimkou třetí části uvedené směrnice (pojednaná níže) jsou ostatní tři části směrnice ke standardu ESG 1.2 naplňovány, i když je možné dále situaci zdokonalovat. Žádná skutečná bariéra neexistuje, formální bariéra je v tom, že přestože je směrnice naplňována, děje se tak bez odkazu na ESG a bez vědomí všech zúčastněných, že určitá část vnitřního hodnocení kvality v sobě implicitně zahrnuje standard ESG 1.2.
- Dále lze připustit, že možnost získání zpětné vazby cestou vědecké rady, resp. správní rady, existuje, ale není pravidelná ani systematická. Skutečná bariéra v tomto případě tedy existuje a je dána reálným složením vědecké rady a dále kompetencemi správní rady, které iniciativu ke kvalitě studia připouštějí, ale nevyžadují. Bariérou je i její reálné složení, v němž sice zástupci některých potenciálních zaměstnavatelů zastoupeni být mohou, ale jejich obvykle vysoké pracovní postavení neposkytuje možnost se kvalitou studia vážně zabývat a formulovat podněty k jejímu zdokonalení.
- Existují též různé přímé i nepřímé vlivy (prostřednictvím projektů, společného výzkumu, stáží a praxi, vedení závěrečných prací, účastí na výuce apod.) externích zainteresovaných partnerů na vnitřní zajišťování kvality, opět však nejsou ani systematické ani pravidelné. Bariéra je teoreticky odstranitelná a lze tedy pouze doporučit tyto aktéry do vnitřních mechanismů hodnocení kvality podle možností více zapojovat.

Příklady dobré praxe

VŠ A zřídila výukové centrum v severočeském regionu, kde představuje nejkvalitnější vzdělávací instituci v oblasti průmyslové chemie a v oblasti životního prostředí. Centrum nabízí vzdělávání absolventům středních škol i možnost zvýšení nebo doplnění kvalifikace zaměstnancům podniků z regionu. Podle současně platného Dlouhodobého záměru VŠ A (2011-2015) bude studijní nabídka trvale upravována podle požadavků a očekávání regionu. Dalším cílem uvedeného záměru je připravit v období 2011-2015 ve spolupráci s výzkumným centrem UniCRE doktorské studium, které severočeskému regionu zajistí špičkové odborníky v oblasti životního prostředí. Centrum je ukázkou vlivu zaměstnavatelů na obsah studijního programu a spolupráce s regionální samosprávou i s významnými průmyslovými podniky v regionu. Také u příkladu dobré praxe je možné zdůraznit, že je naplňován standard ESG 1.2, aniž by bylo Centrum budováno a rozvíjeno s podporou implementace ESG. Bariéra implementace neexistuje, ale chybí dostatečná informovanost o ESG obecně i o jejich možné implementaci do vnitřního systému zajišťování kvality.

Na VŠ B se ukázal značný vliv externích aktérů ve zdravotnických oborech. Hlavním zainteresovaným aktérem je ministerstvo zdravotnictví, které se vyjadřuje k návrhům studijních programů včetně profilu absolventa a výsledků učení. Z pohledu budoucí implementace národního kvalifikačního rámce bude výsledky této spolupráce možné s výhodou využít.

Příkladem dobré praxe může být také využívání finančních prostředků ze Strukturálních fondů, jak lze ukázat na jednom projektu řešeném na VŠ C. Na této vysoké škole se zejména

v posledních dvou letech i díky projektům OP VK podařilo nastartovat masivnější využívání stáží a praxí v podnicích, začínají mizet předsudky podniků i studentů o kvalitě těchto stáží. V rámci jednoho projektu OP VK bylo podmínkou účasti studentů zadání a vyřešení konkrétního úkolu během měsíční praxe, jeho obhajoba a oponentura. Přesto byl o tuto formu stáže mezi studenty zájem a zúčastnilo se jí téměř 100 studentů VŠ C.