



CENTRUM PRO STUDIUM VYSOKÉHO ŠKOLSTVÍ, v. v. i.
Jankovcova 933/63, 170 00 Praha 7 – Holešovice

NÁSTROJE NA REFLEKTOVÁNÍ KVALITY VYSOKÝCH ŠKOL

JAN BESEDA, JAN KOHOUTEK, VLADIMÍR ROSKOVEC A HELENA ŠEBKOVÁ

Příručka byla zpracována v rámci dotace poskytnuté MŠMT na další činnost CSVŠ, v.v.i.pro rok 2021 a nevyjadřuje názory MŠMT.

Praha 2021



OBSAH

ÚVOD.....	2
Standardy a směrnice pro zajišťování kvality v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání.....	3
Úvod.....	3
Standardy a směrnice pro zajišťování kvality v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání.....	3
ESG a zajišťování kvality v českém vysokém školství	4
Apprenticeship Quality Toolkit	7
BuildPHE.....	13
HEInnovate.....	15
Úvod.....	15
Konkrétní využití HEInnovate.....	16
Individuální hodnocení.....	16
I. Vedení a řízení.....	16
II. Organizační kapacita: Financování, lidé a pobídky.....	17
III. Výuka a výchova k podnikavosti.....	17
V. Digitální transformace a schopnosti	18
VI. Výměna znalostí a spolupráce	18
VII. Internacionalizace instituce	19
VIII. Měření dopadu	19
Skupinové sebehodnocení	19
Workshopy	20
Důležité prezentace	20
Zdroje HEInnovate.....	20
Projekt TEFCE	21
TEFCE Toolbox - rámec pro institucionální sebereflexi	22
Zhodnocení	24
Masarykova univerzita	25
Průzkumy	25
Průzkum všech studentů prvních ročníků.....	26
Průzkum příčin předčasného ukončování studií	26
Hodnocení v rámci Institutional evaluation Programme EUA	27
Informační systém pro hodnocení akademických pracovníků vytvořený na u Palackého Univerzitě v Olomouci	28
PROFFORMANCE.....	28
UASIMAP	29
Zdroje	30

ÚVOD

Nástroje pojednané v textu této studie jsou většinou zaměřeny na vlastní hodnocení kvality (užívají se též termíny vnitřní hodnocení, sebereflexe, sebesouzení nebo sebehodnocení) instituce, v případě HEInnovate jde o individuální nebo skupinové vlastní hodnocení. Dva navíc doplněné nástroje – Institutional Evaluation Programme (IEP) a European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG), pokrývají externí i vlastní hodnocení.

Některé nástroje jsou využitelné pro všechny typy vysokých škol, např. TEFCE, i když je někdy potřeba pro výrazné akademické zaměření vysoké školy zvážit možné úpravy. Platí to například i pro některé oblasti hodnocení a příslušné výroky HEInnovate, které jsou příliš nebo zcela jednoznačně zaměřené na podnikání, což nemusí být vhodné pro hodnocení akademicky zaměřeného vzdělávání. Podobně lze zvážit různé adaptace v nástroji UASIMAP, jehož původní zaměření bylo směřováno na profesní vzdělávání. Jiné nástroje jsou zaměřeny na hodnocení určitého aspektu činnosti vysoké školy, např. komunitní angažovanosti v případě TEFCE. Naopak nástroje vytvořené v rámci projektů ApprenticeshipQ nebo BuildPHE jsou zaměřeny pouze na hodnocení kvality profesního vzdělávání a je vhodné je proto využívat pro vysoké školy, které tento typ nabízejí. Některé z nástrojů jsou z různých důvodů velmi prestižní. Vysoká kredibilita HEInnovate vyplývá především z prestiže tvůrců tohoto nástroje, kterými je EK ve spolupráci s OECD. Přispívá k tomu též volná on-line dostupnost tohoto nástroje, možnost využívat řadu podpůrných materiálů, zpráv, případových studií a videí a pořádat semináře podle velmi podrobného návodu. HEInnovate má proto již přes 1300 uživatelů ve více než 75 zemích světa.

Zcela odlišný, ale rovněž velmi prestižní je IEP, který je jednou z aktivit EUA (European University Association). Podobně jako HEInnovate je IEP využíván vysokými školami téměř ve všech světadílech, přestože na rozdíl od HEInnovate jde o placenou službu. IEP nabízí vysokým školám hodnocení kvality mezinárodními experty metodou peer-review, jehož součástí je vlastní hodnocení, zpracované vysokou školou s využitím podrobného návodu, který poskytuje též odkazy na ESG Část 1. V ČR se již hodnocení IEP uskutečnilo na 9 vysokých školách a jeho přínos všechny vysoce ocenily.

ESG vznikly v rámci Boloňského procesu a jsou obecně považovány za jeden z jeho neúspěšnějších výstupů. První část tohoto dokumentu je věnována vnitřnímu zajišťování kvality, další dvě části pak vnějšímu zajišťování kvality a agenturám pro zajišťování kvality. Soulad národních standardů pro zajišťování kvality je podmínkou pro vstup národní agentury do asociace ENQA a možnost jejího zápisu do registru EQAR, což agentuře zajistí vzájemné uznávání výroků o kvalitě s ostatními agenturami – členy ENQA. Vzhledem k tomu, že český NAÚ plánuje vstup do ENQA v co nejbližším možném termínu, zařadili jsme ESG a jeho požadavky na vnitřní systém zajišťování kvality mezi probírané nástroje.

České vysoké školy mají zákonem a nařízením vlády určeny požadavky, které musí jejich systémy vnitřního zajišťování kvality splňovat. Nic však nebrání tomu, aby je podle svých možností a potřeb doplňovaly a zlepšovaly.

Příkladem může být **Masarykova univerzita**, která vytvořila **komplexní systém institucionálního výzkumu** studentské populace „od uchazeče až po absolventa“. **Systém se začal budovat již před 20 lety a s úspěchem se stále doplňuje a používá.**

Na **Univerzitě Palackého v Olomouci** je věnována speciální pozornost zajišťování kvality akademických a vědeckých pracovníků, jejichž činnost je pro kvalitu univerzity ve vzdělávací a tvůrčí oblasti rozhodující. Byl zde proto vyvinut a od roku 2012 neustále rozvíjen **Informační systém pro hodnocení akademických pracovníků (IS HAP).**

V obou případech (Masarykova univerzita a Univerzita Palackého) jde o systém využitelný pro všechny typy vysokých škol a jde o příklady dobré praxe, kterými se mohou jiné české vysoké školy inspirovat.

Na závěr publikace pak čtenáře seznamujeme s aktuálně vyvíjeným nástrojem PROFFORMANCE, který je zaměřen na hodnocení výkonu vysokoškolských učitelů ve vztahu k výuce, a s již zmíněným nástrojem UASiMAP, který je zaměřen na regionální angažovanost vysokých škol.

Na konci každé kapitoly jsme pak připravili čtenáři přehled hlavních charakteristik představovaných nástrojů formou tabulek.

STANDARDSY A SMĚRNICE PRO ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY V EVROPSKÉM PROSTORU VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

ÚVOD

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) vznikly jako jeden z výstupů Boloňského procesu s cílem poskytovat rámec pro vnitřní a vnější zajišťování kvality. O jejich zpracování požádali ministři odpovědní za vysoké školství na konferenci v roce 2003 tzv. skupinu E4 (ENQA – The European Association for Quality Assurance in Higher Education, EUA – European University Association, EURASHE – European Association in Higher Education a ESU – European Students' Union) a na konferenci v roce 2005 byly přijaty pro využívání. V následujících letech je využívala řada evropských agentur pro zajišťování kvality a byly získávány zkušenosti a shromažďovány náměty pro jejich úpravu a zlepšení. Na druhé, současně platné verzi ESG, spolupracovala ENQA s ostatními členy skupiny E4, s dalšími zainteresovanými organizacemi (Education International, Business Europe) a s EQAR. Tato verze ESG byla přijata na v roce 2015 na ministerské konferenci v Jerevanu.

ESG s ENQA úzce souvisejí. ENQA je asociace, jejímiž členy jsou organizace (agentury) zajišťující kvalitu v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání (EHEA). Stát se členem ENQA znamená, že agentura prostřednictvím hodnocení peer-review provedeného mezinárodními experty prokáže soulad své činnosti s ESG (hodnocení podléhá poplatku). Splnění podmínek pro členství v ENQA je zároveň podmínkou pro zápis do Evropského registru zajišťování kvality pro vysoké školství (European Quality Assurance Register for Higher Education, EQAR), v jehož rámci je možné vzájemné uznávání výsledků hodnocení kvality.

ENQA kromě spolupráce na vypracování ESG zastupuje své členy na evropské i mezinárodní úrovni, poskytuje jim své služby a pořádá různé aktivity: zpracovává řadu publikací, koordinuje činnosti pracovních skupin ENQA, pravidelně pořádá European Quality Assurance Forum (EQAF) a poskytuje jeho velmi zajímavé výsledky, organizuje různé typy seminářů, poskytuje zajímavé informace, provádí expertní posouzení specifických tematik, koordinuje externí hodnocení agentur, koordinuje různé projekty a účastní se jiných.

STANDARDSY A SMĚRNICE PRO ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY V EVROPSKÉM PROSTORU VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

ESG jsou obecně považovány za jeden z neúspěšnějších výstupů EHEA: ukázalo se, že byly hlavní hnací silou pro profesionálnější, transparentnější a efektivnější procesy zajišťování kvality jak na úrovni vysokoškolských systémů, tak institucí. Při respektování rozmanitosti a autonomie jsou ESG také důležitým nástrojem pro vytvoření „společného jazyka“ v oblasti zajišťování kvality a souboru sdílených zásad pro zajišťování kvality v Evropě. Mezi podstatné zásady patří především odpovědnost vysokých škol za kvalitu jejich činností, schopnost přitom reagovat na rozmanitost ve vysokoškolském vzdělávání, podpora kultury kvality a důležitá role různých zúčastněných stran.

V průběhu posledních let se ve vysokoškolském vzdělávání odehrávají poměrně rychlé a důležité změny – jmenujme například rozvoj on-line vzdělávání, zavádění a užívání mikrodiplomů, výzvu pro Evropskou Iniciativu Univerzit, nové vnímání důležitosti třetí role vysokých škol atd. Skupina E4 k tomu vývoji zdůrazňuje, že pro pokračování jednotlivých sil je potřeba, aby ESG zachovaly princip „přizpůsobení se účelu“, byly dostatečně flexibilní, aby mohly reagovat na změny vysokoškolské „krajiny“, měly dostatečný potenciál k podpoře inovací a diverzity ve vysokém školství a zejména aby byla nadále zachována primární úloha ESG, kterou je zdokonalování kvality vysokoškolského vzdělávání (Statement by the E4 Group, August 2020).

Obecný soulad stále panuje na dvojím účelu procesu zajišťování kvality tak, jak ho ESG podporují: a) odpovědnost za kvalitu a b) její zdokonalování.

Skupina E4 doporučuje, aby se uživatelé s ESG dobře seznámili a rozlišovali mezi standardy a směrnicemi¹. Stanovené standardy představují dohodnutou a uznávanou praxi pro zajišťování kvality ve vysokoškolském vzdělávání v EHEA a proto by měly být zohledněny a užívány všemi, kterých se týkají, ve všech typech vysokoškolského vzdělávání. Směrnice by měly být použity pouze k vysvětlení, proč je příslušný standard důležitý, k popisu, jak by mohl být implementován, a ke zvážení, jak stanovit osvědčené postupy v příslušné oblasti. Implementace směrnice se samozřejmě liší v závislosti na různých kontextech.

ESG A ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY V ČESKÉM VYSOKÉM ŠKOLSTVÍ

V ČR se na národní úrovni zajišťováním kvality v souvislosti s ESG zabývá zejména Národní akreditační úřad pro vysoké školství (NAÚ). Ve Zprávě o vnitřním hodnocení NAÚ za období 2016–2019 byla zveřejněna Stručná analýza souladu činnosti NAÚ s požadavky ESG, která shledala s některými standardy soulad, ale v některých případech i podstatný nesoulad. Jedním ze systémových doporučení této zprávy bylo „Započít přípravu na vnější hodnocení souladu se standardy ESG detailní analýzou jejich naplňování a vytyčení kroků k dosažení plného souladu v nejbližším možném horizontu.“ Aktualizace Zprávy o vnitřním hodnocení NAÚ za období 2016–2019 za rok 2020 toto doporučení zopakovala vzhledem k tomu, že ještě z různých důvodů, mezi nimiž se jistě ve velké míře projeví podstatné problémy způsobené covidovou pandemií, nebylo toto doporučení zatím naplněno. Významnou aktivitou je zapojení MŠMT spolu s NAÚ do projektu SEQA-ESG, který je financovaný Evropskou komisí v rámci programu Erasmus+. Cílem projektu je zajištění souladu národního systému zajišťování kvality se standardy ESG, což v českém prostředí představuje kromě jiného přípravu NAÚ na vnější hodnocení ke vstupu do ENQA a EQAR.

