



VNĚJŠÍ HODNOCENÍ KOMPLEXNÍHO VNITŘNÍHO HODNOCENÍ KVALITY ZČU

VÝSLEDNÁ ZPRÁVA

V Plzni, duben 2018



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Obsah

1. Úvod.....	3
Účel a cíle proběhlého vnějšího hodnocení:.....	3
Požadavky na výběr externích hodnotitelů vnějšího hodnocení:	3
2. Proces vnějšího hodnocení	3
2.1. Zhodnocení metodiky Komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU.....	3
2.2. Ověření výsledků vnitřní hodnocení a přezkoumání plánů pro zlepšení.....	4
Seznam vybraných oblastí pro proběhlé vnější hodnocení:	5
Hodnocení „na místě“:	5
Příloha č. 1.....	7
ZHODNOCENÍ METODIKY KOMPLEXNÍHO VNITŘNÍHO HODNOCENÍ KVALITY ZČU.....	7
Příloha č. 2.....	13
Harmonogramy hodnocení „na místě“	13
Příloha č. 3.....	17
ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ KOMPLEXNÍHO VNITŘNÍHO HODNOCENÍ KVALITY ZČU A NASTAVENÍ AKČNÍCH PLÁNŮ	17



1. Úvod

Vnější hodnocení navazuje na Komplexní vnitřní hodnocení kvality ZČU, tudíž výsledky vnitřního hodnocení jsou vstupním podkladem pro vnější hodnocení.

Vnější hodnocení Komplexního vnitřního hodnocení ZČU v Plzni bylo realizováno týmem externích hodnotitelů v období od listopadu 2017 do března 2018. Toto vnější hodnocení zahrnovalo jak studium poskytnutých materiálů pracovníky ZČU, tak i posuzování na místě, které se uskutečnilo ve dnech 1. a 2. 2. 2018 na vybraných součástech ZČU.

Účel a cíle proběhlého vnějšího hodnocení:

- kritické zhodnocení metodiky Komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU i z hlediska požadavků NAU (Národní akreditační úřad pro vysoké školství)
- ověření výsledků Komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU ve vybraných oblastech z Hodnotícího rámce
- přezkoumání Akčních plánů jak z hlediska obsahu, tak i z hlediska jejich plnění

Požadavky na výběr externích hodnotitelů vnějšího hodnocení:

- znalost metodiky Modelu excelence EFQM
- předchozí zkušenosti se zajišťováním a hodnocením kvality v prostředí vysokých škol
- zkušenosti s vnějším hodnocením kvality
- zkušenosti s vedením a řízením práce, s formováním strategie vysokých škol
- zkušenosti v oblasti pedagogické a tvůrčí činnosti na vysoké škole

Radou pro vnitřní hodnocení ZČU byli vybráni čtyři vnější hodnotitelé (doc. JUDr. Jan Svatoň, CSc., doc. Ing. Šebesta Václav, DrSc., prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc., doc. Ing. Ladislav Janíček, Ph.D., MBA, LL. M.), externí poradce (Ing. Vladimír Braun) a manažer (koordinátor) hodnocení ze ZČU.

2. Proces vnějšího hodnocení

2.1. Zhodnocení metodiky Komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU

Prvním cílem vnějšího hodnocení bylo kritické zhodnocení metodiky Komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU, a to z hledisek nastavení souboru hodnotících kritérií, očekávaných



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

standardů, postupů a specifík v rámci vlastního hodnocení, ale i z hlediska požadavků NAU (Národní akreditační úřad pro vysoké školství).

K tomuto cíli byly poskytnuty vnějším hodnotitelům následující podklady¹:

- Průvodce sebehodnocením ZČU
- Hodnotící rámec - metodická část - obsahuje oblasti a k nim očekávané standardy
- Standardy a směrnice pro zajišťování kvality v evropském prostoru vysokého školství - ESG - český překlad
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG - originální verze
- IPN Kvalita – Metodika komplexního hodnocení kvality VŠ
- Metodické materiály z Rady Národního akreditačního úřadu pro vysoké školství:
 - 82/2017 - Postupy při posuzování funkčnosti vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality vysoké školy
 - 25/2017 - Metodické materiály NAU pro přípravu a hodnocení žádosti o institucionální akreditaci
 - Metodická pomůcka pro posuzování žádostí o akreditaci studijního programu
 - Doporučená osnova sebehodnotící zprávy pro akreditaci studijních programů

V příloze č. 1 je plné znění dokumentu od vnějších hodnotitelů, ve kterém hodnotí metodiku Komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU.

2.2. Ověření výsledků vnitřní hodnocení a přezkoumání plánů pro zlepšení

Druhým cílem vnějšího hodnocení bylo ověření výsledků pilotního komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU ve vybraných oblastech z Hodnotícího rámce.

