
2023-CRP: Rady pro vnitřní hodnocení – praxe, rozvoj a organizace

V roce 2023 se Odbor kvality vzdělávací činnosti a akreditací RUK podílel na řešení Centralizovaného rozvojového projektu *RVH – PRO: Rady pro vnitřní hodnocení – praxe, rozvoj a organizace. Analýza dosavadních praxí a další rozvoj činností rad pro vnitřní hodnocení*. Jedním z výstupů projektu, na kterém se podílelo celkem 15 českých vysokých škol, byla i metodická doporučení, která by měla sloužit jako opora pro to, jak rady pro vnitřní hodnocení ustavovat nebo jejich činnost dále rozvíjet, a to jak z hlediska jejich běžného fungování, tak z hlediska celkového rozvoje kultury kvality na dané instituci.

Přehled metodických doporučení je uveden níže. Zároveň při tom platí, že ačkoliv jsou formulována na obecné rovině, jejich případné využití musí být vždy zvažováno s ohledem na situaci a potřeby dané vysoké školy.

- [Složení rady](#)
- [Zázemí a podpora](#)
- [Vymezení působnosti](#)
- [Schvalovací a hodnotící procesy](#)
- [Komunikace](#)

Metodická doporučení

Složení rady

1. Zvolit vhodný počet členů rady

VŠ by s ohledem na svou velikost měla zvážit náročnost a objem práce, která se od členů rady bude očekávat, měla správně rozvrhnout jejich celkový počet. Je při tom třeba zohlednit skutečnost, že členství v tomto orgánu může pro jednotlivé členy představovat značnou pracovní zátěž. Tato zátěž však nevyplývá čistě jen z počtu studijních programů, nýbrž také z celkového nastavení fungování rady v kontextu dalších orgánů, komisí apod., na které může být část objemu práce delegována.

2. Zohlednit oborové a další zastoupení

Složení rady by mělo zohledňovat oborovou profilaci dané vysoké školy, a to s ohledem jak na vzdělávací činnost, tak na tvůrčí činnost (a s nimi související činnosti). S ohledem na stávající systém institucionální akreditace je při tom třeba pracovat s oblastmi vzdělávání.

3. Zvážit potřebu vnitřního členění

Zejména v případě méně početných rad se vnitřní členění neukazuje jako potřebné. V případě většího počtu členů je však na místě zvážit, zda k lepšímu fungování rady nepřispěje rozčlenění na oborové či tematicky orientované panely, pracovní skupiny, komise apod.

4. Nastavit roli studujících

Role studujících by měla být nastavena tak, aby se studující v rámci rady, která je primárně složena z akademiků, cítili komfortně. Jejich role by měla být předem definovaná a jim samotným srozumitelná. Rada by zároveň měla fungovat tak, aby se s perspektivou a vstupem studujících při řešení jednotlivých agend automaticky počítalo.

5. Zvážit zapojení externích členů

Rada by měla být nastavena tak, aby součástí jejího posuzování byl vždy také externí pohled. Jednou z možností je začlenit externisty přímo do rady jakožto její plnohodnotné členy. Při volbě těchto externistů je pak na zvážení, zda má jít o akademiky z jiných VŠ či rovněž o odborníky z praxe apod., což by mělo vyplývat z profílce dané VŠ.

6. Definovat střety zájmů

VŠ by v rámci svých vnitřních předpisů a opatření měla zanést pravidla, která v rámci fungování rady vyloučí střet zájmů. Jednak lze omezit již samotnou možnost členství v radě s ohledem na některé další univerzitní a fakultní funkce. Vedle toho je pak třeba definovat omezení související s hlasováním a popřípadě projednáváním záležitosti, kdy člen rady může být ve střetu zájmů na základě příslušnosti k fakultě, studijnímu programu či na základě jiného kritéria.