Vysoké školy mají povinnost při ustavení svých vnitřních systémů zajišťování kvality a vnitřního hodnocení kvality používat standardy stanovené zákonem o vysokých školách a nařízením vlády. Tyto standardy jsou koncipovány zcela odlišně od ESG Část 1 (standardy pro vnitřní hodnocení kvality) a přestože lze věcnou souvislost s ESG najít, nelze to udělat jednoduše. Ze směrnic pro jednotlivé standardy ESG lze ale najít pro vysoké školy užitečnou inspiraci, kterou mohou při vnitřním hodnocení studijních programů využít.

ESG Část 1 byla využita již v příručce MŠMT „[Jak na kvalitu online vzdělávání – evropský přístup](#)“, v níž byly některé standardy a příslušná vybraná doporučení ze směrnic k těmto standardům uvedena jako vhodné příklady dobré praxe pro vzdělávání online. Tato doporučení samozřejmě opakovat nebudeme, ale standardy z ESG Část 1 projdeme z obecnějšího pohledu a vybereme příklady ze směrnic jako doporučení, která by mohla být užitečná nebo zajímavá pro využití ve vnitřních systémech zajišťování kvality českých vysokých škol již v současnosti.

¹ NAÚ používá překlad „standardy a metodiky“, v některé české literatuře se používá překlad standardy a návody, případně doporučení.

V textu standardu (psáno kurzivou) jsou případně použitelné části označené tučně.

1.1 Strategie zajišťování kvality

*Instituce by měly mít strategii zajišťování kvality, která je zveřejněna a tvoří součást jejich strategického řízení. Vnitřní součásti (zájmové skupiny) by měly tuto strategii rozvíjet a implementovat prostřednictvím vhodných struktur a procesů **a zároveň zapojit externí zájmové skupiny.***

Podobně jako to doporučuje text standardu, také směrnice podporují zapojení externích zájmových skupin do strategie zajišťování kvality.

1.2 Příprava a schvalování studijních programů

*Instituce by měly mít zavedeny procesy pro přípravu a schvalování svých studijních programů. Studijní programy by měly být navrhovány tak, aby splňovaly cíle, které jsou pro ně stanoveny, a to včetně zamýšlených výsledků učení. Kvalifikace, která je výsledkem studijního programu, by měla být **jasně stanovena a komunikována a měla by odkazovat na správnou úroveň národního kvalifikačního rámce pro vysokoškolské vzdělávání a následně na kvalifikační rámec Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání.***

Důležitost spolupráce s externími partnery je součástí směrnic také k tomuto standardu: „Programy by měly využít výhody možnosti externí expertizy.“

1.3 Vzdělávání a hodnocení zaměřené na studenta

*Instituce by měly zabezpečit realizaci studijních programů tak, aby studenti hráli aktivní roli v procesu učení a **aby se tento přístup odrážel i v jejich hodnocení.***

Směrnice týkající se zaměření na studenta byly podrobně popsány ve výše uvedené příručce, na tomto místě uvedeme doporučení, která v českém vysokém školství nejsou zcela běžná a/nebo obtížně realizovatelná:

- Kritéria, metody hodnocení a klasifikace by měly být předem zveřejněny.
- Pokud je to možné, student by neměl být zkoušen pouze jedním zkoušejícím.
- Zkoušení je konzistentní, spravedlivé a prováděné podle stanoveného postupu.

1.4 Přijímání studentů, průběh studia, uznávání vzdělání a certifikace

*Instituce by měly důsledně uplatňovat **předem definovaná a zveřejněná pravidla, která se vztahují na všechny fáze "životního cyklu" studenta, např. přijímací řízení, průběh studia, uznávání vzdělání certifikací.***

Směrnice kromě jiného doporučují spravedlivé uznávání vysokoškolských kvalifikací, částí studia a předchozího vzdělávání, které zahrnuje neformální a informální vzdělávání, což jsou zásadní předpoklady pro zajištění pokroku studentů ve vzdělávání a pro podporu mobility.

Vhodné postupy uznávání jsou založeny na:

- Praxi v uznávání na vysoké škole, která je v souladu s principy Lisabonské úmluvy.
- Spolupráci s ostatními vysokými školami, agenturami pro zajišťování kvality, centry ENIC/NARIC s cílem zajistit koherentní uznávání v celé zemi.

1.5 Pedagogičtí pracovníci

Instituce by se měly ujistovat o způsobilosti svých učitelů. Měly by uplatňovat spravedlivé a transparentní postupy pro přijímání zaměstnanců a jejich rozvoj.

Směrnice k tomuto standardu nepožadují nic, co by se na českých vysokých školách neuskutečňovalo. Zopakovat a zdůraznit je možné nabídku na možnosti dalšího profesního rozvoje akademických pracovníků a podporu výzkumné činnosti s cílem posílit vazbu mezi touto činností a vzděláváním.

1.6 Studijní zdroje a podpora studentů

Instituce by měly mít k dispozici odpovídající finanční prostředky na vzdělávací a výukové aktivity a měly by zajistit, aby byly poskytovány odpovídající a snadno dostupné studijní zdroje a podpora studentů.

Směrnice pro tento standard jsou velmi důležité, ale neobsahují žádná zásadní doporučení, která by české vysoké školy způsobem odpovídajícím dané instituci nereflektovaly. Zdůraznit je potřeba, že studenti musí být dobře informováni o službách, které mají k dispozici.

1.7 Shromažďování a zpracování informací

Instituce by měly zajistit shromažďování, analýzu a využívání příslušných informací pro efektivní řízení svých studijních programů a dalších činností.

Podstatné je doporučení sběru kvalitativních dat, jako jsou např. profil studentské populace, dostupnost studijních zdrojů a podpora studentů nebo kariérní dráhy studentů, což není vždy a na všech vysokých školách systematicky prováděno.

Důležité je, aby studenti i akademičtí pracovníci byli zahrnuti do práce se sběrem dat a analýzou informací a do plánování činností, které na základě sběru dat budou následovat.

1.8 Zveřejňování informací

Instituce by měly zveřejňovat informace o svých činnostech, včetně studijních programů, které jsou jasné, přesné, objektivní, aktuální a snadno dostupné.

Směrnice zdůrazňují, že informace jsou důležité nejen pro potenciální i současné studenty, ale také pro absolventy, další zájmové skupiny, ale i pro širokou veřejnost.

1.9 Průběžné monitorování a pravidelné hodnocení studijních programů

*Instituce by měly monitorovat a pravidelně hodnotit své studijní programy, aby zajistily, že dosahují stanovené cíle a odpovídají potřebám studentů a společnosti. **Hodnocení by měla vést k neustálému zlepšování studijního programu.** Veškerá plánovaná nebo přijatá opatření by měla být sdělena všem, kterých se týkají.*

Směrnice doporučují, aby pravidelné monitorování a hodnocení studijních programů vytvářelo pro studenty podpůrné a efektivní studijní prostředí. Monitorování programů by mělo kromě jiného zahrnout hodnocení měnících se potřeb společnosti a efektivitu procedur pro hodnocení studentů.

1.10 Cyklické externí zajišťování kvality

Instituce by měly cyklicky podstupovat externí zajišťování kvality v souladu s ESG

Vnější hodnocení by mělo kromě jiného ujistit vysokou školu i veřejnost o kvalitě jejich činností.

Příklad dobré praxe

Příkladem dobré praxe je jednoduchost ESG. Standardy jsou jednoduché, stručně formulované a bez problémů srozumitelné. Směrnice jsou podrobnější, ale opět velmi dobře srozumitelné, neobsahují žádné části, které by potřebovaly zvláštní vysvětlení.

Pokud se budeme zabývat celým dokumentem, platí totéž pro Část 2 Vnější zajišťování kvality i pro Část 3 Agentury zajišťující kvalitu ve vysokém školství. Standardy jsou navrženy tak, aby mohly být používány pro veškeré vysokoškolské vzdělávání, bez ohledu na místo nebo způsob jeho poskytování.

Standardy stanoví dohodnutou a přijatou praxi, zatímco směrnice popisují, jak mohou být standardy implementovány, a dovolují reflektovat odlišnosti závislé na kontextu.

Účelné jsou další pokyny k rozsahu a použití ESG uvedené v úvodu dokumentu pro uživatele, kteří ESG používají poprvé.

Velká výhoda vyplývá i z jednoduché organizace všech tří částí standardu do jednoho dokumentu.

Kromě toho je k dispozici „Statement“, který v roce 2020 vydala skupina E4 a který objasňuje pokračující význam a použitelnost ESG v měnícím se kontextu vysokoškolského vzdělávání.

Tvůrce	E4 Group (ENQA, EUA, EURASHE, ESU) + partneři (Education International, Business Europe, EQAR)
Datum vzniku	2015
Jazyky	Angličtina, slovenština němčina ruština japonština a dalších 22 jazyků
Proč tento nástroj?	Nástroj je jednoduchý, velmi dobře srozumitelný. Soulad s ESG je podmínkou pro vstup do ENQA a EQAR
Teoretická perspektiva	Dlouhodobá diskuse o zajišťování kvality v rámci Boloňského procesu
Uživatelé (cílová skupina)	Všechny typy vysokých škol
Zpětná vazba	Uživatelé získají kvalitativní hodnocení vnitřního systému zajišťování kvality
Odkaz	https://www.enqa.eu/esg

APPRENTICESHIP QUALITY TOOLKIT

Apprenticeship Quality Toolkit (dále AQT) je nástroj na podporu realizace stáží studentů během jejich vysokoškolského studia. AQT byl navržen v roce 2017 mezinárodním konsorciem zahrnujícím deset evropských zemí² vč. České republiky. Jak vyplývá z názvu, cílem AQT je podpořit uskutečnění praktických stáží během vysokoškolského studia (placements during studies) ve středně velkých a malých organizacích (SMEs).

Za tímto účelem bylo identifikováno pět oblastí klíčových pro realizaci stáží z perspektivy vysokoškolské instituce a tři klíčové oblasti ze strany malých a středních podniků. Ze strany podnikového sektoru jsou pro AQT zvoleny organizace střední velikosti, které obvykle disponují dostatečnými kapacitami pro umístění studenta na pozici stážisty (na rozdíl od malých organizací), avšak ne vždy potřebným analytickým rámcem pro monitoring a vyhodnocení stáží (na rozdíl od velkých organizací).

Klíčovými oblastmi AQT pro VŠ jsou:

- I. Stanovení výsledků učení pro studijní stáž v rámci příslušného studijního programu
- II. Identifikace nabídky stáže

² Konsorcium kromě ČR dále zahrnovalo Belgie, Maltu, Slovinsko, Francii, Portugalsko, Velkou Británii, Srbsko, Litvu a Rakousko. Více na <https://learntowork.eu/>.

- III. Vyjednání smluvních podmínek stáže
- IV. Monitoring stáže
- V. Vyhodnocení výsledků stáže

Třemi oblastmi AQT klíčovými pro zajištění stáží z hlediska malých a středních organizací jsou:

- 1. Zajištění pozic pro stáže
- 2. Dojednání smlouvy
- 3. Řízení stáže

Definice oblastí reflektuje předpoklady pro zajištění kvality studijních stáží navržené Evropskou komisí (písemný kontrakt, stanovené výsledky učení, pracovní pozice pro stáž, finanční či jiná kompenzace, sociální hledisko, zdraví a ochrana při výkonu stáže).

Procesy odpovídající uvedeným pěti (VŠ), resp. třem (SMEs) oblastem AQT (stanovit, identifikovat ...) jsou dekomponovány do sady kritérií a jim odpovídajících požadavků. Míra realizace procesů je následně vyhodnocována na základě dostupné evidence s výsledkem ve formě návrhu (korektivního) opatření.

