

T A
Č R

Tento projekt je financován se státní podporou
Technologické agentury ČR
v rámci programu BETA2

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost



Návrh opatření pro tvorbu strategických a koncepčních materiálů MŠMT pro vysoké školství

Konečný uživatel výsledků: **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy**
Karmelitská 529/5
118 12 Praha 1

Název projektu: Hodnocení dopadu systémových změn ve vysokém školství od roku 2016

Číslo projektu: TITSMSMT933

Řešitel projektu: PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o.

Moravská 758/95, 700 30 Ostrava-Hrabůvka

Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná

Doba řešení: 1. 1. 2021 – 30. 6. 2022

Důvěrnost a dostupnost: veřejně přístupný

Informace o autorském týmu:

PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o.
Moravská 958/95, 700 30 Ostrava, IČ: 28576217, DIČ: CZ28576217



PROCES – Centrum pro rozvoj
obcí a regionů, s.r.o.

tel.: +420 595 136 023, web: <http://rozvoj-obce.cz/>, e-mail: info@rozvoj-obce.cz

Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná IČ: 47813059, DIČ: CZ47813059

tel.: +420 596 398 111, web: <https://www.slu.cz/opf/cz/>, email: tvrdon@opf.slu.cz

Řešitelský tým:

PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o. Doc. Ing. Lubor Hruška, Ph.D. PhDr. Andrea Hrušková Ing. Ivana Foldynová, Ph.D. Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D. Ing. Petr Proske a kol.	Slezská univerzita v Opavě Doc. Mgr. Ing. Michal Tvrdoň, Ph.D. Doc. Ing. Pavel Tuleja, Ph.D. Ing. Tomáš Verner
---	--

Další informace o projektu:

Dokument slouží jako kompletní výsledek Návrh opatření pro tvorbu strategických a koncepčních materiálů MŠMT pro vysoké školství (Hkonc).

V rámci projektu byly dále zpracovány následující výsledky, dostupné jako separátní dokumenty:

- Hodnocení dopadu systémových změn ve vysokém školství zavedených zákonem č. 137/2016 Sb. - profesně zaměřené studijní programy (Vsouhrn)
- Hodnocení dopadu systémových změn ve vysokém školství zavedených zákonem č. 137/2016 Sb. - vnitřní systémy zajišťování kvality (Vsouhrn)
- Hodnocení dopadu systémových změn ve vysokém školství zavedených zákonem č. 137/2016 Sb. - institucionální akreditace (Vsouhrn)

Obsah

Seznam zkratk	4
Manažerské shrnutí	5
1 Úvod	7
2 Přehled spolupracujících škol	8
3 Podklady pro návrh opatření	8
4 Návrh opatření	9
4.1 Identifikace slabých míst – souhrn zjištění	9
4.1.1 Institucionální akreditace	9
4.1.2 Profesně zaměřené studijní programy	10
4.1.3 Vnitřní systémy zajišťování kvality	13
4.2 Návrhy doporučení pro řešení problémových oblastí	16
4.2.1 Institucionální akreditace	16
4.2.2 Profesně zaměřené studijní programy	17
4.2.3 Vnitřní systémy zajišťování kvality	19
4.3 Příklady dobré praxe	22
4.3.1 Institucionální akreditace	22
4.3.2 Profesně zaměřené programy	23
4.3.3 Vnitřní systémy zajišťování kvality	25
Seznam tabulek	27

T A
Č R

Tento projekt je financován se státní podporou
Technologické agentury ČR
v rámci programu BETA2

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost



Seznam zkratk

DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NAÚ	Národní akreditační úřad
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání 2014–2020
PSP	Profesně zaměřené studijní programy
RVH	Rada pro vnitřní hodnocení
TAČR	Technologická agentura České republiky
VŠ	Vysoká škola

Manažerské shrnutí

Novela vysokoškolského zákona z roku 2016¹ byla reakcí na potřebu zavedení nástrojů a kontrolních mechanismů pro zajištění kvalitního vysokého školství, mimo jiné také kvůli zvyšujícímu se počtu studentů vysokých škol, ale také vzniku nových, zejména soukromých vysokých škol. Nejdůležitějšími oblastmi, zavedenými touto novelou, jsou pravidla pro zajišťování a hodnocení kvality vysokých škol, umožnění institucionálních akreditací, nebo například rozlišování akademicky a profesně zaměřených studijních programů. Právě tyto 3 oblasti byly předmětem rozsáhlé výzkumné analýzy² dopadů zavedení novely na vysoké školy a jejich kvalitu.

Důsledkem zavedení novely zákona byla nutnost transformovat dřívější studijní obory na studijní programy. Tento proces přinesl řadu pozitivních dopadů na kvalitu studijních programů, jelikož k tomuto procesu vysoké školy ve většině případech přistoupily velmi zodpovědně a využily jej jako příležitost vyhodnotit stávající kvalitu vnitřních procesů a přijmout kroky k jejímu zvýšení. Docházelo tak ke změnám ve studijních programech, např. k redukci jejich počtu vlivem spojování původních oborů do studijních programů se specializacemi apod. Toto bylo prováděno již podle nové legislativy, ať už se jednalo o studijní programy schvalované novým regulačním orgánem, tj. Národním akreditačním úřadem v případě vysokých škol, které institucionální akreditací nedisponují, či ji nemají pro danou oblast vzdělávání či typ studijního programu. Druhou možností je tzv. institucionální akreditace, která umožňuje vysoké škole si sama akreditovat studijní programy. Ať již vysoká škola získala institucionální akreditaci či nikoliv, jednalo se o velmi náročný proces, který administrativně zatížil jak samotné vysoké školy, tak zmíněný Národní akreditační úřad. Právě tyto administrativní nároky vyplývající z novely vysokoškolského zákona a doprovodných legislativních předpisů (nařízení vlády) mohly být určitou bariérou pro dosažení ještě pozitivnějších výsledků, které lze však očekávat v budoucím období i vzhledem k postupnému získávání zkušeností vysokých škol s nově zavedenými systémy a vzhledem k jejich případným postupným úpravám a zdokonalování.

Zavedení institucionální akreditace přineslo na jedné straně vysokým školám flexibilitu a autonomii v procesu akreditace studijních programů. Na druhé straně se však významně zvýšily nároky na systém vnitřního zajišťování a hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností, a to bez ohledu na skutečnost, zdali vysoká škola disponuje institucionální akreditací či využívá Národní akreditační úřad. To potvrzuje i fakt, že vysoké školy, které získaly institucionální akreditaci pouze pro vybrané oblasti vzdělávání a studijní programy mimo tyto oblasti vzdělávání akreditují prostřednictvím Národního akreditačního úřadu, využívají identických procesních postupů bez ohledu na způsob akreditace (institucionální vs. NAÚ).

Jednotlivé vysoké školy přistoupily k zavádění vnitřních systémů zajišťování a hodnocení kvality různými způsoby. V některých případech se jedná o splnění minimálních požadavků daných zákonem, na mnoha vysokých školách však jdou zavedené systémy vnitřní kvality nad rámec tohoto zákona a přináší další procesy, které přímo nevyplývají z této novely zákona. Zavedení těchto procesů způsobilo vysokým školám administrativní a finanční zatížení, které se snaží redukovat zaváděním různých podpůrných nástrojů, například ve formě rozšiřující se digitalizace a zaváděním informačních systémů,

¹ Zákon č. 137/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů.

² Manažerské shrnutí popisuje výsledky kompletní analýzy, samotná analýza je však rozdělena do dílčích dokumentů, viz informace na straně 2.

ale také samotnou optimalizací procesů nastavených systémů tak, aby byla administrativní zátěž co nejmenší při zajištění požadovaných standardů kvality.

Z realizované analýzy vyplývá, že samotné vysoké školy se s dopady zavedení nových systémů vnitřního zajišťování a hodnocení kvality průběžně seznamují a získané zkušenosti využívají k jejich případným úpravám. To platí jak pro procesy vysokých škol s udělenou institucionální akreditací, tak těch, které tuto akreditaci buď nezískaly, nebo o ni doposud nepožádaly. Analýza dopadů zavedení změn prostřednictvím změn legislativy v oblasti vysokého školství by měla být kontinuálním procesem, zejména i proto, že některé dopady, a to jak pozitivní, tak negativní, se mohou projevit až s větším časovým odstupem od provedení změn. Již nyní však lze sledovat řadu pozitivních efektů, ke kterým patří například:

- Existence funkčních systémů vnitřního zajišťování a hodnocení kvality, jejichž vlastní realizace podněcuje vysoké školy kontinuálně řešit kvalitu svých činností (vzdělávací, tvůrčí a s nimi související činnosti).
- Modernizace procesů a nástrojů vysokých škol v reakci na potřeby identifikované systémy vnitřního zajišťování a hodnocení kvality.
- Zvyšování kvality studijních programů, eliminace duplicitních či nekvalitních studijních oborů v rámci jednotlivých vysokých škol.
- Zlepšování spolupráce mezi jednotlivými součástmi vysokých škol.
- Zefektivnění akreditačního procesu v rámci institucionální akreditace jako důsledek přizpůsobení se specifikům a potřebám vysoké školy.
- Zvyšování důrazu na požadavky praxe a pracovního trhu při úpravách a tvorbě studijních programů, a to včetně požadavků na praktickou výuku.
- U profesně orientovaných studijních programů kladení vyššího důrazu vysokých škol na praktickou výuku a na zaměření, organizaci a průběh odborné praxe a rozšiřování spolupráce s aplikační sférou.
- Postupná snaha o snižování administrativní zátěže s výhledem další optimalizace v následujícím období.