Ověření se provádělo na deseti vybraných oblastech z Hodnotícího rámce. Oblasti byly vybrány vnějšími hodnotiteli tak, aby z každého kritéria byla vybrána alespoň jedna oblast a aby měl každý gestor vybránu alespoň jednu svoji oblast. Dalším kritériem bylo, aby existovala vazba mezi vybranou oblastí z kritérií „předpokladů“ (1-5) a vybranou oblastí z kritérií „výsledků“ (6-9).

¹ Tyto podklady jsou součástí Metodiky vnějšího hodnocení kvality ZČU v Plzni, která byla vykázána v 1. monitorovacím období.



Hodnotitelé se rozdělili do dvou týmů. Tým č. 1 tvořil doc. JUDr. Jan Svatoň, CSc. a doc. Ing. Ladislav Janíček, Ph.D., MBA, LL. M.. Tým č. 2 tvořil doc. Ing. Václav Šebesta, DrSc. a prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.

Seznam vybraných oblastí pro proběhlé vnější hodnocení:

Tým vnějších hodnotitelů č. 1:

- 1b2 – *Vedoucí pracovníci řídí rizika* gesce: rektor
- 2c1 – *Tvorba strategie* gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
- 4b1 – *Finanční řízení* gesce: kvestor
- 5d4 – *Realizace projektů tvůrčí činnosti* gesce: prorektor pro výzkum a vývoj
- 9a1 – *Měření klíčových strategických výsledků* gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Tým vnějších hodnotitelů č. 2:

- 3b2 – *Hodnocení výkonnosti pracovníků* gesce: kvestor
- 4a1 – *Vztahy s externími partnery* gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
- 5b1 – *Tvorba, hodnocení a zlepšování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání*
gesce: prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
- 6b1 – *Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti studia*
gesce: prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
- 7b1 – *Měření interní výkonnosti univerzity v personální oblasti* gesce: kvestor

Hodnocení „na místě“:

Pro ověření výsledků komplexního vnitřního hodnocení kvality byli vybráni respondenti ze ZČU, kteří odpovídali vnějším hodnotitelům na dotazy vztahující se k jednotlivým oblastem. Výběr respondentů se prováděl na základě požadavků vnějších hodnotitelů. Respondenti byli znalí dané oblasti a byli z různých úrovní řízení. **V příloze č. 2 jsou harmonogramy hodnocení „na místě“ včetně jmen**



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



respondentů. Na základě výše uvedeného vnější hodnotitelé zhodnotili výsledky komplexního vnitřního hodnocení v daných oblastech.

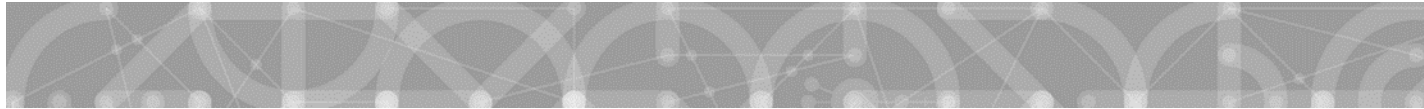
Třetím cílem vnějšího hodnocení bylo přezkoumání Akčních plánů² a to jak z hlediska obsahu, tak i z hlediska jejich plnění.

Pro zajištění přehlednosti, jednotnosti a kompatibility s Hodnotícím rámcem byl vytvořen formulář pro vnější hodnocení. Formulář kopíruje strukturu Hodnotícího rámce. Výsledky druhého a třetího cíle jsou zaznamenány ve v tomto formuláři.

V příloze č. 3 je plné znění dokumentů od vnějších hodnotitelů, ve kterých je zaznamenáno zhodnocení výsledků Komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU a nastavení Akčních plánů.

² *Ve Zprávě o vnitřním hodnocení kvality jsou Akční plány nazvány jako Opatření přijímaná za účelem zlepšování.*





Příloha č. 1

ZHODNOCENÍ METODIKY KOMPLEXNÍHO VNITŘNÍHO HODNOCENÍ KVALITY ZČU



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Toto zhodnocení je součástí aktivit tzv. vnějšího hodnocení komplexního vnitřního hodnocení ZČU v Plzni, jež bylo realizováno týmem externích hodnotitelů v období od listopadu 2017 do března 2018. Toto vnější hodnocení zahrnovalo jak studium poskytnutých materiálů pracovníky ZČU, tak i posuzování na místě, které se uskutečnilo ve dnech 1. a 2. 2. 2018 na vybraných pracovištích ZČU.