Jedná se tedy o řetězec: oblast / proces / kritérium / požadavek / evidence / hodnocení / návrh opatření. Tento řetězec je podstatou celého nástroje AQT. Podrobnější identifikace kritérií a požadavků pro jednotlivé klíčové oblasti je uvedena v následujících dvou tabulkách, zvláště pro VŠ a pro SMEs.

Vysoké školy: Oblasti, kritéria, požadavky	
I. Stanovení výsledků učení pro studijní stáže v rámci příslušného studijního programu	
Kritérium	Požadavek
I.I Zapojení stakeholderů do tvorby výsledků učení	I.I.I. Je možné zdokumentovat způsob(y), jakým(i) byli relevantní stakeholderi konzultováni?
	I.I.II. Je možné zdokumentovat, jak často byli relevantní stakeholderi konzultováni?
	I.I.III. Je možné zdokumentovat doklady o konzultaci relevantních stakeholderů?
	I.I.IV. Je možné zdokumentovat aktivity provedené na základě konzultací s relevantními stakeholdery?
I.II Definice SMART výsledků učení	I.II.I. Je možné zdokumentovat tvorbu výsledků učení pro studijní stáže se zaměřením na znalosti, dovednosti, zodpovědnost a autonomii?
	I.II.I. Je možné zdokumentovat tvorbu výsledků učení pro studijní stáže se zaměřením na způsob hodnocení těchto výsledků?
I.III Transparentnost	I.III.I. Jsou způsoby konzultace s relevantními stakeholdery veřejně přístupné (publikované)?
	I.III.II. Jsou veřejně přístupné (publikované) výsledky učení pro studijní stáže a kritéria pro hodnocení výsledků učení?
II. Identifikace nabídky stáže	
Kritérium	Požadavek
II.I Definice standardů pro stáže	II.I.I Disponuje VŠ zdokumentovatelnými kritérii pro stáže, jež definují výsledky učení?
	II.I.II Disponuje VŠ zdokumentovatelnými kritérii pro stáže, jež definují podmínky pro zaměstnání stážisty?
	II.I.III Disponuje VŠ zdokumentovatelnými kritérii pro stáže, jež definují podmínky pro mentoring a supervizi?
	II.I.IV Disponuje VŠ zdokumentovatelnými kritérii pro stáže, jež definují časový rámec stáže?

	II.I.V Disponuje VŠ zdokumentovatelnými kritérii pro stáže, jež definují rozdělení odpovědností?
	II.I.VI Disponuje VŠ zdokumentovatelnými kritérii pro stáže, jež definují stanovení požadavků na stážistu?
II.II Identifikace pozice pro stáž	II.II.I VŠ má koordinátora pro zajištění stáží?
	II.II.II Disponuje VŠ (marketingovou) strategií pro propagaci možnosti stáží?
	II.II.III Obsahuje tato strategie podmínky pro aktivizaci pracovníků VŠ?
	II.II.IV Obsahuje tato strategie podmínky pro aktivizaci studentů?
	II.II.V Obsahuje tato strategie podmínky pro aktivizaci zástupců zaměstnavatelů?
	II.II.VI Obsahuje tato strategie podmínky pro rekrutaci zaměstnavatelů pro poskytování stáží?
II.III Budování kapacit pro spolupráci s malými a středními podniky	II.III.I Zveřejňuje VŠ základní informace o stážích online?
	II.III.II Obsahují základní informace o stážích sekci „Často kladené dotazy“ nebo databázi hlavních poznatků?
	II.III.III Organizuje VŠ informační / rekrutační akce pro malé a střední podniky?
	II.III.IV Poskytuje VŠ vzdělávací materiály malým a středním podnikům?
II.IV Systém řízení stáží (poptávka)	II.IV.I Je na VŠ vytvořena interní databáze stáží?
	II.IV.II Jsou nastavena pravidla přístupu k (části) databáze a k její editaci?
	II.IV.III Je nastavena procedura pro administraci a aktualizaci databáze se zřetelem k metadatům kontraktů o realizaci stáží?
	II.IV.IV Je nastavena procedura pro administraci a aktualizaci databáze se zřetelem k hodnocení stáže?
	II.IV.V Je nastavena procedura pro administraci a aktualizaci databáze se zřetelem k historii pracovních aktivit vztahující se k pozici příslušné stáže?
II.V Zabezpečení	II.IV.VI Existují opatření pro zabezpečení a ochranu osobních dat souvisejících se zajištěním stáží?
III. Vyjednání smluvních podmínek stáže	
Kritérium	Požadavek
III.I Návrh smlouvy	III.I.I. Je možné při přípravě smlouvy popsat postup s ohledem na časový rámec jejího podpisu?
	III.I.II Je možné při přípravě smlouvy popsat postup s ohledem na roli studentů, VŠ a participující malé /střední organizace?
	III.I.III Existuje modelový postup pro stanovení délky stáže?
	III.I.IV Existuje modelový postup pro stanovení cílů stáže?
	III.I.V Existuje modelový postup pro stanovení výukově orientovaných aktivit stáže?
	III.I.VI Existuje modelový postup pro stanovení podmínek výkonu stáže?
	III.I.VII Reflektují tyto podmínky specificky pracovní pozici, platové ohodnocení, ochranu zdraví, pracovní dobu, sociální a zdravotní pojištění stážisty?
	III.I.VIII Existuje modelový postup pro identifikaci supervizora/mentora stážisty?

	III.I.IX Existuje modelový postup pro identifikaci a popis rolí a zodpovědnosti mentora a stážisty?
	III.I.X Existuje modelový postup pro stanovení požadavků na stážistu?
	III.I.XI Existuje modelový postup pro stanovení způsobů komunikace mezi mentorem a stážistou?
	III.I.XII Existuje modelový postup pro stanovení způsobů hodnocení?
	III.I.XIII Existuje modelový postup pro monitoring plnění uzavřené dohody o stáži?
	III.I.XIV Existuje modelový postup pro řešení konfliktů?
	III.I.XV Existuje modelový postup pro certifikaci a uznání studentské stáže?
III.II Rozdělení studentů na stáže	III.II.I Je na VŠ vytvořena databáze odpovídajících stáží?
	III.II.II Je na VŠ implementován postup pro distribuci informací studentům o možnostech stáží?
	III.II.III Je na VŠ implementován postup pro organizaci informačních akcí o možnostech stáží?
	III.II.IV Je na VŠ implementován postup pro zajištění konzultací ohledně možností stáží?
	III.II.V Je na VŠ možné zdokumentovat postup identifikace studentských potřeb a očekávání ohledně stáží?
	III.II.VI Existuje postup pro přiřazení studentů na odpovídající pozici stážisty dle jejich profilu?
IV. Monitoring stáže	
Kritérium	Požadavek
IV.I Monitoring aktivit firmy/podniku	IV.I.I Stanovila VŠ supervizora/mentora pro každou stáž?
	IV.I.II Probíhá komunikace mezi VŠ a podnikem/firmou?
	IV.I.III Je tato komunikace pravidelná a zahrnuje též návštěvu supervizora/mentora na pracovišti stážisty?
	IV.I.IV Je možné zdokumentovat způsob, jak uskutečnit návštěvu supervizora/mentora na pracovišti stážisty s ohledem na termín návštěvy, získání evidence, záznamu a zprávy z výsledků návštěvy?
	IV.II.I Je možné zdokumentovat pravidelnou komunikaci se studenty-stážisty též s ohledem na určení termínu návštěvy supervizora/mentora během stáže?
	IV.II.II Existuje postup pro zprávy o pokroku ze strany studentů-stážistů s ohledem na jeho konkrétnost (co?), periodu (kdy?), způsob (jak?), cílové osoby (komu)?
IV.II Podpora řešení problémů	IV.II.I Byla na VŠ zřízena podpora pro řešení problémů během stáže (helpdesk)?
	IV.II.II Je možné zdokumentovat způsob(y), jakým(i) helpdesk funguje (např. telefon, e-mail, webová stránka)?
	IV.II.III Je existence této podpory/helpdesku propagována VŠ?
	IV.II.IV Je možné zdokumentovat způsob(y), jakým(i) jsou řešeny konkrétní urgentní problémy?
IV.III Hodnocení průběhu stáže	IV.III.I Je možné zdokumentovat způsob(y), jakým(i) jsou hodnoceni mentoři / supervizoři a organizace poskytující stáž?
	IV.III.II Zahrnují způsob(y) hodnocení specificky náměty ze strany studentů?

	IV.III.III Zahrnují způsob(y) hodnocení specificky náměty ze strany organizace?
	IV.III.IV Zahrnují způsob(y) hodnocení specificky nástroje sběru dat (dotazníky)?
	IV.III.V Zahrnují způsob(y) hodnocení specificky metodiku sběru dat?
	IV.III.VI Zahrnují způsob(y) hodnocení specificky postupy, jak zdokumentovat a zavést návrhy na změny?
	IV.III.VII Zahrnují způsob(y) hodnocení specificky postupy, jak zajistit transparentnost hodnocení?
V. Vyhodnocení výsledků stáže	
Kritérium	Požadavek
V.I Design vyhodnocení	V.I.I Zavedla VŠ formulář na hodnocení výsledků stáže ze strany studentů?
	V.I.II Zavedla VŠ formulář na hodnocení výsledků stáže ze strany podniku/firmy?
	V.I.III Zavedla VŠ jasná pravidla pro hodnocení?
	V.I.IV Jsou tato pravidla veřejně dostupná?
V.II Provedení vyhodnocení a jeho monitoring	V.II.I Jsou VŠ poskytována pravidla pro vyhodnocení podniku/firmě?
	V.II.II Je možné zdokumentovat způsob(y), jakým(i) je prováděn sběr dat pro hodnocení vč. rozdělení odpovědnosti a stanovení časového rámce?
	V.II.III Je možné zdokumentovat způsob(y), jakým(i) je prováděno zabezpečení dat vč. neoprávněného přístupu, trackingu práce s daty a zajištění ochrany osobních údajů?
	V.II.IV Zavedla VŠ stupnici pro vyhodnocení vč. vysvětlení jednotlivých stupňů, jejich popisu, aplikace a záznamu?
V.III Certifikace	V.III.I Je možné na VŠ zdokumentovat postup(y) udělení certifikátu za realizovanou stáž?
	V.III.II Reflektuje tento postup(y) alokaci kreditů za stáž, popis využití certifikátu, uvedení dodatečné informace, způsob záznamu o udělených certifikátech a řešení možné žádosti o verifikaci udělení certifikátu?
V.IV Řešení podnětů a stížností	V.IV.I Implementovala VŠ proceduru pro řešení podnětů a stížností?
	V.IV.II Obsahuje tato procedura pokyny pro: podání podnětu/stížnosti, formulář pro podnět/stížnost, identifikaci závažnosti podnětu/stížnosti, řešení podnětu/stížnosti na VŠ, řešení podnětu/stížnosti na organizace, rozhodnutí o podnětu /stížnosti vč. časového rámce?

Malé a střední organizace: Oblasti, kritéria, požadavky	
I. Zajištění pozic pro stáže	
Kritérium	Požadavek
I.I Příprava stáže	I.I.I Má organizace v rámci své struktury systemizovanou nabídku pozic pro stáže (s využitím např. organigramu, popisů pozic apod.)?
	I.I.II Disponuje organizace financemi pro realizaci stáží?
	I.I.III V případě finanční podpory, je část této podpory poskytována: mentorům, stážistům, odvodům na sociální a zdravotní pojištění?