V rámci analýzy byla identifikována i řada slabých míst, kde existuje prostor pro další zlepšování, k čemuž jsou navrhována opatření k případné realizaci. K těmto slabým místům patří zejména:

- V některých případech byly zavedeny až příliš robustní systémy vnitřního zajišťování a hodnocení kvality vedoucí k nadměrné administrativní a finanční zátěži.
- V systémech vnitřního zajišťování a hodnocení kvality na vysokých školách existují nevyjasněné povinnosti a kompetence jednotlivých aktérů, které brání jejich efektivitě.
- Nedostatečná informovanost vysokých škol o některých záměrech vyplývajících z novely zákona, vedoucí k jejich negativnímu postoji, například v oblasti profesně zaměřených studijních programů.
- Existence bariér pro realizaci praktické výuky a odborných praxí, zejména v oblasti motivace aplikační sféry ke spolupráci, dostupných finančních prostředků pro zajištění jak odborníků z praxe do přímé výuky, tak pro supervizi odborných praxí.

1 Úvod

Cílem projektu bylo zjistit a ověřit, jakým způsobem ovlivnily změny, způsobené novou legislativní úpravou v některých segmentech vysokého školství, nastavení studijních programů a také zjistit dopady na hlavní aktéry, tj. na vysoké školy. Dále bylo cílem zjistit dopady institucionálních akreditací a zvýšených nároků na vnitřní řízení kvality na vysokých školách (struktura studijních programů, především u nově vzniklých programů, vnitřní procesy) a zmapovat vývoj profesně zaměřených studijních programů a parametrů, ve kterých se liší od akademických studijních programů.

Dokument slouží jako souhrnná zpráva o výsledku **Návrh opatření pro tvorbu strategických a koncepčních materiálů MŠMT pro vysoké školství (Hkonc)**.

Cílem předmětné části bylo navržení opatření pro tvorbu strategických a koncepčních materiálů MŠMT pro vysoké školství. Jedná se o výsledky, které budou promítnuté do schválených strategických a koncepčních dokumentů orgánů státní nebo veřejné správy, které jsou výsledkem výzkumu a vývoje.

Realizace tohoto výsledku byla provedena v šesti etapách; respektive kvartálech, viz následující přehled:

Tabulka 1.1: Harmonogram řešení výsledku Hkonc

Kvartál:	Činnosti
1 (01.01.2021 až 31.03.2021)	Shromáždění a vyhodnocení dostupných relevantních informačních zdrojů (zákonné a podzákonné normy, strategické a koncepční dokumenty MŠMT atp.)
2 (01.04.2021 až 30.06.2021)	Vyhodnocení dostupných relevantních informačních zdrojů; Identifikace slabých míst – příprava souhrnu zjištění ze všech výsledků
3 (01.07.2021 až 30.09.2021)	Identifikace slabých míst – příprava souhrnu zjištění ze všech výsledků
4 (01.10.2021 až 31.12.2021)	Identifikace slabých míst – příprava souhrnu zjištění ze všech výsledků; Příprava návrhu opatření; Konfrontace dílčích výsledků výzkumu s nastavením systému
5 (01.01.2022 až 31.03.2022)	Syntéza výsledků (vč. příkladů dobré a špatné praxe); Identifikace slabých míst – souhrn zjištění ze všech výsledků a příprava návrhu opatření; Workshop pro odbornou veřejnost (ověření a doplnění klíčových informací)
6 (01.04.2022 až 30.06.2022)	Dokončení definitivní verze výsledku (vč. seznamu příkladů dobré a špatné praxe)

2 Přehled spolupracujících škol

V úvodu realizace projektu bylo na základě vstupní analýzy dostupných dat provedeno sestavení vzorku vysokých škol pro spolupráci v podobě detailní analýzy řešení všech oblastí, včetně profesně zaměřených studijních programů. Řešitelský tým výběrem také musel reagovat na odmítnutí spolupráce ze strany některých vysokých škol. Původně navrhovaný vzorek tak byl doplněn tak, aby splňoval požadavky stanovené zadáním projektu. Návrh vysokých škol ke spolupráci byl konzultován s MŠMT a TAČR v rámci kontrolního dne a navazujícího připomínkovacího procesu.

Seznam všech vysokých škol, které byly zapojeny do detailního šetření v rámci realizace projektu, je uveden v následující tabulce:

Tabulka 2.1: Přehled vysokých škol zapojených do spolupráce

#	Vysoká škola
1	Masarykova univerzita
2	Univerzita Pardubice
3	Univerzita Karlova
4	Univerzita Hradec Králové
5	Akademie múzických umění v Praze
6	Západočeská univerzita v Plzni
7	Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze
8	Slezská univerzita v Opavě
9	Vysoká škola logistiky, o.p.s.
10	České vysoké učení technické v Praze
11	Vysoké učení technické v Brně
12	Vysoká škola polytechnická Jihlava
13	Technická univerzita Liberec

Zdroj: Vlastní zpracování.

3 Podklady pro návrh opatření

Opatření pro tvorbu strategických a koncepčních materiálů MŠMT pro vysoké školství byla řešitelem navržena na základě výstupů, informací a příkladů dobré praxe, které byly získány při realizaci ostatních výsledků projektu:

- Hodnocení dopadu systémových změn ve vysokém školství zavedených zákonem č. 137/2016 Sb. – vnitřní systémy zajišťování kvality (Vsouhrn)
- Hodnocení dopadu systémových změn ve vysokém školství zavedených zákonem č. 137/2016 Sb. – profesně zaměřené studijní programy (Vsouhrn)
- Hodnocení dopadu systémových změn ve vysokém školství zavedených zákonem č. 137/2016 Sb. – institucionální akreditace. (Vsouhrn)

4 Návrh opatření

4.1 Identifikace slabých míst – souhrn zjištění

V rámci řešení všech tří oblastí analýzy, tzn. oblasti institucionální akreditace, vnitřních systémů zajišťování kvality a profesně zaměřených studijních programů, byly prostřednictvím analýz statistických dat, dokumentů vysokých škol včetně znění samotných studijních programů, a také prostřednictvím sběru a vyhodnocení primárních dat získaných přímou spoluprací s vysokými školami a jejich zástupci identifikovány problémové oblasti vycházející z aktuálního nastavení prostředí vysokého školství a skutečné praxe realizované v rámci vymezení platné legislativy. Detailní výsledky provedených analýz jsou uvedeny v samostatných dokumentech k dalším výsledkům projektu, viz kapitola 3.

4.1.1 Institucionální akreditace

Na základě provedených analytických prací a zodpovězení analytických otázek byly identifikovány hlavní problémy k řešení v oblasti institucionální akreditace. Pro problémy k řešení jsou navržena doporučení v navazující kapitole 4.2.1.

Tabulka 4.1: Identifikované závěry – Institucionální akreditace

Závěr IA.A: Realizace institucionálních akreditací na vysokých školách	
<i>Institucionální akreditace jako nový způsob akreditování studijních programů vyplývá z novely vysokoškolského zákona. Nejprve však musely vysoké školy přijmout nové či aktualizovat stávající vnitřní předpisy, a to v relativně krátkém časovém období, což i přes prodloužení dříve stanovených termínů do určité míry představovalo limit pro plnou efektivitu zavedení tohoto způsobu akreditace a rovněž celého vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality. Na úrovni některých vysokých škol se tak mohou postupně v rámci realizace tohoto způsobu akreditace objevit nedostatky, které buď nebylo možné odhalit v časovém prostoru stanoveném na přípravu tohoto systému, nebo je možné je odhalit až ve skutečném ostrém provozu tohoto systému.</i>	
Dílčí závěry:	
IA.A1	<i>Možná existence nedostatků a slabých míst v nastavení procesu institucionální akreditace, způsobená časovou náročností v době, kdy musely vysoké školy po vstupu řešené novely v platnost vytvořit systém vnitřních předpisů upravujících vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality. Aktuálně chybějící revize nastavení systémů akreditací prostřednictvím institucionální akreditace za účelem ověření jejich funkčnosti. Potřeba revize systémů jak na straně VŠ, tak za podpory NAÚ.</i>
IA.A2	<i>Na úrovních některých škol jsou systémy institucionální akreditace sestaveny z požadavků přesahujících povinný rámec daný zákonem o vysokých školách. Může tak vznikat nadměrné administrativní a finanční zatížení tímto systémem, což jde do určité míry proti záměru této novely a Dlouhodobého záměru MŠMT.</i>
IA.A3	<i>Institucionální akreditace nemá pozitivní dopad na snižování délky akreditačního procesu, jelikož jsou akreditační procesy totožné s procesy, které mají školy nastaveny pro akreditaci NAÚ. K určitému zrychlení může dojít v případě, že RVH schválí program rychleji, než by jej schválilo NAÚ. Na rozsah administrativní náročnosti nemá institucionální akreditace v porovnání s akreditací NAÚ vliv.</i>
IA.A4	<i>Riziko nižší kvality některých studijních programů akreditovaných institucionálně. Objevují se případy, kdy vysoká škola přiznává, že některé programy byly akreditovány (byť ne na maximálně možnou dobu), i když nebyla dosažena plně požadovaná kvalita, jelikož je v těchto programech dlouhodobý zájem studentů o studium. Je tedy otázkou, zdali budou vnitřní systémy zajišťování a hodnocení kvality schopny zajistit odstranění těchto nedostatků, aby byla zajištěna kvalita studijních programů v rámci institucionální akreditace.</i>

4.1.2 Profesně zaměřené studijní programy

Na základě provedených analytických prací a zodpovězení analytických otázek byly identifikovány hlavní problémy k řešení v oblasti profesně zaměřených studijních programů. Tyto problémy jsou tematicky rozděleny do 4 skupin, přičemž jsou pro jednotlivé skupiny navržena opatření pro jejich řešení³.