7. Nastavit obměňování členů

VŠ by měla zvážit, zda členy obměňovat najednou, nebo po částech, a to zejména s ohledem na otázku udržování kontinuity fungování rady. Odměňování by pak kromě toho mělo zohledňovat oborovou pestrost dané VŠ tak, aby všechny základní obory byly v radě zastoupeny.

8. Nastavit onboarding nových členů

V návaznosti na obměňování členů rady by VŠ měla zvážit postup, jakým jsou noví členové uváděni do funkce. Jako možné optimální řešení se ukazuje kombinace základního materiálu, který si každý člen může individuálně nastudovat, s možností osobního uvedení/zaškolení.

9. Zvážit odměňování členů

S ohledem na náročnost funkce by daná VŠ měla zvážit, jak v jejím případě nastavit finanční odměňování členů rady, pro které členství v radě může znamenat značnou pracovní zátěž. V tomto ohledu je často preferované odměňování na základě objemu vypracovaných posudků, zhodnocených studijních programů apod.

Zázemí a podpora

1. Vybudovat administrativní aparát

S ohledem na potřeby provozu rady a celkový objem práce, který zpravidla souvisí s počtem studijních programů, by daná VŠ měla mít vybudovaný odpovídající administrativní aparát – pozice tajemníka rady, příslušné administrativní oddělení –, který radě poskytne podporu po administrativní a organizační, ale také po analytické stránce.

2. Vytvořit součinnost mezi fakultním a univerzitním aparátem

Nejen v případě větších vysokých škol se ukazuje jako potřebné nastavit spolupráci mezi fakultním a rektorátním administrativním aparátem tak, aby administrativní a metodické kroky spojené s přípravou materiálů byly na jedné straně správně adresovány, ale zároveň probíhaly v součinnosti. Na několika VŠ se při tom objevuje praxe fakultních koordinátorů, které v tomto ohledu tvoří hlavní kontaktní osoby na straně fakult (tuto funkci rovněž může zastávat fakultní studijní oddělení apod.; vhodnější však je, pokud se taková kontaktní osoba může plně věnovat administrativě řízení kvality a není přitom vytížena dalšími agendami).

3. Zajistit a rozvíjet technické zázemí

Spolu s rozvojem administrativního aparátu by VŠ měla rozvíjet také příslušné technické-IT zázemí, které bude administrativní a analytickou činnost spjatou s jednotlivými agendami rady podporovat. Náležitě elektronické zázemí, včetně podpory analytických funkcí, v případě rady a administrativní podpory výrazně přispěje k zefektivnění práce.

4. Zajistit průběh zasedání s ohledem na jeho délku

Zejména s ohledem na možnou délku jednotlivých zasedání je třeba zajistit jednáním takové zázemí, které členům rady poskytne dostatečné podmínky pro jejich práci. Toto zázemí se však nemusí týkat jen samotných členů rady, ale případně i hostů, zejména těch z fakult, kteří mohou být na jednání pozváni. Rovněž je s ohledem na objem práce třeba zvážit periodicitu/délku zasedání.

Vymezení působnosti

1. Nastavit součinnost s dalšími orgány, komisemi apod.

Řídící funkce, která je radě zákonem o VŠ přidělena, pokrývá velký objem činností celé VŠ. S ohledem na velikost a možnosti rady se nabízí, aby rada v rámci svých agend či jejich částí spolupracovala s dalšími univerzitními a případně fakultními orgány, komisemi apod., které budou vykonávat a zajišťovat jednotlivé procesy a jejich dílčí kroky tak, aby se sama rada mohla v souladu s požadavky ZVŠ soustředit přímo na svou řídicí/rozhodovací/schvalovací/kontrolní funkci.

2. Vymezit prostor pro koncepční a další otázky

Vedle běžného provozu, který u většiny rad tvoří zejména agenda studijních programů, respektive schvalování a hodnocení těchto programů, by rada měla najít prostor také pro diskusi a řešení koncepčních otázek a dalších témat, která z běžného provozu vybočují. Jedním z možných způsobů, jak z běžného provozu vystoupit a získat více prostoru pro diskuse, mohou být výjezdní zasedání.