	I.I.IV Definuje organizace pracovní podmínky v kontraktu o zajištění stáže?
	I.I.V Disponuje organizace systémem pro řízení rizik?
	I.I.VI Je součástí tohoto systému: identifikace rizik, analýza jejich závažnosti, analýza pravděpodobnosti jejich výskytu, možnosti, jak rizika minimalizovat?
I.II Identifikace mentorů	I.II.I Je možné v organizaci zdokumentovat způsob výběru mentorů s ohledem na: požadované technické kompetence, pedagogické kompetence, minimální praxi?
	I.II.II Má organizace zaveden systém dalšího vzdělávání mentorů?
II. Dojednání smlouvy	
Kritérium	Požadavek
II.I Návrh smlouvy	II.I.I Má organizace zaveden systém na uzavírání smluv o stážích, jež vymezuje odpovědnost za návrh, kontrolu a schválení smluv?
II.II Přiřazení stážisty na pracovní pozici	II.II.I Je možné v organizaci zdokumentovat popis stáže a její podmínky, jež je k dispozici studentům-zájemcům?
	II.II.II Má organizace zaveden postup na prezentaci zástupce organizace o možnostech stáže při osobním setkání se studenty-zájemci?
	II.II.III Má organizace zaveden postup na výběr stážistů?
III. Řízení stáže	
Kritérium	Požadavek
III.I Řízení	III.I.I Vyčlenila organizace svého zaměstnance pro komunikaci s VŠ ohledně zajištění stáže?
	III.I.II Má organizace zaveden postup na seznámení stážisty s podnikem/firmou?
	III.I.III Má organizace zaveden postup na seznámení stážisty s jeho pracovními kolegy během stáže?
	III.I.IV Je možné v organizaci zdokumentovat postup mentoringu se zaměřením na úseky výuky, úseky praxe vč. praktického vedení mentorem?
	III.I.V Je možné v organizaci zdokumentovat postup mentoringu se zaměřením na pravidelnou zpětnou vazbu a hodnotící aktivity?
	III.I.VI Je možné v organizaci zdokumentovat postup mentoringu se zaměřením na oficiální konzultace vč. jejich časového rámce?
III.II Mentoring	III.II.I Má organizace zaveden postup realizace pro každou stáž vč. identifikace cílů a specifických úkolů, jak cílů dosáhnout?
	III.II.II Má organizace zaveden postup pro řešení podnětů a stížností svých zaměstnanců účastnících se stáže?
	III.II.III Má organizace zaveden postup pro řešení podnětů a stížností stážisty a odpovědných pracovníků VŠ?
III.III Hodnocení	III.III.I Je možné v organizaci zdokumentovat postup při monitoringu a hodnocení celé stáže (příprava, průběh, výsledky)?

Výše uvedená kritéria a jim odpovídající opatření mohou sloužit jako „kontrolní seznam“ (checklist), dle kterého lze naplánovat, realizovat a vyhodnotit stáže vysokoškolských studentů ve středně velkém podniku/firmě. Nástroj AQT reflektuje přípravu, realizaci a vyhodnocení stáže jak z perspektivy nabídky (instituce nabízející stáž), tak poptávky (student-stážista absolvující stáž v rámci vysokoškolského studia). Kombinuje tedy stanoviska VŠ a zainteresované organizace s možným synergickým efektem pro celkové zkvalitnění podmínek studijní stáže.

Nejde o jednostrannou perspektivu, ať již VŠ nebo organizace. Tento design spolu s věcnou relevancí jednotlivých kritérií a opatření lze považovat za klady tohoto nástroje. Mezi limitace patří skutečnost, že AQT nebyl, dle dostupné evidence, dosud v praxi celý využíván a není tedy jasné, jaká je jeho celková administrativní náročnost, nákladnost a efektivita. V tomto ohledu je proto nutná nejprve jeho pilotáž v systému českého vysokého školství, preferenčně profesně orientovanou vysokou školou nebo součástí vysoké školy, která realizuje profesně orientovaný studijní program/y.

Tvůrce	EURASHE, SPTV a 8 dalších partnerů
Datum vzniku	2017
Jazyky	Angličtina, čeština, maltština, francouzština, portugalština, srbština, lotyština, němčina
Proč tento nástroj?	Nástroj je jednoduchý, velmi dobře srozumitelný. Pomáhá VŠ nastavit systém kvalitních stáží.
Teoretická perspektiva	Chybějící podpora spolupráce malých a středních organizací
Uživatelé (cílová skupina)	Vysoké školy nabízejí praxe a stáže
Zpětná vazba	Semaforový check list
Odkaz	www.learnotowork.eu

BUILD PHE

Cílem projektu **Building Professional Higher Education Capacity in Europe (BuildPHE)** bylo praktické využití definice, charakteristik a kritérií profesně zaměřeného vysokoškolského vzdělávání a podpora rozvoje škol nabízejících tento typ vzdělávání. Projekt probíhal v letech 2017–2019 a bylo do něj zapojeno 7 partnerů.

Metody navrhované v **BuildPHE** nástrojích pro sebesouzení neduplikují už existující přístupy v zajišťování kvality, ale usnadňují jejich využití. Metodika se opírá o sebesouzení a reflexi pomocí jednoduché struktury. Nezahrnuje například hodnocení kolegy, umožňuje instituci individualizovaný proces, ve kterém si může vybrat, na jakou část charakteristik odborného terciárního vzdělávání se chce soustředit, aniž by musela projít celým rámcem. Konečným záměrem je však umožnit zpětnou vazbu od kolegů pomocí komentování dokumentů, čímž metodika podporuje vzájemnou interakci.

Metodiku lze podobně jako ESG aplikovat na jakoukoliv úroveň: katedra, fakulta, instituce či jiná organizační jednotka. Je třeba ke všemu přistupovat v kontextu instituce. Metodika má sloužit k diskuzi s interními aktéry a má se opírat o sběr dat. Metodika je flexibilní a v online nástroji si lze nastavit kritéria dle svých potřeb.

Metodika sebesouzení se zaměřuje na 3 hlavní oblasti: Politiky a strategie, Výuka a učení, Výzkum, vývoj a inovace. Celkově nabízí 12 kritérií k posouzení (viz tabulka níže). Ke každému kritériu je nabídnuta sada otázek pro sebereflexi, indikátory, které by měly být vzaty v úvahu, subkritéria pro posouzení. Pro každé kritérium je pak připraveno v online nástroji několik otázek s pěti- nebo čtyřstupňovou škálou.

Mezi limitace patří skutečnost, že nástroj nebyl, dle dostupné evidence, dosud v praxi celý využíván a není tedy jasné, jaká je jeho celková administrativní náročnost, nákladnost a efektivita. V tomto ohledu je tedy nutná nejprve jeho pilotáž v systému českého vysokého školství, preferenčně profesně orientovanou VŠ nebo součástí VŠ realizující profesně orientovaný studijní program.

Oblasti a kritéria hodnocení

POLITIKY & STRATEGIE	Politiky a integrační strategie
	Cíle a výsledky profesního terciárního vzdělávání
	Regionální integrace
UČENÍ & UČENÍ SE	Metody vývoje kurikula
	Výsledky učení – PROČ?
	Obsah výuky a učení – CO?
	Metodika učení – JAK?
	Učební prostředí – KDE?
	Programový tým – KDO?
VÝVOJ, VÝZKUM A INOVACE (VVI)	Agenda VVI
	Procesy VVI
	Výsledky VVI

Níže uvádíme příklad Kritéria 1 Politiky a integrační strategie

Pokyny

Jak a do jaké míry mají být institucionální politiky a strategie vyvinuty a formulovány ve spolupráci se světem práce? Je třeba se zaměřit jak na formální zapojení zástupců světa práce do řídicích a konzultačních struktur v rámci instituce, její organizační jednotky nebo programu, tak i na neformální komunikace, konzultace s aktéry ze světa práce a jejich systematické přispívání k rozvoji politiky a strategií.

Sada otázek pro sebereflexi

Prosím vysvětlete:

- Jak jsou v instituci definovány institucionální politiky a strategie? Máte postup pro tvorbu strategických dokumentů? Kdo je zapojen do procesu?
- Jak se zástupci světa práce zapojují do vývoje politik a strategií a jak je to systematicky implementováno?
- Jaké jsou hlavní problémy/překážky při zapojení zástupců světa práce do vývoje a implementace politik a strategií?
- Spolupracuje vaše instituce (formálně nebo neformálně) s profesními sdruženími a dalšími externími zainteresovanými organizacemi (obchodními komorami, průmyslovými komorami atd.)?
- Jak víte, že si vedete dobře?
- Na co jste pyšní?

Indikátory, které by měly být vzaty v úvahu

- Dostupnost politik a/nebo strategií a jak jsou používány (reference, sladění procesů), jak jsou uvedeny ve vnitřních předpisech.
- Dokumentovaná zpětná vazba a revize politik a/nebo strategií.
- Rozsah a údaje o konzultaci politik a strategií se zástupci světa práce.
- Sledování výsledků realizace politik a strategií (rozsah dosažených cílů, rozsah cílů relevantních pro svět práce v rámci politik a/nebo strategií).
- Způsoby prezentování klíčových cílů politiky/strategií zástupcům světa práce.
- Počet profesních sdružení spolupracujících s vaší institucí.

Subkritéria pro sebeposouzení

- Institucionální politiky a strategie jsou definovány ve spolupráci se zainteresovanými aktéry a prostřednictvím spolupráce s příslušnými profesními regulačními orgány a politickými orgány.
- Do řízení politik a strategií jsou strukturálně zahrnuti zástupci světa práce a širší společnosti.
- Zástupci světa práce a další zainteresovaní aktéři jsou zapojeni do řídicích struktur.
- Politiky a strategie jsou „živým dokumentem“, periodicky se revidují a aktualizují v dialogu se světem práce a dalšími zainteresovanými aktéry a jsou jasně prezentovány v instituci i mimo ni.

- Instrukce aktivně spolupracuje s profesními sdruženími.

Nástroj pro sebehodnocení

Vaše instituce...	
zapojuje příslušné profesní a/nebo regulační orgány a politické orgány do definování institucionálních politik a strategií	vůbec ne příležitostně a ad hoc pravidelně a ad hoc strukturálně a zřídka systematicky a pravidelně
zapojuje zástupce světa práce do definování institucionálních politik a strategií	vůbec ne příležitostně a ad hoc pravidelně a ad hoc strukturálně a zřídka systematicky a pravidelně
dělá revize a aktualizace politik a strategií v dialogu se zástupci světa práce a dalšími zástupci zainteresovaných aktérů <i>Další zainteresovaní aktéři jsou vnitřní (studenti, učitelé) i vnější (zástupci regionu...)</i>	vůbec ne příležitostně a ad hoc pravidelně a ad hoc strukturálně a zřídka systematicky a pravidelně

Tvůrce	Panstwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnowie, EURASHE, SPTV a 4 další partneři
Datum vzniku	2017-19
Jazyky	Angličtina
Proč tento nástroj?	Pro celkový pohled na profesní VŠ
Teoretická perspektiva	Vychází z principů ESG a Boloňského procesu, které jsou přizpůsobeny potřebám profesního VŠ sektoru
Uživatelé (cílová skupina)	Vysoké školy nabízející praxe a stáže
Zpětná vazba	Sada otázek a indikátorů pro sebe-reflexi, je možné je využít i pro pohled dalších zainteresovaných aktérů
Odkaz	https://buildphe.eu

HEINNOVATE

ÚVOD

HEInnovate je iniciativou Evropské komise (EK) DG pro vzdělávání a kulturu ve spolupráci s OECD (Fóra LEED OECD - Local Employment and Economic Development Programme) a je podporována panelem šesti nezávislých expertů. Pro uživatele jsou vytvořeny zásady ochrany osobních údajů, které platí pro shromažďování, používání, sdílení a zabezpečení osobních údajů. Tyto zásady jsou součástí Podmínek a pravidel HEInnovate, kterými se řídí používání webových stránek obecně.

Důležité je, že tento nástroj není ani benchmarking ani ranking. Může být ale využíván pro porovnávání hodnocení různých zúčastněných stran a sledování vývoje parametrů v čase.

Vysoká kredibilita HEInnovate vyplývá z prestiže tvůrců tohoto nástroje – EK ve spolupráci s OECD.

HEInnovate je nástroj volně dostupný online pro sebereflexi (sebehodnocení) všech typů vysokých škol (univerzity, polytechniky atd.), které chtějí prozkoumat a posoudit svůj inovační a/nebo podnikatelský potenciál a mají zájem se samy hodnotit na základě řady výroků týkajících se inovativní povahy vysokoškolského prostředí. Výhodou HEInnovate je, že některé materiály jsou dostupné i v češtině.

KONKRÉTNÍ VYUŽITÍ HEINNOVATE

Potenciální uživatel získá základní informaci z úvodní webové stránky, která postupně po jednotlivých krocích vysvětluje, jak HEInnovate používat pro individuální sebehodnocení a jak využít pro hodnocení aktivit instituce vnitřní i vnější aktéry³, stručně popisuje úlohu workshopu, poskytuje základní informaci o zdrojích HEInnovate a o různých aktivitách (webináře apod.), o souvisejících projektech a dalších iniciativách. Najdou se na ní i kontakty na nezávislé experty, které je možné v případě potřeby kontaktovat (<https://heinnovate.eu/en/about/expert-profiles>).