Tabulka 4.2: Identifikované závěry: Pohled na profesně zaměřené studijní programy

Závěr PSP.A: Pohled na profesně zaměřené studijní programy ze strany vysokých škol a dalších aktérů	
<i>I přes faktický vznik profesně zaměřených studijních programů (cca 11 % ze všech nových studijních programů) a zájmu uchazečů o tyto studijní programy mají na některých školách tyto studijní programy jakési stigma méněcennosti, které v kombinaci s nízkým povědomím o skutečné podobě těchto programů, dobré praxi, či dlouhodobých plánech s těmito programy ze strany MŠMT a dalších aktérů, atd., představují poměrně výrazný limit pro rozšiřování podílu profesně zaměřených studijních programů na vysokých školách.</i>	
<i>Detailní přehled dílčích závěrů v této oblasti je uveden níže.</i>	
<u>Dílčí závěry:</u>	
<u>PSP.A1</u>	<i>Profesně zaměřené studijní programy mají mezi některými vysokými školami stigma „méněcenného“ typu studijního programu. Tento pohled představuje významnou bariéru pro rozšiřování tohoto typu studijních programů v ČR.</i>
<u>PSP.A2</u>	<i>Obavy vysokých škol z negativních dopadů případného zavádění profesně zaměřených studijních programů, například v oblasti prestiže, financování atd., plynoucí z nejasné komunikace MŠMT v oblasti témat profesně zaměřených studijních programů.</i>
<u>PSP.A3</u>	<i>Existence řady studijních programů, akreditovaných jako akademické studijní programy, které by však ze své podstaty a zaměření mohly být akreditované jako profesní, a naopak.</i>

Tabulka 4.3: Identifikované závěry: Formální náležitosti

Závěr PSP.B: Formální náležitosti profesně zaměřených studijních programů	
<i>U profesně zaměřených studijních programů se pořád často objevují bariéry v oblasti formálních náležitostí akreditace, v oblasti personálního zajištění apod. Do jisté míry toto může vycházet z toho, že status profesně zaměřených studijních programů je stále poměrně nový, zároveň se však v požadavcích na tyto programy mohou objevovat podmínky, které realizaci programu limitují a jsou kontraproduktivní.</i>	
<i>Detailní přehled dílčích závěrů v této oblasti je uveden níže.</i>	
<u>Dílčí závěry:</u>	
<u>PSP.B1</u>	<i>Při hodnocení žádostí o akreditaci profesně zaměřených studijních programů často dochází k hodnocení dle kritérií stanovených pro akademické studijní programy (např. publikační a projektová činnost). Tyto situace se objevují jak při akreditacích Národním akreditačním úřadem, tak v rámci institucionální akreditace na vysokých školách, které tímto typem akreditace disponují.</i>
<u>PSP.B2</u>	<i>Při transformaci studijních oborů a akreditacích nových studijních programů se vysoké školy setkávaly s nedostatkem informací a metodické pomoci v období po uvedení novely vysokoškolského zákona v platnost. Celý proces se tak administrativně i obsahově výrazně ztížil, s odstupujícím časem od uvedení novely v platnost se však díky novým informacím i získaným zkušenostem situace zlepšuje.</i>
<u>PSP.B3</u>	<i>Jako obtížné se jeví personální zajištění odborníků z praxe. Problémem je nalézt relevantní osoby, které by pro program byly přínosem a zároveň splňovaly všechny požadavky, které jsou v rámci podmínek akreditace požadovány. Existuje množina potenciálních odborníků z praxe, kteří by z hlediska praktické výuky byli vhodnými kandidáty, ale nesplňují požadovaná kritéria. Dalším problematickým aspektem se jeví forma zapojení odborníka z praxe (DPP, DPČ vs. pracovní poměr).</i>

³ Návrhy opatření jsou blíže popsány v rámci kapitoly 4.2.2 tohoto dokumentu.

<u>PSP.B4</u>	<i>Problematická je motivace odborníků z praxe k zapojení se do spolupráce s vysokými školami. Problémem je časová náročnost, pro experty z praxe není mnohdy zajímavá ani finanční stránka věci tohoto zapojení. Primární podmínkou pro efektivní spolupráce vysokých škol s odborníky z praxe jsou stále především dobré osobní vztahy.</i>
<u>PSP.B5</u>	<i>U odborníků z praxe často dochází k jejich časté fluktuaci, kdy daný odborník vydrží vykonávat tuto funkci pouze v krátkém období, například cca dvou let. Toto období nepokryje celou dobu akreditace programů (5–10 let), mnohdy tak dochází ke změnám na těchto pozicích, v rámci akreditace jsou však na těchto pozicích vždy zapsány konkrétní osoby a provedení změn není dostatečně flexibilní.</i>

Tabulka 4.4: Identifikované závěry: Praxe a praktická výuka

<p>Závěr PSP.C: Zajištění praxí a praktické výuky na vysokých školách</p> <p>Studentské praxe jsou důležitou a povinnou součástí profesně zaměřených studijních programů, jejich zajišťování je však náročným administrativním, finančním a obsahovým procesem. Bariéry v této oblasti mohou negativně ovlivňovat možnost vysokých škol tyto programy akreditovat, či efektivně realizovat.</p> <p><i>Detailní přehled dílčích závěrů v této oblasti je uveden níže.</i></p>	
<u>Dílčí závěry:</u>	
<u>PSP.C1</u>	<i>Velký podíl odborné praxe může pro vysoké školy představovat problémy v rámci organizace akademického roku v případě, že studentské praxe interferují s teoretickou výukou v rámci semestru. Jedná se zejména o studijní programy, kde není možné vyslat všechny studenty na praxi ve stejném období, což neumožňuje vysokým školám odborné praxe přizpůsobit průběh semestru.</i>
<u>PSP.C2</u>	<i>Organizace odborných praxí je velmi náročným administrativním procesem, který může pro některé vysoké školy znamenat významné finanční a personální zatížení. Problémy se objevují také v případě smluvního zajištění praxí, jelikož tyto smlouvy obsahují řadu náležitostí a individuálně se liší mezi vysokými školami, poskytovateli praxe, ale i jednotlivými studenty.</i>
<u>PSP.C3</u>	<i>Potenciálním problémem je nedostatek volných míst pro studentské praxe v případě studijních programů s vysokým počtem studentů, či v rámci programů vysokých škol mimo velká města jako jsou Praha, Brno nebo Ostrava.</i>
<u>PSP.C4</u>	<i>Primárním atributem realizace odborných praxí by měla být především reflexe aplikační sférou poskytnutí zpětné vazby vysokým školám. Pro efektivní průběh praxí je nutná spolupráce s tzv. mentorem na straně subjektu, kde student praxi vykonává. To je však mnohdy problémem jednak z důvodu vzniklého dodatečného časového zatížení, ale také z důvodu nedostatečného počtu mentorů s potřebnými mentorskými kompetencemi. Stejně jako v případě odborníků z praxe i u mentorů studentských praxí je primární motivací k zapojení dobrá osobní vazba na vysokou školu.</i>
<u>PSP.C5</u>	<i>V některých případech dochází k nedostatečné zpětné vazbě škol ohledně proběhlých praxí směrem k jejich poskytovatelům. Ti tak nedostávají informace o tom, co v rámci praxe studentům chybělo a co by se dalo do budoucna zlepšit pro zvýšení získaných zkušeností a znalostí na straně studentů.</i>

Tabulka 4.5: Identifikované závěry: Finanční náležitosti

Závěr PSP.D: Finanční problematika realizace profesně zaměřených studijních programů	
<p>Lze předpokládat, že vzhledem k podstatě profesně zaměřených studijních programů mají tyto programy oproti akademickým programům vyšší finanční nároky v přepočtu na jednoho studenta. Právě finance mohou být jednou z bariér, které omezují rozšíření profesně zaměřených studijních programů.</p> <p><i>Detailní přehled dílčích závěrů v této oblasti je uveden níže.</i></p>	
<u>Dílčí závěry:</u>	
<u>PSP.D1</u>	<i>Prakticky zaměřená výuka v rámci profesně zaměřených studijních programů vyvolává zvýšené požadavky na finanční prostředky, například v rámci zajištění relevantních učeben, jejich vybavení, případně také materiálového zajištění praktické výuky. V současné době bylo toto z části zajišťováno dotačními programy (např. OP VVV), v případě nemožnosti získání podpory však vznikají obavy o finanční zajištění náročnějších studijních programů.</i>
<u>PSP.D2</u>	<i>Finanční náročnost představuje také nutnost zajištění odborníků z praxe a mentorů studentských praxí na straně subjektů, kam studenti na praxi dochází. I zde toto bylo v rámci pilotních projektů často řešeno dotační podporou, která však po ukončení těchto projektů skončí.</i>

4.1.3 Vnitřní systémy zajišťování kvality

Na základě provedených analytických prací a zodpovězení analytických otázek byly identifikovány hlavní problémy k řešení v oblasti vnitřních systémů zajišťování kvality. Tyto problémy jsou tematicky rozděleny do 4 skupin, přičemž jsou pro jednotlivé skupiny navržena opatření pro jejich řešení⁴.