Schvalovací a hodnotící procesy

1. Rozlišovat fáze posuzovacího procesu

Zejména v případě posuzování nových studijních programů se doporučuje rozlišovat fáze jejich posuzování tak, aby byl nejprve schválen záměr, u kterého se posuzování soustředí zejména na strategické aspekty, a až posléze samotný návrh studijního programu, u kterého už probíhá standardní posuzování kvality.

2. Vytvářet transparentnost a konzistentnost rozhodování

Způsob, jakým rada posuzuje a rozhoduje jednotlivé otázky a návrhy, by měl ze strany fakult být čitelný a mělo by být zřejmé, jak jsou kritéria posuzování vycházející ze standardů či jiných východisek (např. strategické záměry

apod.) na jednotlivé případy aplikovány, aby fungování a rozhodování rady bylo pro fakulty transparentní a konzistentní (předvídatelné).

3. Nastavit pravidla pro zapojení externistů

Rada by měla mít možnost využívat pro svoje rozhodování externisty. VŠ by proto měla mít nastavené mechanismy, na základě kterých jsou externisté jakožto konzultanti, hodnotitelé apod. vybíráni a jmenováni.

4. Mít připravený harmonogram a časové lhůty

Jak v případě schvalování návrhů SP, tak v případě hodnocení uskutečňovaných SP by měl být s dostatečným předstihem připravován harmonogram, na základě kterého se budou orientovat jak fakulty, tak administrativní aparát a samotná rada. Zároveň by měly být předem stanoveny přiměřeně dlouhé časové lhůty pro posouzení, které jednak radě a případně administrativnímu aparátu dají prostor pro řádné zpracování a posouzení předkládaných materiálů, ale zároveň fakultám poskytnou garanci termínu, do kterého její žádost bude za daných podmínek posouzena.

Komunikace

1. Rozlišit roviny komunikace

V rámci VŠ by mělo být vnitřně nastaveno, v jakých záležitostech a s kým komunikuje předseda/místopředseda rady, členové rady a administrativní aparát tak, aby jednotlivým aktérům bylo zřejmé, na koho se mohou obracet.

2. Nastavit a rozvíjet možnosti osobního kontaktu

Rada by měla hledat způsoby, jak výsledky svojí práce osobně komunikovat se zástupci fakult. Jednou z často využívaných možností je účast zástupců fakulty na jednání rady, která je žádoucí zejména v těch případech, kdy se předpokládá, že rada ze strany fakulty bude potřebovat dodatečné vysvětlení, nebo kdy rada předpokládá negativní stanovisko. S ohledem na časové možnosti zasedání je případně možné osobní setkání uskutečňovat v jiných formátech (zvláštní jednání se zástupci rady apod.). Osobní jednání mimo rámec zasedání by však měla mít mandát ze strany předsedy/místopředsedy rady.

3. Zdůvodňování rozhodnutí

Rozhodnutí rady by v maximální možné míře měla být doplňována zdůvodněními, na jejichž základě budou rozhodnutí pro fakulty srozumitelná. V případě vytýkaných nedostatků by ze zdůvodnění mělo být zřejmé, v čem a jak má fakulta případně zjednat nápravu.

4. Informovat o opravných prostředcích

Fakulty by rovněž měly být informovány o tom, zdali a jakým způsobem se vůči rozhodnutí rady mohou odvolat.

5. Vytvořit si systém zpětné vazby

VŠ by měla zvážit vytvoření systému zpětné vazby, na základě kterého bude rada a administrativní aparát získávat zpětnou vazbu od fakult. VŠ a administrativní aparát by zároveň měl sbírat zpětnou vazbu od členů rady. Sběr zpětné vazby by měl probíhat pravidelně a kontinuálně tak, aby na jeho základě bylo možné fungování rady a administrativního aparátu průběžně zlepšovat.