Nástroj pro vlastní hodnocení má jednoduchý účel - pomoci vysoké škole identifikovat její současnou situaci, respektovat místní a národní prostředí a na základě toho se dohodnout na možných oblastech činnosti.

INDIVIDUÁLNÍ HODNOCENÍ

Zahájit hodnocení znamená přihlásit se (přímo z úvodní webové stránky) v případě, že instituce již má svůj účet, v opačném případě je potřeba si nový účet vytvořit. Registrace je bezplatná a důvěrná. Přihlásit se lze také jako hostující uživatel. Žádné informace nebudou v tom případě uloženy, vyplnění vlastního hodnocení je anonymní a po 90 dnech je ze systému automaticky odstraněno.

Hodnocení se provádí v **osmi klíčových oblastech**: Vedení a řízení, Organizační kapacita, Výuka a výchova k podnikavosti, Příprava a podpora podnikatelů, Digitální transformace a schopnosti, Výměna znalostí a spolupráce, Internacionalizace instituce a Měření dopadu. Každá z těchto oblastí je důležitá pro sebehodnocení vysoké školy s ohledem na její připravenost přijímat inovace a případně se stát podnikatelskou institucí. Lze si však vybrat, zda je cílem pracovat se všemi osmi oblastmi, nebo se zaměřit pouze na jednu nebo několik vybraných z nich.

V každé oblasti jsou stanoveny výroky (178 pro 42 poddimenzí), které jsou navrženy tak, aby hodnotitelé mohli na stupnici 1 až 5 (případně NA – nepoužitelné) co nejlépe posoudit, do jaké míry výrok souhlasí nebo nesouhlasí se skutečností v dané instituci (1 nejnižší, 5 nejvyšší soulad). Po vyhodnocení všech výroků nástroj vygeneruje průměrný výsledek pro každou z výše uvedených oblastí a rovněž identifikuje silné a slabé stránky. K dispozici jsou také podrobné výsledky, tj. skóre pro jednotlivé výroky. V souvislosti s tím je možné poznamenat, že HEInnovate je z hlediska kvalitativního nebo kvantitativního hodnocení nástrojem „smíšeným“. Oblasti a v nich obsažené výroky jsou kvalitativní a rovněž konkrétní údaj o hodnocené instituce je kvalitativní, přiřazené skóre (1–5) je údaj kvantitativní.

I. VEDENÍ A ŘÍZENÍ

Silné vedení a dobrá správa jsou pro rozvoj podnikatelské a inovativní kultury na vysoké škole klíčové. Mnoho vysokých škol uvádí ve svém programovém prohlášení slova "podnikání" a "podnikavost", ale v podnikatelských institucích jde o více než jen o odkaz. Tato část upozorňuje na některé důležité faktory, které mohou vysoké školy zvážit, aby posílily svou podnikatelskou agendu.

Podnikání je významnou součástí strategie vysoké školy.

³ HEInnovate používá termíny sebehodnocení a/nebo sebereflexe, v českém systému zajišťování kvality se užívá vlastní hodnocení, proto používáme tento termín.

Závazek k provádění podnikatelské agendy existuje na vysoké úrovni.

Existuje model pro koordinaci a integraci podnikatelských aktivit v rámci celé vysoké školy.

Vysoká škola povzbuzuje a podporuje fakulty a další součásti, aby jednaly (chovaly se) podnikatelsky.

Vysoká škola je hnací silou podnikání a inovací v regionálním, sociálním a komunitním rozvoji.

II. ORGANIZAČNÍ KAPACITA: FINANCOVÁNÍ, LIDÉ A POBÍDKY

Organizační kapacita vysoké školy určuje její schopnost naplňovat strategii. Pokud se vysoká škola rozhodla k provádění podnikatelských aktivit na podporu svých strategických cílů, pak musí mít k dispozici klíčové zdroje, jako jsou finanční prostředky a investice, lidé, odborné znalosti a vědomosti a motivační systémy, aby mohla udržovat a rozvíjet svou podnikatelskou kapacitu.

Podnikatelské cíle jsou podporovány širokou škálou udržitelných zdrojů financování a investic.

Vysoká škola má kapacitu a kulturu pro budování nových vztahů a synergií v rámci celé instituce.

Vysoká škola je otevřená zapojení a náboru osob s podnikatelskými postoji, chováním a zkušenostmi.

Vysoká škola investuje do rozvoje zaměstnanců, aby podpořila svůj podnikatelský program.

Zaměstnanci, kteří aktivně podporují podnikatelskou agendu, jsou motivováni a odměňováni.

III. VÝUKA A VÝCHOVA K PODNIKAVOSTI

Podnikatelské vzdělávání zahrnuje zkoumání inovativních výukových metod a hledání způsobů, jak stimulovat podnikatelské myšlení. Nejde jen o učení se o podnikání, ale o podnikatelské zkušenosti, získání dovedností a kompetencí pro rozvoj podnikatelského myšlení.

Vysoká škola poskytuje rozmanité formální vzdělávací příležitosti k rozvoji podnikatelského myšlení a dovedností.

Vysoká škola poskytuje rozmanité neformální vzdělávací příležitosti a zkušenosti, které podněcují rozvoj podnikatelského myšlení a dovedností.

Vysoká škola ověřuje výsledky učení v oblasti podnikání, které jsou hnací silou při navrhování a realizaci učebních osnov v oblasti podnikání.

Vysoká škola spoluvytváří a realizuje učební plán s externími zúčastněnými (zájmovými) stranami.

Výsledky výzkumu v oblasti podnikání jsou začleněny do nabídky podnikatelského vzdělávání.

IV. PŘÍPRAVA A PODPORA PODNIKATELŮ

Vysoké školy mohou studentům, absolventům a zaměstnancům pomoci zvážit možnost začít podnikat. Na začátku je důležité pomoci jednotlivcům k tomu, aby se zamysleli nad obchodními, sociálními, environmentálními nebo životními cíli souvisejícími s jejich podnikatelskými aspiracemi a záměry. Těm, kteří se rozhodnou zahájit podnikání nebo jinou podobnou činnost, lze nabídnout cílenou pomoc při vytváření, vyhodnocování a realizaci nápadu, budování dovedností nezbytných pro úspěšné podnikání, a zejména při hledání vhodných členů týmu a získávání přístupu k vhodným financím a efektivním sítím. Při poskytování takové podpory by vysoká škola měla v ideálním případě působit jako součást širšího ekosystému podpory podnikání, nikoli izolovaně.

Vysoká škola zvyšuje povědomí o hodnotě podnikání a podněcuje podnikatelské záměry studentů, absolventů i zaměstnanců k založení (start-up) podniku.

Vysoká škola podporuje své studenty, absolventy i zaměstnance, aby přešli od vzniku nápadu k reálnému založení podniku.

Studentům, absolventům i zaměstnancům je nabízeno školení, které jim pomáhá při zakládání, vedení a rozvoji podniku.

Zkušené osoby z akademické sféry nebo průmyslu nabízejí poradenství a další formy osobního rozvoje.

Vysoká škola usnadňuje podnikatelům přístup k financování.

Vysoká škola nabízí nebo usnadňuje přístup k podnikatelské inkubaci.

V. DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE A SCHOPNOSTI

Vysoké školy již zavádějí digitální technologie, avšak jejich využívání a integrace se mezi jednotlivými institucemi i v jejich rámci liší. Vysoké školy by měly co nejlépe využít příležitostí, které digitální transformace nabízí, a považovat digitální technologie za klíčový nástroj. V této části sebehodnocení je uvedena řada tvrzení, která slouží k zamýšlení nad digitálními schopnostmi vysokých škol, definovanými jako schopnost integrovat, optimalizovat a transformovat digitální technologie k tomu, aby podporovaly inovace a podnikání.

Vysoká škola podporuje digitální kulturu, provádí a monitoruje digitální strategii, která podporuje inovace a podnikání.

Vysoká škola investuje do digitální infrastruktury, spravuje ji a neustále ji zlepšuje.

Vysoká škola aktivně podporuje využívání digitálních technologií ke zvýšení kvality a rovnosti ve vzdělávání a v jeho hodnocení.

Vysoká škola aktivně využívá otevřené vzdělávací zdroje, otevřenou vědu a otevřená data ke zlepšení svojí výkonnosti a zvýšení vlivu na svůj ekosystém.

Vysoká škola plně využívá svoji digitální kapacitu k podpoře udržitelných a inkluzivních inovací a podnikání.

VI. VÝMĚNA ZNALOSTÍ A SPOLUPRÁCE

Výměna znalostí je důležitým katalyzátorem organizačních inovací, rozvoje vzdělávání a výzkumu a místního rozvoje. Jedná se o nepřetržitý proces, který zahrnuje "třetí roli" vysoké školy, definovanou jako stimulace a přímé uplatňování a využívání znalostí ve prospěch sociálního, kulturního a hospodářského rozvoje společnosti. Motivací k větší spolupráci a výměně znalostí je vytváření hodnot pro vysoké školy a společnost.

Vysoká škola se zavazuje ke spolupráci a výměně znalostí s průmyslem, veřejným sektorem a společností.

Vysoká škola prokazuje aktivní zapojení do partnerství a vztahů se širokou škálou zúčastněných stran.

Vysoká škola má silné vazby na inkubátory, vědecké parky a další externí iniciativy.

Vysoká škola poskytuje zaměstnancům a studentům příležitosti k účasti na inovačních aktivitách s podniky /vnějším prostředím.

Vysoká škola integruje výzkumné, vzdělávací a průmyslové (širší komunitní) aktivity za účelem využití nových poznatků.

VII. INTERNACIONALIZACE INSTITUTE

Internacionalizace je proces začlenění mezinárodního nebo globálního rozměru do koncepce a poskytování vzdělávání, výzkumu a výměny znalostí. Internacionalizace není cílem sama o sobě, ale prostředkem ke změně a zlepšení. Zavádí alternativní způsoby myšlení, zpochybňuje tradiční výukové metody a otevírá správu a řízení externím zúčastněným stranám. Proto je velmi silně spojena s podnikatelským duchem. Není možné, aby vysoká škola byla podnikatelská, aniž by byla mezinárodní, ale vysoká škola může být mezinárodní, aniž by byla podnikatelská nebo inovativní.

Internacionalizace je nedílnou součástí podnikatelského programu vysoké školy.

Vysoká škola výslovně podporuje mezinárodní mobilitu svých zaměstnanců a studentů.

Vysoká škola vyhledává a přitahuje mezinárodní a podnikavé zaměstnance.

Mezinárodní perspektivy se odrážejí v přístupu vysoké školy k výuce.

Mezinárodní rozměr se odráží v přístupu vysoké školy k výzkumu.

VIII. MĚŘENÍ DOPADU

Podnikatelské/inovativní vysoké školy potřebují porozumět dopadu změn, které ve své instituci provádějí. Koncept podnikatelské/inovativní vysoké školy kombinuje vlastní institucionální pojetí, vnější reflexi a přístup založený na důkazech. Měření dopadu na vysokých školách však stále není dostatečně rozvinuté. Současná měření se obvykle zaměřují spíše na množství spin-off, na objem a kvalitu tvorby duševního vlastnictví a na generování příjmů z výzkumu než na podnikavost absolventů, výsledky vzdělávání, udržení talentů, na příspěvek k místnímu hospodářskému rozvoji nebo na dopad širšího podnikatelského programu. V této části jsou uvedeny oblasti, v nichž by instituce mohla měřit dopad.

Vysoká škola pravidelně vyhodnocuje dopad svého podnikatelského programu.

Vysoká škola pravidelně vyhodnocuje, jak její zaměstnanci a zdroje podporují její podnikatelský program (agendu).

Vysoká škola pravidelně vyhodnocuje podnikatelské vzdělávání v rámci celé instituce.

Vysoká škola pravidelně vyhodnocuje dopad podpory začínajících podnikatelů.

Vysoká škola pravidelně vyhodnocuje výměnu znalostí a spolupráci.

Vysoká škola pravidelně vyhodnocuje mezinárodní aktivity instituce ve vztahu k jejímu podnikatelskému programu (agendě).

SKUPINOVÉ SEBEHODNOCENÍ

HEInnovate má skupinovou funkci, která je zcela univerzální a umožňuje lidem s různými rolami ve vysokém školství porovnat výsledky a využít je k diskusi, dialogu a strategiím změn. Znamená to, že každý uživatel může například založit skupinu kolegů, kteří mají v instituci různé role, po registraci (platí podobně, jako je uvedeno

výše) je vyzvat, aby vyplnili vlastní hodnocení, porovnat výsledky hodnocení a využít je ke společné diskusi. Skupinová funkce HEInnovate je pro vysoké školy nejlepším způsobem, jak tento nástroj využít pro institucionální změny.