Tabulka 4.6: Identifikované závěry: Transformace studijních oborů

Závěr VSK.A: Transformace studijních oborů na studijní programy a jejich kvalita	
<i>Transformace studijních oborů na studijní programy v důsledku novely zákona o vysokých školách přiměla vysoké školy razantně upravit své portfolio studijních programů. Jsou sice identifikovány případy, kdy došlo k prostému překlopení oborů na programy, u značné části vysokých škol však došlo k zásadním úpravám dosavadních studijních oborů či k redukci jejich počtu prostřednictvím odstranění či sjednocení původních oborů do jednoho nebo více studijních programů. Z pohledu hodnocení dopadů kvality existují limity způsobené nedostatečným časovým odstupem od uvedení řešené novely vysokoškolského zákona v platnost a od zahájení uskutečňování nově akreditovaných studijních programů. Vysoké školy vyšší kvalitu svých studijních programů v důsledku novely předpokládají, pro potvrzení této hypotézy však zatím neexistují dostatečná data. Z pohledu kvality žádostí o akreditaci studijních programů se objevuje část studijních programů, které získají akreditaci na kratší období než 10 let.</i>	
Detailní přehled dílčích závěrů v této oblasti je uveden níže.	
Dílčí závěry:	
<u>VSK.A1</u>	<i>Možnost efektivně vyhodnotit změny v kvalitě studijních programů je výrazně omezena nedostačeným časovým odstupem od provedení změn. Řada nových studijních programů momentálně disponuje studenty pouze v počátečních ročních studiích. Zároveň teprve nabíhá nebo ještě dokonce nedochází k průběžnému hodnocení kvality programů ze strany VŠ, které je plánováno až po několika letech od udělení akreditace.</i>
<u>VSK.A2</u>	<i>Velmi obtížné je hodnotit rozdíly v kvalitě studijních programů z hlediska kvality žádostí o akreditaci, jelikož došlo ke změně akreditačního orgánu (NAÚ), což znemožňuje relevantní komparaci. Dle vyjádření NAÚ nelze sledovat během jednotlivých let od zavedení řešené novely v platnost určité postupné zvyšování kvality podávaných žádostí o akreditaci studijních programů.</i>
<u>VSK.A3</u>	<i>U akreditací studijních programů prostřednictvím NAÚ získává akreditaci na maximální možnou délku 10 let cca dvě třetiny žádostí. Nejčastějšími problémy, kvůli kterým dochází k akreditaci na kratší dobu, jsou v oblasti personálního zabezpečení studijního programu, které by poskytovalo dostatečnou jistotu zajištění na dobu 10 let.</i>
<u>VSK.A4</u>	<i>Cca v případě 10 % žádostí dochází k tomu, že k akreditaci studijního programu po podání žádosti nedojde. NAÚ identifikuje rozsáhlé nedostatky často kombinující několik různých problémů s návrhem studijního programu. Na základě připomínek NAÚ poté tyto žádosti vysoké školy stahují zpět.</i>

⁴ Návrhy opatření jsou blíže popsány v rámci kapitoly 4.2.3 tohoto dokumentu.

Tabulka 4.7: Identifikované závěry: Nastavení a realizace systémů

Závěr VSK.B: Nastavení a samotná realizace vnitřních systémů zajišťování kvality na vysokých školách	
<p>Vysoké školy přistoupily po zavedení vysokoškolského zákona v platnost k nastavení vlastních vnitřních systémů kvality v souladu s legislativními požadavky. Určitou bariérou pro tento proces byla jeho časová náročnost a samotná obsahová složitost tohoto procesu. Vysoké školy tak nastavily tyto systémy v daném časovém horizontu, nyní se však při jejich realizaci objevují nedostatky a prostor pro zlepšení a zefektivnění těchto systémů.</p> <p>Detailní přehled dílčích závěrů v této oblasti je uveden níže.</p>	
<u>Dílčí závěry:</u>	
<u>VSK.B1</u>	V rámci studijních programů je patrná velká rozdílnost v jejich obsahu a specifických, které však ne vždy mohou být pokryty odborností RVH vysokých škol. Zároveň lze pro specifické obory jen velmi obtížně sehnat relevantní externí hodnotitele.
<u>VSK.B2</u>	Stálost RVH vysokých škol vede k identickému přístupu při hodnocení rozdílných studijních programů. Nezohlednění specifik jednotlivých studijních programů může vést ke snižování efektivity vnitřního hodnocení s potenciálním dopadem na kvalitu studijních programů.
<u>VSK.B3</u>	Robustnost systémů zajišťování vnitřní kvality může být problémem menších vysokých škol, vzhledem k nedostatečným personálním kapacitám, potřebným k zajištění všech nastavených procesů. Existují také případy, kdy mají vysoké školy nastaven daleko robustnější a složitější vnitřní systém zajišťování kvality, než ukládá zákon, přičemž ne vždy je toto efektivní a představuje to v některých případech velkou procesní a administrativní zátěž bez odpovídajícího přínosu.
<u>VSK.B4</u>	V některých případech může na vysokých školách docházet k negativním přístupům k systémům zajišťování kvality ze strany akademických pracovníků a dalších zaměstnanců, například vzhledem k dodatečným byrokratickým činnostem.
<u>VSK.B5</u>	Cca 2/3 studentů dle provedeného dotazníkového šetření souhlasí s tvrzením, že vysoké školy nabízí studentům vysokých škol dostatečné možnosti, jak ovlivnit svými podněty kvalitu výuky a další aspekty studia na vysoké škole, a že vysoké školy jejich podněty a názory dostatečně reflektují. Ze strany vysokých škol však převládá informace, že je problémem motivace studentů se do těchto aktivit zapojit.
<u>VSK.B6</u>	Existují případy nedostatečných kompetencí garantů studijních programů. Garant studijního programu zodpovídá za celou řadu činností, avšak jeho možnosti přímo řídit zapojené akademické pracovníky či odborníky z praxe jsou mnohdy omezené a vyžadují dodatečnou koordinaci s vedoucími kateder.

Tabulka 4.8: Identifikované závěry: Administrativní a finanční bariéry

Závěr VSK.C: Administrativní a finanční bariéry vnitřních systémů zajišťování kvality na vysokých školách	
<p>Novela zákona o vysokých školách představuje v souvislosti se zavedením vnitřních systémů zajišťování a hodnocení kvality dodatečnou administrativní a finanční zátěž, která negativně dopadá především na menší vysoké školy. Ačkoliv jsou vnitřní systémy zajišťování kvality ze strany vysokých škol hodnoceny jako potřebné a relevantní, může tato zátěž v některých případech představovat bariéru pro jejich funkčnost, s dodatečným dopadem na kvalitu samotných studijních programů.</p> <p>Detailní přehled dílčích závěrů v této oblasti je uveden níže.</p>	
<u>Dílčí závěry:</u>	
<u>VSK.C1</u>	Zavedení vnitřních systémů zajišťování a hodnocení kvality znamenalo pro vysoké školy nárůst administrativní zátěže. K nejvyšší zátěži došlo právě v období zavádění těchto systémů, po ustálení systémů zátěž klesá, nicméně pořád představuje nárůst oproti původnímu stavu.
<u>VSK.C2</u>	Vnitřní systémy zajišťování a hodnocení kvality představují kromě administrativní zátěže také zátěž finanční. Prvotní finanční zátěž a provoz byl na řadě vysokých škol pokryt prostřednictvím dotačních programů, například v rámci OP VVV. Existuje potenciální hrozba, že vysoké školy nebudou schopné nastavené procesy finančně zajistit v případě, že o tuto dotační podporu v dalším období přijdou.

Tabulka 4.9: Identifikované závěry: Akreditační řízení NAÚ

Závěr VSK.D: Problémové oblasti systému akreditací prostřednictvím Národního akreditačního úřadu.	
<i>Studijní programy mimo ty, které spadají pod institucionální akreditaci vybraných vysokých škol, podléhají Národnímu akreditačnímu úřadu. Ačkoliv nebyla tato oblast primárním cílem této analýzy, byla identifikována určitá slabá místa v procesu tohoto způsobu akreditace. Nejedná se vyloženě o problémy, které by měly negativní dopady na úspěšnost akreditací či kvalitu studijních programů, do jisté míry však mohou tento proces zpomalovat a zvyšovat jeho náročnost na straně vysokých škol.</i>	
<i>Detailní přehled dílčích závěrů v této oblasti je uveden níže.</i>	
Dílčí závěry:	
<u>VSK.D1</u>	<i>V některých případech byly identifikovány dlouhé časové prodlevy na straně NAÚ při akreditacích programu. Z pohledu škol je tento problém identifikován především v části sestavení a setkání hodnotící komise.</i>
<u>VSK.D2</u>	<i>Jako problematické se jeví sestavování komisí především u specifických studijních programů (zpravidla s přesahem do vícero vzdělávacích oblastí), kde je obtížné najít relevantní hodnotitele.</i>
<u>VSK.D3</u>	<i>Viditelný rozdíl v přístupu k hodnocení studijních programů mezi jednotlivými hodnotícími komisemi.</i>
<u>VSK.D4</u>	<i>Neexistence dílčích lhůt pro jednotlivé kroky v rámci vypořádání akreditací na straně NAÚ (celková lhůta je 120 dnů), tzn., že vysoké školy si nemohou být jisté, kdy očekávat zpětnou vazbu od NAÚ v jednotlivých krocích.</i>
<u>VSK.D5</u>	<i>Nízká motivace hodnotitelů k zapojení se do akreditačního procesu, kdy část expertů ze seznamu hodnotitelů je dlouhodobě nečinná.</i>
<u>VSK.D6</u>	<i>Nízké finanční ohodnocení práce hodnotitelů může potenciálně vést ke snižování kvality provedených hodnocení.</i>

4.2 Návrhy doporučení pro řešení problémových oblastí

Pro řešení identifikovaných slabých míst je na základě provedeného výzkumu navržena sada opatření, která popisují směr vývoje prostředí vysokého školství v řešených oblastech. Tato opatření by měla být brána v potaz při strategickém a koncepčním řešení vysokého školství v České republice v následujících letech.

4.2.1 Institucionální akreditace

V návaznosti na identifikované problémové oblasti jsou navržena doporučení pro jejich řešení.

Tabulka 4.10: Návrh doporučení v oblasti institucionální akreditace

Hlavní závěry		Doporučení		
Závěr	Kód	Doporučení	Odpovědnost	Priorita/Časovost
Závěr IA.A: Realizace institucionálních akreditací na vysokých školách Institucionální akreditace byla v návaznosti na novelu vysokoškolského zákona v určitém časovém období, které do určité míry představovalo limit pro plnou efektivitu zavedení tohoto systému, i přes prodloužení dříve stanovených termínů. Na úrovni některých škol se tak mohou postupně v rámci realizace tohoto způsobu akreditace nedostatky, které buď nebylo možné odhalit v časovém prostoru stanoveném na přípravu tohoto systému, nebo je možné je odhalit až ve skutečném ostrém provozu tohoto systému.	A.A	Realizovat ve spolupráci s vysokými školami průběžné hodnocení nastavených systémů institucionálních akreditací za účelem zefektivnění procesů, snižování administrativní zátěže a zároveň za účelem kontroly kvality výsledků této akreditace.	MŠMT/NAÚ	Průběžná
	A.B	Podporovat sdílení dobré praxe v oblasti realizace procesů v rámci institucionální akreditace.	MŠMT	Dlouhodobá
	A.C	Nastavit a důsledně realizovat kontrolní mechanismy studijních programů akreditovaných institucionálně, například k odhalení programů složených z více oblastí vzdělávání, z nichž některé nejsou předmětem institucionální akreditace dané vysoké školy.	NAÚ	Průběžná

4.2.2 Profesně zaměřené studijní programy

V návaznosti na identifikované problémové oblasti jsou navržena doporučení pro jejich řešení.

Tabulka 4.11: Návrh doporučení v oblasti profesně zaměřených studijních programů

Hlavní závěry		Doporučení		
Závěr	Kód	Doporučení	Odpovědnost	Priorita/Časovost
Závěr PSP.A: Pohled na profesně zaměřené studijní programy ze strany vysokých škol a dalších aktérů I přes výrazný úspěch profesně zaměřených studijních programů a zájmu uchazečů o tyto studijní programy, mají na některých školách tyto studijní programy jakési stigma méněcennosti, které v kombinaci s nízkým povědomím o skutečné podobě těchto programů, dobré praxi, či dlouhodobých plánech s těmito programy ze strany MŠMT a dalších aktérů atd., představují poměrně výrazný limit pro rozšiřování podílu profesně zaměřených studijních programů na vysokých školách.	A.A	Zvážit úpravy definic profesně zaměřených studijních programů na základě spolupráce a diskuze se zástupci vysokých škol. Profesionální i akademické programy mají velkou část společných rysů, z čehož plyne nejasnost jejich rozlišení z pohledu vysokých škol. Zaměřit se v rámci definice na specifika, která oba typy jednoznačně odliší. Zdůraznit náročnost praktické přípravy, profil absolventů a jejich budoucí povolání při rozlišování typu programů. Efektivně tyto definice interpretovat vysokým školám a všem dalším relevantním cílovým skupinám.	MŠMT	Prioritní
	A.B	Prostřednictvím efektivní a věcně správné komunikace změnit pohled vysokých škol na profesně zaměřené studijní programy a odstranit tak stigma s nimi spojené. Jasná deklarace MŠMT k budoucímu vývoji a podpoře profesionálních studijních programů pro eliminaci nejistoty vysokých škol z budoucího vývoje v této oblasti.	MŠMT	Dlouhodobá
Závěr PSP.B: Formální náležitosti profesně zaměřených studijních programů U profesně zaměřených studijních programů se pořád často objevují bariéry v oblasti formálních náležitostí akreditace, v oblasti personálního zajištění apod. Do jisté míry toto může vycházet z toho, že status profesně zaměřených studijních programů je stále poměrně nový, zároveň se však v požadavcích na tyto programy mohou objevovat podmínky, které realizaci programu limitují a jsou kontraproduktivní.	B.A	Eliminovat nedostatky v zohlednění specifik profesně zaměřených programů při jejich hodnocení a akreditaci prostřednictvím vyjasnění všech požadavků a pravidel, v kombinaci s metodickou podporou hodnotitelů.	MŠMT/NAÚ	Prioritní
	B.B	Zvážit provedení revize požadavků na vybrané náležitosti profesně zaměřených programů za účelem eliminace potenciálních bariér při současném zajištění všech relevantních potřeb programu. Realizovat prostřednictvím společné diskuze s vysokými školami na základě jejich zkušeností.	MŠMT/NAÚ	Dlouhodobá
	B.C	Zvážit možnosti usnadnění realizace změn v akreditovaných studijních programech za účelem usnadnění reakcí například na fluktuaci odborníků z praxe.	MŠMT	Prioritní

Hlavní závěry		Doporučení		
Závěr	Kód	Doporučení	Odpovědnost	Priorita/Časovost
Závěr PSP.C: Zajištění praxí a praktické výuky na vysokých školách Studentské praxe jsou důležitou a povinnou součástí profesně zaměřených studijních programů, jejich zajišťování je však náročným administrativním, finančním a obsahovým procesem. Bariéry v této oblasti mohou negativně ovlivňovat možnost vysokých škol tyto programy akreditovat, či efektivně realizovat.	C.A	Zvážit možnosti finanční podpory zavádění procesů pro efektivní organizační zajištění studentských praxí, například prostřednictvím pilotních akcí, tvorby infomačních systémů atd.	MŠMT	Průběžná
	C.B	Metodická podpora a akce sdílení dobré praxe vysokých škol v oblasti řešení studentských praxí, a to včetně podpory formálních procesů, jako je například smluvní zajišťování praxí.	MŠMT	Průběžná
	C.C	Podpora realizace projektů zaměřených na zvyšování kompetencí v oblasti mentoringu a supervize na straně poskytovatelů praxe. Podpora sdílení dobré praxe v této oblasti.	MŠMT	Průběžná
	C.D	Zajistit metodickou podporu rozšiřování kompetencí supervizorů praxe na straně VŠ, pro zajištění dostatečné zpětné vazby studentům, ale také poskytovatelům praxe ohledně věcí, které studentům na praxi chyběly, či byly nedostatečné.	MŠMT/VŠ	Průběžná
Závěr PSP.D: Finanční problematika realizace profesně zaměřených studijních programů Lze předpokládat, že vzhledem k podstatě profesně zaměřených studijních programů mají tyto programy oproti akademickým programům vyšší finanční nároky v přepočtu na jednoho studenta. Právě finance mohou být jednou z bariér, které omezují rozšíření profesně zaměřených studijních programů.	D.A	Zvážit možnosti posílení finančních zdrojů zaměřených na realizaci profesně zaměřených studijních programů (realizace praxí, potřeba technického a materiálového vybavení pro praktickou výuku, zajištění odborníků z praxe do výuky apod.).	MŠMT	Dlouhodobá
	D.B	Zvážit možnosti vytvoření fondu na podporu profesních studijních programů na straně vedení univerzit a zahrnutí profesních studijních programů do skupiny programů, po nichž je společenská poptávka, což by následně vedlo k jejich dotování ze strany MŠMT. Zahrnutí daného ukazatele mezi ukazatele K, dle nějž jsou veřejným vysokým školám přidělovány finanční prostředky na základě indikátorů kvality a výkonu.	MŠMT	Dlouhodobá
	D.C	Realizovat kroky k využití potenciálu zisku dostupné finanční podpory vysokými školami (např. Program na podporu strategického řízení vysokých škol; Centralizovaný rozvojový program; Národní plán obnovy).	MŠMT	Dlouhodobá

4.2.3 Vnitřní systémy zajišťování kvality

V návaznosti na identifikované problémové oblasti jsou navržena doporučení pro jejich řešení.