WORKSHOPY

HEInnovate funguje lépe, když se používá pro diskusi s dalšími důležitými aktéry. K tomu slouží workshopy, které poskytují zúčastněným příležitost diskutovat a stanovit priority pro budoucí opatření.

HEInnovate uvádí mezi školicími materiály podrobné informace, jak workshop uspořádat. K využití je nabízena příručka pro školení HEInnovate, která obsahuje návrhy workshopů, návrhy, koho pozvat, jakou formu workshopu zvolit, prezentaci o HEInnovate, průvodce workshopem a další podrobnosti. O radu je možné požádat tým HEInnovate nebo některého z jeho členů.

DŮLEŽITÉ PREZENTACE

Rádi bychom zde zmínili dvě prezentace, jejichž obsah uživateli předkládá o HEInnovate velmi podrobné a důležité informace⁴.

První z nich - HEInnovate general presentation přináší výklad užitečných termínů a podrobný přehled o hodnocení ve všech osmi oblastech.

Druhá - Introduction to HEInnovate, z dubna letošního roku, oproti první zmíněné přináší navíc zkušenosti, které byly s užíváním HEInnovate již získány, a některá základní statistická data o jeho užívání. Například, že jej využilo přes 1300 vysokých škol ve více než 75 zemích, že je v současné době k dispozici přes 100 podpůrných materiálů, zpráv, případových studií a videí.

ZDROJE HEINNOVATE

Prostřednictvím webové stránky je otevřen přístup k relevantním zdrojům (z nichž některé jsme již výše využili) pro další zlepšování práce a inspiraci pro hodnocení kvality. Mezi tyto zdroje patří:

Případové studie o institucionálních postupech v rámci osmi dimenzí HEInnovate.

Příběhy uživatelů o různých zkušenostech s hodnocením pomocí HEInnovate na jejich vysokých školách.

Návody spojené s jednotlivými výroky HEInnovate, tj. nápady a pokyny, jak je dále rozvíjet.

Digitální zdroje, včetně videí a rozhovorů, které popisují, jak vysoké školy zavádějí HEInnovate a jaké změny nástroj přinesl.

Školicí materiály, které poskytují informace o tom, jak HEInnovate používat, jak organizovat související aktivity apod.

Nová služba *entreTime*, která je zaměřena na vzdělávání v oblasti podnikání a jejímž cílem je zvyšovat kvalifikaci pedagogů na vysokých školách a modernizovat jejich pedagogické nástroje v této oblasti prostřednictvím komplexního vzdělávacího balíčku.

⁴ Prezentace jsou dostupné zde: [Training materials | HEInnovate](#)

Krátké poznámky, které se vztahují k jednotlivým výročkům sebehodnocení HEInnovate, z nichž lze získat nápady a návody, jak prohloubit postupy a přístupy instituce v rámci jednotlivých výroků.

Další dokumenty, mezi nimi například přehledy literatury z různých projektů, texty OECD o podpoře podnikatelství a inovací v různých zemích apod.

Příklad dobré praxe: Zahájení nové spolupráce a převzetí vedoucí úlohy na regionální a celostátní úrovni při rozvoji podnikatelského vzdělávání.

V roce 2016 našla doktorandka z Turanské univerzity v rámci výzkumu o podnikatelských univerzitách informaci o HEInnovate v akademickém článku. Po prozkoumání webových stránek HEInnovate byl zpracován ambiciózní projekt.

Prvním krokem byla prezentace HEInnovate vedoucímu katedry, členům rektorátu a vedoucím pracovníkům ostatních univerzitních oddělení, která nastínila poznatky a potenciální možnosti HEInnovate pro jednotlivé struktury univerzity.

Projekt si rychle získal institucionální podporu. Doktorandka přeložila sebehodnotící dotazník do ruštiny a v lednu 2017 jej rozeslala širokému okruhu zainteresovaných aktérů napříč všemi fakultami. V rámci sebehodnocení bylo získáno více než 100 odpovědí od veřejnosti, studentů, zaměstnanců fakult a managementu.

Po sebehodnocení následoval v červnu 2018 na univerzitě workshop vedený mezinárodními odborníky, kterého se zúčastnilo téměř 40 osob z celé instituce a zástupci dalších regionálních a národních univerzit, aby prozkoumali závěry sebehodnocení a možnosti vzájemné spolupráce.

Vyskytly se i problémy, způsobené kulturními a oborovými normami, v jejichž rámci někteří účastníci nerozuměli specifikům konceptu podnikavosti, který pro ně byl zcela nový. Počáteční problémy se podařilo překonat jasným vysvětlením HEInnovate jako procesu učení s aktivním zapojením jeho účastníků. K maximalizaci přínosů práce navíc přispěla i včasná příprava v informovanosti o možných přínosech pro jednotlivé struktury univerzit.

Projekt byl zatím velmi úspěšný a položil základy pro rozvoj nové univerzitní strategie v oblasti podnikání a spolupráce. Vedení univerzity získalo významný přehled o stavu univerzity, o rozvoji, který by měl být upřednostněn, a začala diskuse o tom, jak ho zajistit. Pro zhodnocení pokroku uspořádala univerzita workshop v roce 2019.

Tvůrce	Evropská komise Generální ředitelství pro vzdělávání a kulturu, OECD, Fórum LEED
Datum vzniku	2013
Jazyky	Angličtina, čeština a dalších 22 jazyků
Proč tento nástroj?	Jde o on-line nástroj, hodnocení může být individuální nebo skupinové
Teoretická perspektiva	Dlouhodobá diskuse o zajišťování kvality v rámci Boloňského procesu
Uživatelé (cílová skupina)	Všechny typy vysokých škol
Zpětná vazba	Uživatelé získají hodnocení pro 8 oblastí (případně jen pro vybrané oblasti), vyjádřené na škále 1-5. Možnosti skupinového hodnocení
Odkaz	https://heinnovate.eu/en/aboutTrainingManual

PROJEKT TEFCE

Projekt TEFCE (Towards a European Framework for Community Engagement in Higher Education), financovaný v rámci programu Erasmus+ a spolufinancovaný vládou Chorvatské republiky, byl řešen v letech 2018–2020. Na řešení spolupracovalo konsorcium 13 institucí ze 7 evropských zemí, koordinátorem byla Technická univerzita v Drážďanech.

Cílem projektu bylo vytvořit a pilotně ověřit inovativní a použitelný nástroj pro podporu, sledování a hodnocení *community engagement* vysokých škol, a to jak na úrovni těchto škol, tak na úrovni evropské. Projekt reagoval

na společenské výzvy, které se znovu objevily jako politická priorita v řadě zemí i v dokumentu EU „Renewed Agenda for Higher Education“ (2017) a v programu „Horizont 2020“.

Co rozumějí řešitelé projektu klíčovým termínem *community engagement*? Uvádějí tyto definice:

- *Community* chápou velmi široce jako „místní, identitní nebo zájmové komunity“, tedy včetně organizací vládních, obchodních, společenských a občanských, ať už na místní, regionální, národní nebo globální úrovni.
- *Angažovanost* se rozumí proces, při kterém univerzity uskutečňují s externími komunitami oboustranně prospěšné aktivity, i když každá strana z nich profituje jiným způsobem.
- *Společenské potřeby* označují politické, ekonomické, kulturní, sociální, technologické a environmentální faktory, které mohou ovlivnit kvalitu života ve společnosti.

Projekt TEFCE tedy pracuje se širokou definicí *community engagement*, která může zastřešovat někdy používané termíny jako je „občanská“, „veřejná“, „regionální“ nebo „společenská“ angažovanost. Tato šíře reflektuje skutečnost, že příslušné aktivity značně závisí na typu vysoké školy, jejím socioekonomickém a historickém kontextu a na jejích externích komunitách. Mezi ně mohou patřit nejen tradiční podnikatelské nebo vládní instituce, které disponují poměrně velkými finančními prostředky, ale též neziskové a kulturní organizace, školy apod.

Hlavním výstupem projektu je příručka TEFCE Toolbox, která obsahuje metodiku sloužící jako nástroj pro sledování a hodnocení komunitní angažovanosti vysokých škol. V dalším se proto soustředíme na tento nástroj a jeho strukturu.

TEFCE TOOLBOX - RÁMEC PRO INSTITUCIONÁLNÍ SEBEREFLEXI

V projektu TEFCE bylo definováno **7 oblastí** (*dimensions*) komunitní angažovanosti, v nichž vysoká škola tuto angažovanost projevuje. Seznam oblastí se snaží postihnout všechny důležité aspekty komunitní angažovanosti:

I) **Vzdělávací činnost:** rozsah, v jakém studijní programy odrážejí společenské potřeby, zahrnují komunitní problematiku a zapojují do výuky externí komunity.

II) **Výzkum:** rozsah, ve kterém se výzkum uskutečňuje ve spolupráci s externími komunitami a řeší jejich problémy.

III) **Služby a výměna znalostí:** rozsah, ve kterém jsou akademičtí pracovníci zapojeni do společných iniciativ podporujících rozvoj a posílení vnějších komunit.

IV) **Studenti:** rozsah, ve kterém studenti realizují vlastní projekty a iniciativy ve spolupráci s vnějšími komunitami (mimo rámec jejich studijních programů).

V) **Management (partnerství a otevřenost):** rozsah, ve kterém vysoká škola uzavírá vzájemně prospěšná partnerství s externími komunitami a poskytuje jim přístup k vlastním zařízením a zdrojům.

VI) **Management (strategie a podpůrné struktury):** rozsah, ve kterém management vysoké školy reflektuje svoji komunitní angažovanost ve strategických dokumentech a podpůrných strukturách.

VII) **Podpora odborníků:** rozsah, ve kterém akademičtí, odborní a administrativní pracovníci aktivně podporují komunitní angažovanost.

Implementace metodiky hodnocení je rozdělena do **5 etap/fází**:

- 1) Rychlé skenování. Sestavení týmu z vedení vysoké školy, zaměstnanců, studentů a zástupců komunit a zahájení úvodní diskuse o typu a rozsahu komunitní angažovanosti. (1. měsíc)
- 2) Shromažďování informací. Vytvoření a shromáždění případových studií o komunitní angažovanosti zpracovaných v jednotlivých součástech vysoké školy a v externích komunitách. (2. až 3. měsíc)
- 3) Mapování a analýza. Na základě shromážděných postupů, identifikace příkladů dobré praxe a stanovení úrovně komunitní angažovanosti vysoké školy bude provedena analýza a vypracována „mapovací zpráva“ (která pak bude začleněna do celkové institucionální zprávy). Tato zpráva poskytne komplexní přehled o rozsahu komunitní angažovanosti a kritické zhodnocení dosažené úrovně vzájemné prospěšnosti. (4. až 5. měsíc)
- 4) Participativní dialog. Otevřená diskuse mezi vedením vysoké školy, zaměstnanci, studenty a zástupci komunit o silných stránkách a oblastech vyžadujících zlepšení. (5. měsíc)
- 5) Institucionální zpráva. Komplexní zpráva, která předkládá výsledky mapování podle metodiky Toolboxu TEFCE, hodnotí osvědčené postupy a zdůrazňuje oblasti dalšího zlepšování. (6. měsíc)

Celé hodnocení podle metodiky Toolbox TEFCE by tedy mělo proběhnout během půl roku.

V jednotlivých etapách se používají tyto **nástroje**:

1. nástroj - Oblast angažovanosti. První nástroj poskytuje souhrnnou klasifikaci rozsahu činností, kterými se realizuje komunitní angažovanost. Jeho smyslem je tedy pomáhat uživatelům rychle porozumět rozsahu toho, co se rozumí pod pojmem komunitně angažovaná vysoká škola, a identifikovat příslušné činnosti v jejich instituci.

2. nástroj - Úrovně angažovanosti. Druhý nástroj poskytuje uspořádání definující různé úrovně angažovanosti (začáteční až pokročilá) pro každou dílčí oblast angažovanosti. Jeho účel je umožnit uživatelům kriticky analyzovat postupy, které zmapovali pomocí předchozího nástroje, a dospět k závěrům ohledně úrovně angažovanosti.