Tabulka 4.12: Návrh doporučení v oblasti vnitřních systémů zajišťování kvality

Hlavní závěry		Doporučení		
Závěr	Kód	Doporučení	Odpovědnost	Priorita/Časovost
<p>Závěr VSK.A: Transformace studijních oborů na studijní programy a jejich kvalita Transformace studijních oborů na studijní programy v důsledku novely zákona přiměla vysoké školy razantně upravit své portfolio studijních programů. Jsou identifikovány také případy, kdy došlo k prostému překlopení oborů na programy, u značné části škol však došlo k úpravám studijních programů, či redukcím jejich počtu prostřednictvím odstranění či sjednocení původních oborů. Z pohledu hodnocení dopadů kvality existují limity způsobené nedostatečným časovým odstupem od uvedení řešené novely v platnost, a zejména od zahájení studií dle nově akreditovaných studijních programech. Vysoké školy vyšší kvalitu svých programů v důsledku novely předpokládají, pro potvrzení této hypotézy však zatím neexistují dostatečná data. Z pohledu kvality žádostí akreditací se objevuje poměrně malý podíl studijních programů, které získají akreditaci na období 10 let.</p>	A.A:	Nastavit dlouhodobý plán průběžného hodnocení změn v oblasti kvality studijních programů v čase na základně vhodných zdrojů informací a za využití vhodných evaluačních metod a indikátorů.	MŠMT/NAÚ	Dlouhodobá
	A.B:	Zajistit dostatečnou zpětnou vazbu o výsledcích průběžného hodnocení kvality studijních programů pro jejich předkladatele a zároveň zajistit efektivní šíření dobré praxe a z hodnocení vycházejících informací mezi ostatní aktéry vysokého školství za účelem eliminace slabých stránek předkládaných a realizovaných studijních programů, například ve formě workshopů či konferencí.	MŠMT/NAÚ	Dlouhodobá

Hlavní závěry		Doporučení		
Závěr	Kód	Doporučení	Odpovědnost	Priorita/Časovost
Závěr VSK.B: Nastavení a samotná realizace vnitřních systémů zajišťování kvality na vysokých školách Vysoké školy přistoupily po zavedení vysokoškolského zákona v platnost k nastavení vlastních vnitřních systémů kvality v souladu s legislativními požadavky. Určitou bariérou pro tento proces byla jeho časová náročnost a samotná obsahová složitost tohoto procesu. Vysoké školy tak nastavily tyto systémy v daném časovém horizontu, nyní se však při jejich realizaci objevují nedostatky a prostor pro zlepšení a zefektivnění těchto systémů.	B.A	Zvážit provedení úprav v oblasti požadavků na rozsah vnitřních systémů zajišťování kvality, zohledňujících specifika jednotlivých typů škol.	MŠMT	Prioritní
	B.B	Ze strany MŠMT realizovat procesní hodnocení vnitřních systémů zajišťování kvality za účelem identifikace dobré praxe, ale i potenciálních slabých stránek. Na základě výsledků hodnocení metodicky podporovat vysoké školy a podporovat sdílení dobré praxe. Podporovat vznik takových vnitřních systémů zajišťování kvality, kde bude v rovnováze vzniklá administrativní zátěž a pozitivní přínosy realizace takového systému.	MŠMT	Dlouhodobá
Závěr VSK.C: Administrativní a finanční bariéry vnitřních systémů zajišťování kvality na vysokých školách Novela zákona o vysokých školách představuje v souvislosti se zavedením vnitřních systémů zajišťování kvality dodatečnou administrativní a finanční zátěž, která může negativně dopadat především na menší vysoké školy. Ačkoliv jsou vnitřní systémy zajišťování kvality ze strany škol hodnoceny jako potřebné a relevantní, může tato zátěž v některých případech představovat bariéru pro jejich funkci, s dopadem na kvalitu samotných studijních programů.	C.A.	Zvážit provedení revize obsahu dokumentace související s akreditací studijních programů a vnitřním hodnocením za účelem vyhodnocení relevance všech povinných údajů. Ve spolupráci s vysokými školami odstranit povinnost u k tomu vhodných částí dokumentací za účelem snižování administrativní zátěže.	MŠMT/NAÚ	Prioritní
	C.B.	Podpora procesů a nástrojů vedoucích k lepšímu zvládnutí administrativní zátěže na straně vysokých škol například prostřednictvím dotační podpory na tvorbu informačních systémů.	MŠMT	Průběžná dle dostupnosti finančních zdrojů
	C.C.	Podporovat výměnu dobré praxe v oblasti vnitřních systémů zajišťování vnitřní kvality mezi vysokými školami.	MŠMT	Dlouhodobá
	C.D.	Zvážit možnost poskytnutí finanční podpory vysokým školám na zajištění/revizi systémů zajišťování vnitřní kvality, například prostřednictvím dotační podpory.	MŠMT	Průběžná dle dostupnosti finančních zdrojů

Hlavní závěry		Doporučení		
Závěr	Kód	Doporučení	Odpovědnost	Priorita/Časovost
<p>Závěr VSK.D: Problémové oblasti systému akreditací prostřednictvím Národního akreditačního úřadu.</p> <p>Studijní programy mimo ty, které spadají pod institucionální akreditaci vybraných vysokých škol, podléhají Národnímu akreditačnímu úřadu. Ačkoliv nebyla tato oblast primárním cílem této analýzy, byla identifikována určitá slabá místa v procesu tohoto způsobu akreditace. Nejedná se vyloženě o problémy, které by měly negativní dopady na úspěšnost akreditací či kvalitu studijních programů, do jisté míry však mohou tento proces zpomalovat a zvyšovat jeho náročnost na straně vysokých škol.</p>	D.A	Zajistit evaluaci proběhlých hodnocení žádostí o akreditaci studijních programů za účelem identifikace potenciálních slabých míst v obsahové části tohoto hodnocení.	MŠMT/NAÚ	Periodická
	D.B	Na základě proběhlých evaluací identifikovat specifika různých skupin studijních programů na základě jejich obsahové podobnosti. Metodicky podporovat rozdíly v hodnocení na základě těchto specifik tam, kde je toto relevantní.	MŠMT/NAÚ	Průběžná
	D.C	Průběžně poskytovat metodickou podporu hodnotitelům studijních programů za účelem dosažení průběhu hodnocení v co nejvyšším souladu se stanovenými metodikami a pravidly.	MŠMT/NAÚ	Dlouhodobá
	D.D.	Revize procesního průběhu hodnocení žádostí o akreditaci za účelem snížení času potřebného na celý proces. Stanovení a zveřejnění lhůt pro jednotlivé procesní kroky hodnocení za účelem transparentnosti a zlepšení komunikace mezi NAÚ a vysokými školami.	MŠMT/NAÚ	Prioritní
	D.E.	Aktivně revidovat stav seznamu hodnotitelů žádostí o akreditaci za účelem zajištění dostatečného počtu hodnotitelů, a především motivovat tyto osoby k potřebné aktivitě. Revidovat podmínky pro zahrnutí osob do seznamu hodnotitelů za účelem zajištění jejich relevance a dostatečných schopností a zkušeností, ale také případně za účelem rozšíření skupiny potenciálních hodnotitelů změnou podmínek pro zapojení při dodržení odborné relevance. Podpořit motivaci relevantních osob zapojit se do procesu hodnocení, mimo finanční motivace například prostřednictvím doporučení zohlednění provedených hodnocení při hodnocení pracovníků vysokých škol.	MŠMT/NAÚ	Periodická

4.3 Příklady dobré praxe

Jednotlivé podkapitoly obsahují vybrané procesy a přístupy identifikované jakožto příklady dobré praxe v řešených oblastech. Tyto příklady jsou jedním z podkladů, které přispěly k návrhu opatření, uvedených v tomto dokumentu. Pro bližší a detailnější informace ohledně fungování v prostředí vysokých škol v řešených oblastech slouží dílčí výstupy analýzy, ve formě souhrnných výzkumných zpráv za jednotlivé řešené oblasti, viz kapitola č. 3.

4.3.1 Institucionální akreditace

Tabulka 4.13: Příklad dobré praxe – sjednocení procesů pro institucionální akreditaci a akreditaci NAÚ

V případě vysokých škol, které mají schválenou institucionální akreditaci pouze pro určité oblasti vzdělávání, a část studijních programů tak akreditují prostřednictvím NAÚ, je dobrou praxí sjednocení celého procesu akreditace pro oba tyto případy. Celý proces akreditace je tak totožný, jediným rozdílem je, jestli finální hodnocení a rozhodnutí realizuje RVH vysoké školy, nebo NAÚ. Takovéto sjednocení pro akreditační procesy na úrovni vysoké školy přináší následující pozitivní dopady:

- Sjednocení postupu eliminuje případné metodické nejasnosti a případnou administrativní zátěž, která by mohla být způsobena rozdílným přístupem k akreditačnímu procesu.
- Srovnatelnost kvality mezi studijními programy bez vazby na způsob akreditace.
- Zajištění transparentnosti akreditačního procesu, eliminace možných názorů na relevanci a důslednost procesu při akreditaci studijních programů přes institucionální akreditaci.

Tabulka 4.14: Příklad dobré praxe – digitalizace agendy akreditačního procesu

Institucionální akreditace je v současné době zavedená zejména na velkých univerzitách s velkým počtem studijních programů. Ve své podstatě lze říci, že institucionální akreditace pro vysokou školu znamená navýšení administrativní zátěže, jelikož celý proces přípravy akreditačního spisu bývá totožný jako v případě akreditace NAÚ, ale vysoká škola musí sama provést i závěrečný krok, kterým je schválení programu a udělení akreditace. V rámci analýzy byly identifikovány přístupy, které pomáhají administrativní zátěž vysokým školám snižovat a celý proces akreditace tak výrazně urychlit.