3. nástroj – „Heatmap“ institucionální komunitní angažovanosti. Třetí nástroj slouží k vytvoření matice, kde řádky označují různé charakteristiky dané angažovanosti (autenticita, řešení společenské potřeby, zapojení komunity, rozšíření v instituci, udržitelnost v instituci), sloupce označují na pětistupňové škále míru jednotlivých charakteristik. (Tato míra může být vyjádřena barevným podkladem v tabulce, např. různými odstíny od bílé do tmavočervené – odtud patrně název „heatmap“.) Matice se vytvoří pro každou ze sedmi výše uvedených oblastí. Účelem toho nástroje je umožnit uživatelům učinit závěry o úrovni komunitní angažovanosti v jednotlivých oblastech na celé vysoké škole.

4. nástroj – Analýza SLIPDOT⁵. Čtvrtý nástroj poskytuje přizpůsobenou SWOT analýzu pro usnadnění sebereflexní diskuse (prostřednictvím workshopů nebo *focus groups*) mezi všemi důležitými aktéry o výsledcích implementace celého procesu TEFCE Toolbox. Účelem tohoto nástroje je ověřit závěry, ocenit úspěchy a definovat oblasti pro zlepšení.

Příručka TEFCE Toolbox obsahuje pokyny, které nástroje a jak používat v jednotlivých etapách implementace této metodiky.

⁵ Analýzu SLIPDOT vytvořil tým projektu TEFCE. Ve struktuře analýzy SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) byl termín ‚*Weaknesses*‘ nahrazen dvěma kategoriemi ‚*Low Intensity*‘ a ‚*Potential for Development*‘. Analýza SLIPDOT zahrnuje i ‚*Opportunities*‘ a ‚*Threats*‘, ale chápe je nejen jako vnější prvky, ale i jako vnitřní, které však osoby zapojené do komunitní angažovanosti nemají pod kontrolou (a týkají se většinou vedení školy).

V první etapě „Rychlé skenování“ je vhodný 1. nástroj „Oblast angažovanosti“, který realizační tým aplikuje na každou ze sedmi oblastí. Pro přehlednější a přesnější identifikaci je možno danou oblast ještě rozdělit na několik podoblastí. Výsledky počátečního mapování je vhodné zpracovat do tabulky (příklad je v příručce uveden). Na základě výsledků rychlého skenování se naplánuje další etapa a zadají se příslušné případové studie.

Pro druhou etapu „Shromažďování informací“ příručka nedoporučuje žádný specifický nástroj. Výsledky etapy mohou představovat hloubkové případové studie, ale též stručnější poznatky získané z rozhovorů, panelového výzkumu apod.

Pro třetí etapu „Mapování a analýza“ je doporučen 2. nástroj „Úrovně angažovanosti“. Pro každou oblast, případně podoblast je úroveň každé zjištěné činnosti zařazena na pětistupňovou škálu (od „začáteční“ až po „pokročilá“). V příručce se píše: „2. nástroj pomáhá odpovědět na otázku, do jaké míry jsou činnosti zmapované na vysoké škole v rámci komunitní angažovanosti pokročilé a vzájemně prospěšné.“

Dalším nástrojem vhodným pro tuto etapu je 3. nástroj „Heatmap institucionální komunitní angažovanosti“, který pomůže zhodnotit další rozměr kvality jednotlivých uvedených činností.

Ve čtvrté etapě „Participativní dialog“ by měl být využíván 4. nástroj „Analýza SLIPDOT“. V prvním kroku je třeba prodiskutovat „mapovací zprávu“, vypracovanou v předchozí etapě, s účastníky schůzky. Tato fáze se obvykle provádí po jednotlivých oblastech s tím, že účastníci setkání mají možnost podat připomínky, popř. dodatky ke zprávě. Cílem schůzky je potvrdit, zda výsledky zprávy a navrhované úrovně angažovanosti (institucionální „Heatmap“) jsou spravedlivé a přesné. Druhým krokem je provedení analýzy SLIPDOT. Lze ji provádět pro každou oblast zvlášť nebo pro spojené oblasti (např. Vzdělávací činnost/Služby a Výměna znalostí/Studenti), přičemž celkové závěry budou začleněny do jediné analýzy SLIPDOT. Oblasti s potenciálem rozvoje a identifikovanými příležitostmi mohou poskytnout doporučení pro vylepšení a plány do budoucna.

Pro pátou etapu „Institucionální zpráva“ není doporučen žádný specifický nástroj, je doporučena její struktura, která zahrnuje výsledné dokumenty z předchozích etap. (Případové studie jako přílohy.)

V přílohách k příručce TEFCE Toolbox jsou uvedeny vzory formulářů pro všechny etapy hodnocení.

ZHODNOCENÍ

Metodika obsažená v příručce TEFCE Toolbox může být inspirativní v několika směrech. Pokud jde o samotnou tematiku hodnocení, tj. angažovat vysoké školy směrem k jejímu okolí, příkladem může být především šíře spektra externích partnerů, pro které může být vysoká škola užitečná, a naopak, kteří mohou být prospěšní vysoké škole (opět v širokém slova smyslu, nikoliv pouze finančním).

Dalším příkladem je šíře oblastí či aktivit, které mohou být do spolupráce s externími partnery zapojeny a které je třeba hodnotit - viz 7 výše uvedených oblastí.

Odhlédneme-li od specifické tematiky, můžeme se inspirovat i jednotlivými nástroji, které jsou snadno přizpůsobitelné i obecnějším záležitostem jako jsou vnitřní a vnější hodnocení vysoké školy nebo některé její součásti či činnosti. Zásadní je opuštění častého dvojhodnotového hodnocení typu „existuje – neexistuje“ (které se snadno „odškrtává“) a nahrazení hodnocením na víceúrovňové škále. Tento způsob mnohem lépe vystihuje skutečnost, která zpravidla nebývá černo-bílá (či bílo-černá), je ale o dost pracnější a časově náročnější. Vyžaduje důkladnější seznámení s hodnocenou situací, vyžaduje i součinnost kolektivu hodnotitelů. Za pozornost stojí i zobecnění analýzy SWOT na SLIPDOT.

Tvůrce	Konsorcium 13 institucí ze 7 evropských zemí
Datum vzniku	2018-2020
Jazyky	Angličtina
Proč tento nástroj?	Komplexní nástroj pro hodnocení komunitní angažovanosti vysokých škol
Teoretická perspektiva	Staletá tradice evropských univerzit
Uživatelé (cílová skupina)	Všechny typy vysokých škol
Zpětná vazba	Uživatelé získají komplexní hodnocení pro 7 oblastí
Odkaz	www.tefce.eu

MASARYKOVA UNIVERZITA

Vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality na MU se samozřejmě řídí požadavky zákona o vysokých školách a nařízením vlády o akreditaci. V souladu s těmito požadavky jsou zpracovaná a veřejně dostupná Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností na Masarykově univerzitě.

Univerzita však rozvíjí vnitřní zajišťování kvality v daleko širším rozsahu, než jak to požadují výše citované dokumenty. V působnosti Odboru pro strategii jsou následující agendy: strategické plánování, data a analýzy, mezinárodní žebříčky, evaluace EUA a průzkumy. Posledně jmenované činnosti jsou z pohledu vnitřního zajišťování kvality velmi zajímavé a inspirující i pro ostatní vysoké školy, a proto je pojednáme trochu podrobněji.

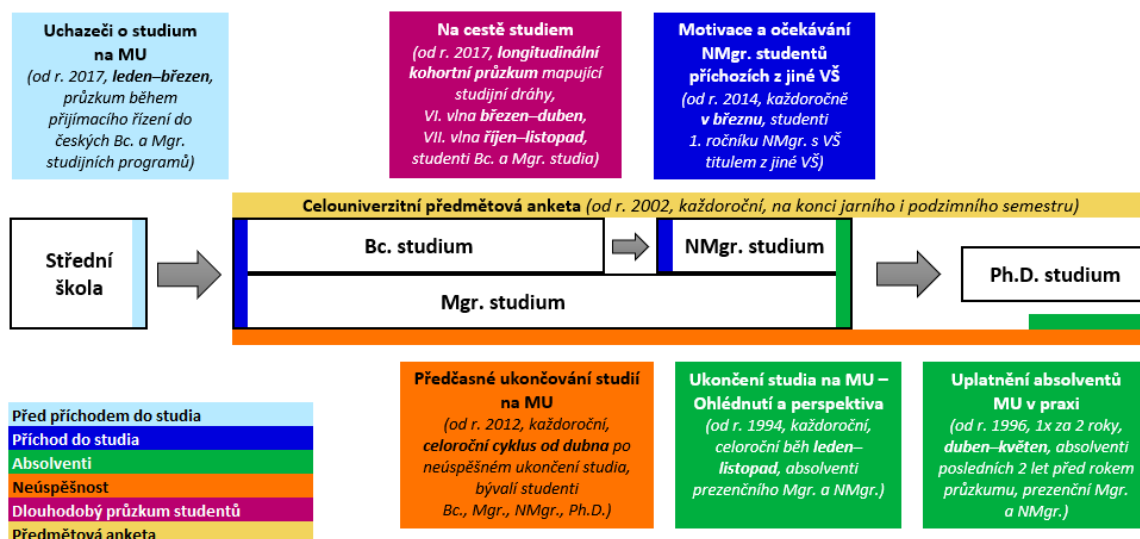
PRŮZKUMY

Průzkumy mezi studenty a absolventy mají na Masarykově univerzitě dlouholetou tradici (více než 20 let). Masarykova univerzita využívá **komplexní systém institucionálního výzkumu** studentské populace „**od uchazeče až po absolventa**“.

Uvedeme zde názvy všech průzkumů, které se na MU uskutečňují, a u některých pro představu přidáme podrobnější informaci o daném průzkumu (informace o průzkumech lze najít na [www stránce univerzity](http://www.strategie.rect.muni.cz/cs/studentске-pruzkumy) <https://strategie.rect.muni.cz/cs/studentске-pruzkumy>):

- Uchazeči a středoškoláci – vnímání MU
- Generace Y; Dlouhodobý výzkum – Na cestě studiem
- Prváci na MU
- NMgr. prváci – motivace ke studiu na MU
- Čerství absolventi MU – hodnocení studia a vyhlídky
- Uplatnění absolventů MU v praxi
- Ph.D. studenti a absolventi – hodnocení studia a uplatnění
- Předčasné ukončování studií na MU
- Zahraniční zaměstnanci – spokojenost se službami na MU

2020 – Institucionální výzkum na MU v návaznosti na fáze studia a cílové skupiny, včetně absolventů a uchazečů



Odbor pro strategii, Rektorát MU, 26. 4. 2021

Zdroj: https://is.muni.cz/do/rect/strategie/ver/Pruzkumy_schema_2020.png

PRŮZKUM VŠECH STUDENTŮ PRVNÍCH ROČNÍKŮ

byl uskutečněn poprvé v roce 2007 a ve dvou až tříletých intervalech byl proveden již celkem 6x. Zaměřuje se na následující oblasti:

- okolnosti volby studia a přijetí na vysokou školu,
- faktory rozhodující pro výběr MU,
- rozhodování mezi různými studii,
- hodnocení přijímacího řízení a informací pro uchazeče,
- motivace a očekávání spojená se studiem,
- počáteční zkušenosti na MU,
- reflexe výběru oboru a úvahy o odchodu,
- další vybrané informace.

Plné výsledky jsou na webu zamčené heslem. Zajímavé je veřejně dostupné částečné shrnutí výsledků: Studium na MU je lepší, než studenti očekávali, pro 30 % z nich v oblastech náplně studia, pro 36 % z nich pak jde o způsob výuky. Přitom 85 % studentů uvedlo, že se dobře zorientovali v novém prostředí a 75 % z nich uvedlo, že nemají se studiem na VŠ větší problémy.

PRŮZKUM PŘÍČIN PŘEDČASNÉHO UKONČOVÁNÍ STUDIÍ

je v současné době cílem různých výzkumů a studií.

Na MU byl poprvé takový výzkum spuštěn již v roce 2012. Od té doby běží v podobě celoročních, na sebe navazujících aktivit.

Společně se spuštěním dotazníkového šetření proběhla na podzim 2012 ve spolupráci s pracovníky z Fakulty sociálních studií MU **kvalitativní část průzkumu**. Kvalitativní část byla realizována formou rozhovorů se zástupci fakult a s vybranými studenty s neúspěšně ukončeným studiem na MU.

Průzkum se uskutečňuje prostřednictvím krátkého dotazníku, který je s prosbou o vyplnění rozeslán neúspěšným studentům automaticky při předčasném ukončení studia. Dotazník je zaměřen na:

- vliv jednotlivých faktorů na předčasné ukončení studia,
- preferenci a náročnost opouštěného studia,
- nástroje při řešení studijních problémů,
- další studijní a pracovní aktivity.

Výsledky jsou zpracovávány ve studiích za jednotlivé akademické roky a jsou dostupné pouze na heslo.

Průzkum týkající se příčin neúspěšného studia byl směřován také ke garantům bakalářských a dlouhých magisterských programů na MU (proveden byl v roce 2017). Záměrem bylo zmapovat vnímání problematiky neúspěšného ukončování studií jako takové, zjistit příčiny neúspěšného ukončování studií z pohledu garantů, zmapovat praktické dopady neúspěšnosti na katedrách a v neposlední řadě nalézt příklady dobré praxe v oblasti řešení studijní neúspěšnosti na fakultách. Zpráva z tohoto průzkumu je rovněž dostupná přes příslušné heslo.

Tvůrce	Masarykova univerzita
Datum vzniku	Průzkumy mají dvacetiletou tradici a stále se rozvíjejí
Jazyky	Čeština
Proč tento nástroj?	Komplexní systém institucionálního výzkumu studentské populace od uchazeče až po absolventa
Teoretická perspektiva	Nepostradatelná zpětná vazba pro vedení univerzity
Uživatelé (cílová skupina)	Vedoucí pracovníci univerzity a jejích fakult
Zpětná vazba	Kvantitativní a kvalitativní hodnocení
Odkaz	https://strategie.rect.muni.cz/cs/studentske-pruzkumy

HODNOCENÍ V RÁMCI INSTITUTIONAL EVALUATION PROGRAMME EUA

Masarykova univerzita prošla již dvakrát (2004, 2012) externím hodnocením v rámci Institutional Evaluation Programme (IEP), který je vysokým školám nabízen jako nezávislá služba Evropské asociace univerzit (EUA). V obou případech byla požadována jako podklad pro tato hodnocení vlastní hodnotící zpráva, k jejímuž zpracování je k dispozici velmi podrobný návod (poskytuje IEP). Kromě toho, že MU získala v obou případech pozitivní hodnocení, může s výhodou používat zkušenosti ze zpracování vlastních hodnotících zpráv pro různá jiná hodnocení kvality, která se na této univerzitě uskutečňují.

Tvůrce	EUA
Datum vzniku	1994
Jazyky	Angličtina
Proč tento nástroj?	Poskytuje vnější hodnocení vysoké školy včetně vhodného návodu, jak zpracovat vnitřní hodnocení; Dlouhodobé zkušenosti
Teoretická perspektiva	Podpořit vysoké školy v rozvoji jejich strategického řízení prostřednictvím procesu dobrovolného institucionálního hodnocení.
Uživatelé (cílová skupina)	Všechny typy vysokých škol
Zpětná vazba	Kvalitativní hodnocení školy
Odkaz	https://www.iep-qa.org

INFORMAČNÍ SYSTÉM PRO HODNOCENÍ AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ VYTVOŘENÝ NA U PALACKÉHO UNIVERZITĚ V OLOMOUCI

Na Univerzitě Palackého v Olomouci (UPOL) je vnitřní hodnocení kvality zajišťováno v souladu s požadavky zákona a nařízení vlády, což platí samozřejmě pro všechny české vysoké školy.

Na UPOL je kromě toho speciální pozornost věnována hodnocení a zajišťování kvality akademických a vědeckých pracovníků, jejichž činnost je pro kvalitu univerzity ve vzdělávací a tvůrčí oblasti rozhodující.

Ve veřejné části webové stránky je k dispozici informace o podpoře řízení kvality těchto lidských zdrojů ve formě **Informačního systému pro hodnocení akademických pracovníků (IS HAP)**, který byl na univerzitě vyvinut a je neustále rozvíjen. Stručný přehled o tomto systému uvádí, že „IS HAP využívá informace z ostatních informačních systémů univerzity i z relevantních externích informačních zdrojů. Informace o realizovaných aktivitách a dosažených výsledcích akademického/vědeckého pracovníka jsou vyhodnocovány sofistikovaným matematickým modelem, poskytujícím výstupy v dobře srozumitelné grafické a verbální podobě. Parametry modelu hodnocení nastavené s využitím výsledků analýz uložených dat umožňují provádět hodnocení vzdělávací a tvůrčí činnosti v souladu se specifiky vědních oborů a studijních programů jednotlivých fakult. IS HAP dává hodnoceným pracovníkům možnost informovat vedoucí o svých plánech pro příští období a sdělovat jim další skutečnosti, které považují za důležité z hlediska hodnocení. Do IS HAP je zaznamenáváno také finální kvalitativní hodnocení vedoucího, které může zahrnovat i konkrétní úkoly pro příští období. Z dat uložených v IS HAP jsou vytvářena také přehledná manažerská shrnutí dat týkajících se vzdělávacích a tvůrčích aktivit fakult.“

Informační systém pro hodnocení akademických pracovníků byl vyvinut na základě několikaletého výzkumu na Přírodovědecké fakultě Univerzity Palackého v Olomouci v roce 2012. Od té doby se systém stále zdokonaluje a rozvíjí a užíván je již na čtyřech českých vysokých školách a na dalších dvou je jeho užití zahajováno (informace o využití IS HAP je převzata z článku Talašové et al. (2018); konkrétní údaje se od té doby mohly změnit.

Tvůrce	Datum vzniku	Jazyky	Proč tento nástroj?	Teoretická perspektiva	Uživatelé (cílová skupina)	Zpětná vazba	Odkaz
Univerzita Palackého v Olomouci	2012	Čeština	Je specificky zaměřen na hodnocení akademických pracovníků	Využití informační systém VŠ Získat kvantitativní i kvalitativní hodnocení AP	Akademičtí pracovníci na všech typech vysokých škol	Kvantitativní a kvalitativní hodnocení AP	https://www.upol.cz/univerzita/hodnoceni-kvality/

PROFFORMANCE

Projekt PROFFORMANCE - Assessment Tool and Incentive Systems for Developing Higher Education Teachers' Performance - aktuálně pilotuje nástroj na hodnocení výkonu vysokoškolských učitelů. Hlavním řešitelem projektu je maďarské Ministerstvo inovací a technologií, partnerem je i české Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Nástroj se zaměřuje na komplexní a formativní hodnocení vysokoškolských učitelů v těchto 6 kompetenčních oblastech:

- Tvorba kurikula
- Výuka a učení
- Hodnocení studentů

- Profesionální rozvoj v kvalitě výuky
- Výzkum, inovace a sociální zodpovědnost
- Organizace a administrativa

Nástroj je možné využívat flexibilně. Každá otázka nabízí k hodnocení desetibodovou škálu, která začíná na „Velmi silně nesouhlasím“ (1) až po „Velmi silně souhlasím“ (10). Otázky je také možné vynechat, protože ne všechny otázky jsou vhodné pro všechny učitele.

Nástroj nabízí tři dotazníky:

- Dotazník pro sebehodnocení učitelů, má 63 otázek.
- Dotazník pro hodnocení kolegů, které spočívá ve vzájemném hodnocení párů učitelů. Součástí by měla být hospitace na hodině kolegy. V tomto dotazníku jsou všechny otázky z dotazníku pro sebehodnocení až na oblast Organizace a administrace.
- Dotazník pro studenty, obsahuje 27 otázek, které vynechávají oblast Profesionálního rozvoje v kvalitě výuky.

Výsledky dotazníků lze pak využít pro organizaci workshopů se stakeholdery.

Tvůrce	<i>Maďarské Ministerstvo inovací a technologií</i>
Datum vzniku	<i>2021 v pilotní fázi</i>
Jazyky	Angličtina
Proč tento nástroj?	<i>Pro celkový pohled na výkony VŠ učitelů ve vztahu k učení</i>
Teoretická perspektiva	<i>Vychází z kompetenčního rámce</i>
Uživatelé (cílová skupina)	<i>Všechny vysoké školy</i>
Zpětná vazba	<i>Tři typy dotazníků</i>
Odkaz	<i>https://proformance.eu/</i>

UASIMAP

Aktuálně vyvíjený nástroj z projektu **UASIMAP (Mapping Regional Engagement of Universities of Applied Sciences)** se zaměřuje na podporu regionální angažovanosti univerzit aplikovaných věd. Hlavním řešitelem je EURASHE, na projektu se podílí národní rektorské konference z Irska, Maďarska, Estonska, Portugalska a z Vlámka. Nástroj podporuje systematický a na důkazech založený přístup k regionální angažovanosti.

Nástroj se zaměřuje na 4 dimenze regionální angažovanosti:

- Strategickou kapacitu v oblasti regionálního rozvoje
- Rozvoj talentů, dovedností a kompetencí ve vztahu k regionálním potřebám
- Podpora rozvoje regionu díky výzkumu, vývoji a inovacím zaměřeným na uživatele
- Posílení sociální, občanské a komunitní angažovanosti

Každá dimenze obsahuje 4 až 5 subdimenzí. V každé subdimenzi je několik uzavřených otázek nabízejících odpovědi na pětibodové škále, kde 5 znamená nejvyšší úroveň vyspělosti. Na konci každé subdimenze je prostor pro předkládání důkazů a komentářů k uzavřeným otázkám.

Dotazník lze využít i pro pohled dalších zúčastněných aktérů. Na základě výsledků dotazníků lze pak uspořádat workshopy, na nichž lze diskutovat potřebné kroky ke zlepšení regionální angažovanosti vysoké školy.

Dotazník bude k dispozici online, vysoká škola bude moci zvát další aktéry k hodnocení a porovnávat své výsledky s podobnými školami. Součástí webu bude i sbírka příkladů dobré praxe.

Tvůrce	<i>EURASHE, CSVŠ a 5 národních rektorských konferencí</i>
Datum vzniku	<i>2021 v pilotní fázi</i>
Jazyky	Angličtina
Proč tento nástroj?	<i>Pro celkový pohled na výkony profesní VŠ ve vztahu k regionu</i>
Teoretická perspektiva	<i>Vychází z modelu Quadriplex Helix přizpůsobeného profesním školám</i>
Uživatelé (cílová skupina)	Profesní vysoké školy
Zpětná vazba	<i>Sebehodnotící dotazník, workshopy, sebehodnotící zpráva</i>
Odkaz	www.uasimap.eu

ZDROJE

ENQA: www.enqa.eu

European Quality Assurance Register for Higher Education. Dostupné z <https://www.eqar.eu/>

HEInnovate Training Manual. Dostupné z <https://heinnovate.eu/en/heinnovate-resources/training-materials>

Introduction to HEInnovate. Dostupné z <https://heinnovate.eu/sites/default/files/2021-10/Introduction%20to%20HEInnovate.pdf>

CSVŠ (2020). Jak na kvalitu online vzdělávání – evropský přístup: <https://www.csvs.cz/wp-content/uploads/jak-na-kvalitu-online-vzdelavani-evropsky-pristup.pdf>

NAÚ: z www.nauvs.cz

Projekt BuildPHE: www.buildphe.eu

Projekt HEInnovate: <https://heinnovate.eu/en/about>

Projekt PROFFORMANCE: www.profformance.eu

Projekt TEFCE: www.tefce.eu

Projekt UASiMAP: www.uasimap.eu

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Dostupné z <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/>

Strategie MU evaluace EUA: <https://strategie.rect.muni.cz/cs/evaluace-eua>

Strategie MU studentské průzkumy: <https://strategie.rect.muni.cz/cs/studentske-pruzkumy>

Systém zajišťování kvality MU: <https://www.muni.cz/o-univerzite/uredni-deska/vnitri-system-zajistovani-a-hodnoceni-kvality>

Talašová, J., Stoklasa, J., Holeček, P., Talášek, T. (2018) Informační systém pro hodnocení akademických pracovníků – IS HAP. *AULA*, Vol. 26, No. 1-2: 32-39.

TEFCE Toolbox dostupný na: https://assets.website-files.com/5b913aa0b07f229bed84209d/5fc001621c2973222bea0acf_TEFCE_Toolbox.pdf

The ESG in the changing landscape of higher education. Statement by the E4 Group, August 2020. Dostupné z https://enqa.eu/wp-content/uploads/2020/08/E4-statement_The-ESG-in-the-changing-landscape-of-higher-education_Final.pdf

UPOL: <https://www.upol.cz/univerzita/hodnoceni-kvality/>