Hlavními nástroji pro snižování administrativní zátěže na vysokých školách, a to nejen při akreditacích, ale při většině procesních náležitostí, je digitalizace agendy a využití informačních systémů. K funkcím těchto systémů, které přispívají ke snižování administrativní zátěže u akreditačních a reakreditačních, patří především:

- Elektronická podoba relevantních formulářů přímo v informačních systémech.
- Možnost do formulářů automaticky nahrát všechna data, která jsou v informačním systému dostupná.
- Automatické generování kompletních akreditačních spisů.
- Jednoduché sdílení dokumentů mezi všechny relevantní aktéry celého procesu.
- Možnost sledovat a kontrolovat průběh celého procesu skrze informační systém, což zajišťuje transparentnost a zároveň zajišťuje informovanost všech relevantních osob o jejich úkolech.

Obdobný přístup k digitalizaci lze sledovat i v dalších oblastech činnosti na vysokých školách, bez závislosti na typu akreditace. Jedná se například o digitalizaci procesů hodnocení vzdělávací činnosti, organizace a realizace studentských praxí apod.

4.3.2 Profesně zaměřené programy

Tabulka 4.15: Příklad dobré praxe – zajišťování odborné praxe studentů

Vysoké školy při zajišťování odborných praxí studentům nabízí místa se svými smluvními partnery. Řada vysokých škol však umožňuje studentům, aby si místo na vykonání své praxe vybrali sami. To má své pozitivní stránky – pro vysoké školy klesne náročnost na zajištění odpovídajícího počtu míst pro studenty, pro studenty může být přínosem možnost zajistit si odbornou praxi v místě svého bydliště. Tato možnost však s sebou nese i rizika – pro vysoké školy například ve zvýšené náročnosti řešení administrativních záležitostí spojených s odbornými praxemi, kvalita praxe navíc může utrpět také z důvodu absence kvalitního mentora, případně nemožnost provádět efektivnější kontrolu praxí v případě velké vzdálenosti místa praxe od sídla vysoké školy.

Jako vhodný příklad dobré praxe se jeví realizace odborné praxe z vysoké školy, kde jsou kombinovány oba výše uvedené přístupy. První část odborné praxe student musí povinně absolvovat na místě, které nabízí vysoká škola v rámci svých smluvních partnerů. Vysoká škola tak je schopna zajistit kvalitní supervizi včetně případné osobní kontroly ze strany zástupce vysoké školy, navíc je odborná praxe realizována na místě, které je obeznámeno s požadovaným obsahem apod. Student zároveň získá zkušenosti s tím, jak by měla praxe probíhat, včetně zajištění požadované řízené dokumentace. Druhou část odborné praxe již mohou studenti vykonat v místě, které si sami domluví, jelikož se počítá s tím, že praxe proběhne kvalitně vzhledem k jejich zkušenostem s předchozí praxí na místě, které zařizuje škola. Samozřejmě musí být mezi školou a pracovištěm praxe splněny všechny formální a smluvní požadavky.

Přístupem, kdy vysoké školy umožňují studentům při splnění podmínek praxi vykonat na místech, která si studenti sami vyberou, dochází k částečnému řešení problému s nedostatkem volných míst. Dobrým přístupem některých škol je pak co největší snaha v takové spolupráci s poskytovateli praxí dále pokračovat, tzn. zajistit zahájení dlouhodobé spolupráce. Vysoké školy tak mají možnost prostřednictvím snahy studentů najít nové poskytovatele praxe a rozšířit tak své portfolio a pokrýt potřeby, které vyplývají z počtu studentů.

Tabulka 4.16: Příklad dobré praxe – podpora odborných praxí prostřednictvím informačních systémů

Pro zjednodušení a digitalizaci agend využívají vysoké školy informační systémy, které se mohou lišit, a které mají mnohdy rozdílné funkce. V rámci analýzy byly identifikovány příklady dobré praxe využití těchto systémů na organizaci a monitoring odborných praxí. Jako nejeftektivnější byly identifikovány příklady, kdy je agenda realizace odborných praxí kompletně a zejména transparentně zajišťována prostřednictvím informačního systému. Zmíněný systém má následující parametry a funkce:

- Do systému mají přístup všichni aktéři odborných praxí, tzn. garanti praxí za vysokou školu, studenti, zástupci poskytovatelů praxe (mentori).
- Systém obsahuje přehled všech dostupných poskytovatelů odborné praxe, které má vysoká škola smluvně zajištěny.
- Systém obsahuje přehled volných termínů pro jednotlivé praxe, na které se mohou studenti přímo prostřednictvím systému hlásit.
- Veškerá komunikace jednotlivých aktérů (viz první bod) probíhá prostřednictvím informačního systému, včetně předávání řízené dokumentace spojené s praxí.
- Studentské výstupy z praxí jsou v informačním systému dostupné pro všechny osoby s požadovaným přístupem.

Nutno podotknout, že podobnými systémy aktuálně disponují především větší vysoké školy, které mají jednak velké množství studentů s praktickou výukou, čímž roste náročnost na organizaci celého systému, a zároveň disponují prostředky a lidskými zdroji pro tvorbu a údržbu takových systémů.

Tabulka 4.17: Příklad dobré praxe – zvláštní oddělení vysokých škol zaměřená na organizaci odborných praxí

Vysoká administrativní náročnost organizace a průběhu odborných praxí je na některých školách řešena vznikem samostatných oddělení, která mají organizaci praxí v kompetenci. Jednotliví garanti praxí z řad akademických pracovníků tak mají na starost obsah praxe a kontrolu kvality, veškeré formální a organizační

procesy jsou řešeny pracovníky zmíněných oddělení. V některých případech se jedná o celoškolská pracoviště, která tento „servis“ realizují pro všechny fakulty/pracoviště vysoké školy.

Stejně jako v případě informačních systémů, i zde je nutné zmínit, že tento přístup je realizován především na větších vysokých školách, a to vzhledem k vyšší administrativní náročnosti způsobené velkým počtem studentů, a také dostupnosti personálních a finančních kapacit, kterými mnohem menší školy však disponovat nemohou.

Tabulka 4.18: Příklad dobré praxe – reflexe odborných praxí

Základem pro kvalitní realizaci odborných praxí na vysokých školách je reflexe vykonaných odborných praxí. Základem reflexe odborných praxí na většině vysokých škol je řízená dokumentace, kterou vyplňují jak studenti, tak mentoři praxí na straně jejího poskytovatele. Prostřednictvím této dokumentace poté probíhá komunikace s garantem praxe na straně vysoké školy a její evaluace. Nad rámec tohoto přístupu však na některých vysokých školách probíhají i další aktivity, které mohou posílit nejen reflexi praxe, ale také sdílení zkušeností mezi jednotlivými studenty. Mezi takové přístupy patří například:

- Přímá osobní komunikace garanta odborné praxe s mentory, kontrola odborných praxí studentů ze strany garantů praxí z vysoké školy.
- Sdílení výstupů z praxe mezi jednotlivými studenty, například prostřednictvím elektronického systému, což zvyšuje obsah informací, které mohou studenti k praktické části svého studia získat.
- Aktivní reflexe praxí v rámci skupinových seminářů na vysoké škole za účasti garanta praxí, studentů a případně i mentorů, čímž probíhá další sdílení dobré praxe mezi studenty navzájem.

Tyto aktivity (s výjimkou sdílení prostřednictvím informačních systémů) jsou oproti předchozím příkladům ve větší míře realizovány na menších vysokých školách, které mají menší počet studentů a výše uvedené aktivity tak nepředstavují výraznější nárůst administrativního, organizačního a časového zatížení.

Tabulka 4.19: Příklad dobré praxe - zapojení soukromé sféry do přípravy studijních programů

Z analýzy vysokých škol, které disponují profesně zaměřenými studijními programy, vyplynulo, že jedním z hlavních důvodů k jejich akreditaci je zájem o tyto programy ze strany soukromé sféry, tzn. budoucích zaměstnavatelů absolventů těchto programů. Pro zajištění odpovídající kvality studijních programů, a zejména pro zajištění relevance pro potřeby trhu a zaměstnavatelů, je dobrou praxí realizovanou na některých vysokých školách zapojení soukromého sektoru již do přípravy profesně zaměřeného studijního programu a do procesu jeho akreditace. V rámci této spolupráce má soukromý sektor možnost se podílet na vymezení nejdůležitějších aspektů studijních programů:

- Profil absolventů odpovídající potřebám soukromého sektoru.
- Sestavení obsahu studijního programu z pohledu teoretických znalostí potřebných k výkonu daného povolání.
- Sestavení rozsahu a obsahu praktické výuky a odborných praxí přímo v provozu/činnosti soukromé sféry.
- Podoba závěrečných zkoušek, která u absolventů dostatečně ověří nabyté znalosti a osvojené dovednosti.

Výše uvedený přístup umožní vytvořit takový profesně zaměřený studijní program, který bude odpovídat požadavkům soukromé sféry. Zároveň je však taková spolupráce motivací pro soukromý sektor zajistit místa pro odborné praxe, mentory pro tyto praxe a také odborníky pro výuku praktických předmětů na vysokých školách, jelikož budou do celého procesu zapojeni již od tvorby programu a svou účastí na jeho tvorbě získají důvěru v přínosy, které pro ně existence programu znamená (zejména přísun nových zaměstnanců z řad absolventů, ale například také účast na výzkumu nových technologií a procesů ve spolupráci s vysokou školou).

4.3.3 Vnitřní systémy zajišťování kvality

Tabulka 4.20: Příklad dobré praxe – vícekolový proces přípravy akreditace SP

V rámci vysokých škol byl identifikován příklad dobré praxe v podobě dvoukolového systému přípravy věcného záměru studijního programu a samotné akreditace studijního programu. Při určitém zobecnění lze tento proces popsat následovně:

- Vytvoření záměru akreditovat nový studijní program a jeho následné projednání v příslušných grémiích vysoké školy (nejčastěji dle Akreditačního řádu): nejprve se zpracovává věcný záměr studijního programu, který obsahuje základní informace, např. popis obsahu studijního programu, předpokládané zajištění jak personální, tak materiálové, shrnutí profilu absolventa apod. Tento věcný záměr je hodnocen relevantními osobami/subjekty na univerzitní úrovni a jedině v případě kladného posouzení může být přikročeno k vypracování plnohodnotného akreditačního spisu.
- Vytvoření plnohodnotného akreditačního spisu a jeho následné projednání v příslušných grémiích vysoké školy (nejčastěji dle Akreditačního řádu): v případě kladného stanoviska k věcnému záměru studijního programu dochází k tvorbě veškeré dokumentace dle příslušného zákona a vlastních vnitřních pravidel a norem vysoké školy.

Celý tento proces má za úkol v první fázi přípravy studijních programů eliminovat problémové studijní programy. Může se jednat například o studijní programy, které nejsou v souladu se strategickým záměrem vysoké školy, programy, které mohou svým obsahem duplikovat jiné programy na univerzitě, programy bez odpovídajícího personálního či materiálního zajištění apod. Pokud jsou tyto nedostatky zachyceny již v této fázi, nedochází tak ke zbytečnému administrativnímu zatížení všech aktérů v rámci systému vnitřního zajišťování a hodnocení kvality. Navíc to v pozitivním slova smyslu vytváří určitý tlak na promyšlenost záměru akreditovat nový studijní program.

Nutno podotknout, že tento dvoukolový systém je nutné vhodně nastavit tak, aby nedošlo k výraznějšímu navýšení administrativní náročnosti celého akreditačního procesu. K tomu by mohlo dojít, pokud by byl věcný záměr studijního programu hodnocen nerelevantně velkým množstvím osob/subjektů v rámci vysoké školy.

Tabulka 4.21: Příklad dobré praxe – podpora informačních systémů a digitalizace

Efektivnější využití informačních systémů v rámci vysoké školy může přinést zjednodušení procesu přípravy akreditačních spisů, realizace procesu vnitřního hodnocení a zajišťování kvality a tím související snížení administrativní zátěže. Přidávání nových modulů do stávajících informačních systémů umožňujících sběr dat pro potřeby zajišťování a hodnocení kvality (např. tvorba a evaluace akreditačních spisů). Mezi hlavní funkce IT systémů patří zejména:

- Elektronická podoba relevantních formulářů přímo v informačních systémech.
- Možnost do formulářů automaticky nahrát všechna data, která jsou v informačních systémech dostupná.
- Automatické generování kompletních spisů či jejich částí.
- Jednoduché sdílení dokumentů mezi všechny relevantní aktéry celého procesu.
- Možnost sledovat a kontrolovat průběh celých procesů skrze informační systém, což zajišťuje transparentnost a zároveň zajišťuje informovanost všech relevantních osob o jejich úkolech.

Robustní systémy zajišťující tyto procesy jsou aktuálně zavedeny především na velkých univerzitách, které k tomu mají dostatek finančních prostředků a know-how.

Tabulka 4.22: Příklad dobré praxe – speciální pozice se změřením na zajišťování kvality

Jedním z příkladů dobré praxe v oblasti systémů vnitřního zajišťování a hodnocení kvality jsou specifické pozice „fakultních koordinátorů kvality“. Tyto osoby mají v náplni činnosti a v rámci svých kompetencí za úkol metodicky a organizačně podporovat celý systém, a zejména ulehčit realizaci procesu osobám na jiných pozicích (zejména akademických). Odborná podpora specificky zaměřeného pracovníka přispívá ke snižování administrativní zátěže. Mezi činnostmi těchto koordinátorů může patřit například následující:

- poskytuje metodickou podporu garantům studijních programů, vedoucím kateder a referentům kateder při přípravě akreditačních spisů,
- spravuje harmonogram akreditační fakulty a s dostatečným předstihem informuje děkana, garanty SP a vedoucí kateder o končících akreditacích,
- provádí finální obsahovou i formální kontrolu spisů před předložením příslušným grémiím,
- spolupracuje se zainteresovanými rozhodujícími orgány vysoké školy,
- podílí se na vytváření harmonogramu vnitřního hodnocení studijních programů a na přípravě podkladů,
- úzce spolupracuje s pracovní skupinou pro vnitřní hodnocení studijního programu a poskytuje jí metodickou podporu,
- finalizuje závěrečnou zprávu z vnitřního hodnocení studijního programu,
- poskytuje součinnost katedrám při každoročním sebehodnocení studijních programů,
- poskytuje potřebnou administrativní a organizační podporu vnitřnímu hodnocení studijních programů, včetně přípravy podkladů,
- spravuje harmonogram vnitřních hodnocení studijních programů,
- podílí se na finalizaci závěrečné zprávy z vnitřního hodnocení studijního programu organizačně.

Tabulka 4.23: Příklad dobré praxe – zpětná vazba od studentů

Jednou z důležitých částí systémů vnitřního zajišťování a hodnocení kvality je získávání a využívání zpětné vazby od studentů. Základem tohoto procesu je na většině vysokých škol sběr anonymní zpětné vazby prostřednictvím standardizovaných okruhů/otázek na univerzitní úrovni a možnost vyjádřit se ke kvalitě jednotlivých předmětů prostřednictvím informačních systémů. V praxi se však ukazuje, že tento způsob není studenty ve větší míře využíván, a proto některé vysoké školy realizují akce nad rámec výše uvedeného, aby zajistily dostatečnou zpětnou vazbu s potenciálem pro realizaci skutečných změn. V rámci dobré praxe byly identifikovány například následující přístupy:

- Realizace vlastního šetření zpětné vazby na úrovni fakult či kateder, které umožňuje sběr upravit vzhledem ke specifikům jednotlivých pracovišť.
- Sběr dat prostřednictvím oficiálních akcí k tomu určených, například kulatých stolů s vedením fakulty bez přítomnosti vyučujících a vedoucích na nižších úrovních.
- Stanovení pozice „studentského ambasadora“ na úrovni fakult/kateder, který funguje jako spojení mezi studenty a vedením fakulty/pracovišť.
- Využívání „neformální“ zpětné vazby například při setkání v rámci studentských akcí, vícedenních exkurzí apod.

Důležitým předpokladem pro fungování celého systému je studenty dostatečně informovat o tom, jakým způsobem se k identifikovaným problémům ze strany VŠ přistupuje, k čemuž opět mohou sloužit některé z výše uvedených přístupů.

Seznam tabulek

Tabulka 1.1: Harmonogram řešení výsledku Hkonc.....	7
Tabulka 2.1: Přehled vysokých škol zapojených do spolupráce.....	8
Tabulka 4.1: Identifikované závěry – Institucionální akreditace.....	9
Tabulka 5.15: Identifikované závěry: Pohled na profesně zaměřené studijní programy.....	10
Tabulka 5.16: Identifikované závěry: Formální náležitosti.....	10
Tabulka 5.17: Identifikované závěry: Praxe a praktická výuka.....	11
Tabulka 5.18: Identifikované závěry: Finanční náležitosti.....	12
Tabulka 4.6: Identifikované závěry: Transformace studijních oborů.....	13
Tabulka 4.7: Identifikované závěry: Nastavení a realizace systémů.....	14
Tabulka 4.8: Identifikované závěry: Administrativní a finanční bariéry.....	14
Tabulka 4.9: Identifikované závěry: Akreditační řízení NAÚ.....	15
Tabulka 4.10: Návrh doporučení v oblasti institucionální akreditace.....	16
Tabulka 5.19: Návrh doporučení v oblasti profesně zaměřených studijních programů.....	17
Tabulka 4.12: Návrh doporučení v oblasti vnitřních systémů zajišťování kvality.....	19
Tabulka 5.12: Příklad dobré praxe – sjednocení procesů pro institucionální akreditaci a akreditaci NAÚ.....	22
Tabulka 5.12: Příklad dobré praxe – digitalizace agendy akreditačního procesu.....	22
Tabulka 5.20: Příklad dobré praxe – zajišťování odborné praxe studentů.....	23
Tabulka 5.21: Příklad dobré praxe – podpora odborných praxí prostřednictvím informačních systémů.....	23
Tabulka 5.22: Příklad dobré praxe – zvláštní oddělení vysokých škol zaměřená na organizaci odborných praxí.....	23
Tabulka 5.23: Příklad dobré praxe – reflexe odborných praxí.....	24
Tabulka 5.24: Příklad dobré praxe - zapojení soukromé sféry do přípravy studijních programů.....	24
Tabulka 5.21: Příklad dobré praxe – vícekolový proces přípravy akreditace SP.....	25
Tabulka 5.23: Příklad dobré praxe – podpora informačních systémů a digitalizace.....	25
Tabulka 5.22: Příklad dobré praxe – speciální pozice se změřením na zajišťování kvality.....	26
Tabulka 5.24: Příklad dobré praxe – zpětná vazba od studentů.....	26

T A
Č R

Tento projekt je financován se státní podporou
Technologické agentury ČR
v rámci programu BETA2

www.taacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost



PROCES – Centrum pro rozvoj
obcí a regionů, s.r.o.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