Zhodnocení zahrnuje tři základní části:

- 1) Celkové zhodnocení metodiky komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU.
- 2) Definování silných stránek a příležitostí ke zlepšování této metodiky.
- 3) Porovnání Hodnoticího rámce ZČU s požadavky Standardů NAÚVŠ.

1. Celkové zhodnocení metodiky komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU

Navržená a pilotním ověřením verifikovaná metodika je výsledkem progresivního a poctivého přístupu pracovníků ZČU v Plzni (včetně jejího vedení) k zajišťování a hodnocení kvality procesů a produktů univerzity. Vysoce oceňujeme, že návrh metodiky vychází z hodnotících rámců a kritérií, definovaných Evropskou nadací pro management kvality (EFQM) [1], resp. Standardů ESG [2]. Přirozeně a nenásilným způsobem využívá základní principy managementu kvality.

Zároveň vyslovujeme své uznání toho, jak vedení ZČU přistoupilo k problematice vytváření mechanismů a procesů zajišťování a hodnocení kvality, vyžadovaných poslední novelou zákona o vysokých školách. To, že na nastavení procesů a kritérií vnitřního hodnocení kvality byly naplánovány a uvolněny nemalé zdroje (včetně lidských), je i v porovnání s přístupy na jiných českých vysokých školách hodné respektu. Výslednou vysokou úroveň posuzované metodiky nesporně ovlivnilo i využívání dlouholetých zkušeností pracovníků některých pracovišť univerzity v této oblasti, kteří možnost participovat na její tvorbě a verifikaci uchopili jako příležitost, jež může přinést budoucí efekty a uznání nejenom ze strany NAÚVŠ, ale i jiných vysokoškolských pracovišť!

Jsme přesvědčeni, že po drobných úpravách a zlepšeních se tato metodika může stát účinným interním prostředkem systematického zabezpečování, řízení a zlepšování kvality vzdělávací, tvůrčí i dalších činností na všech organizačních úrovních ZČU. Výstupy ze systematicky prováděného komplexního vnitřního hodnocení kvality budou moci být univerzitou efektivně využívány jak pro účely zpracování sebehodnotících zpráv (jako nutné součásti žádostí o akreditaci studijních programů), tak i zpráv o vnitřním hodnocení (jako nutné součásti žádosti o institucionální akreditaci v daných oblastech vzdělávání).

Celkově metodiku Komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU považujeme za komplexní, srozumitelnou, dostatečně náročnou a objektivní, která může sloužit jako klíčový podklad pro práci týmů vnitřního hodnocení kvality jak na celé univerzitě, tak i na jednotlivých fakultách a ústavech. Rádi bychom zdůraznili, že dále zmíněné náměty na možná zlepšení nijak nezpochybnou celkovou vysokou úroveň zpracování posuzované metodiky. Mají sloužit jen jako možný nástroj inspirace k jejímu dalšímu rozvoji a zejména k jednoznačnému navázání na požadavky standardů pro institucionální akreditaci, vymezených např. [3].



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

2. Definování silných stránek a příležitostí ke zlepšování této metodiky.

Při studiu metodiky, jakož i při využívání hodnoticího rámce v průběhu posuzování na místě byly identifikovány následující silné stránky a příležitosti (náměty) ke zlepšování:

a) *Silné stránky metodiky:*

- + respektuje hodnotící rámce a kritéria EFQM a ESG (viz výše),
- + aplikuje zásady a postupy sebehodnocení organizací,
- + je zpracována se zřejmou erudicí tvůrců a využívá jejich zkušeností v této oblasti,
- + má komplexní charakter, protože zahrnuje v podstatě všechny procesy a činnosti univerzity a všechny klíčové dosahované výsledky,
- + předpokládá skutečnou týmovou práci, jelikož v týmech mají být vhodně zastoupeni pracovníci z různých organizačních jednotek univerzity,
- + zahrnuje i prvek „peer review“, tzn., že počítá v rámci vnitřního hodnocení také s účastí externích hodnotitelů,
- + předpokládá pravidelné opakování v intervalech, stanovených vedením ZČU, minimálně však v rozmezí 5 let,
- + hodnotící rámec zahrnuje desítky dílčích oblastí hodnocení, v rámci kterých je definován i tzv. „očekávaný standard“, což je předpokládaný cílový stav zralosti. To má i silný motivující aspekt.
- + postupy hodnocení oblastí jsou v metodice popsány srozumitelně a s logickou návazností,
- + pětistavové hodnocení současného stavu jednotlivých oblastí je pro účely vnitřního hodnocení a odhalování příležitostí k dalšímu zlepšování postačující,
- + součástí vnitřního hodnocení je i návrh dalšího postupu formou tzv. opatření ke zlepšení.

b) *Příležitosti (náměty) k dalšímu zlepšování metodiky:*

- všechny informace, související s metodikou (postupy, kritéria, hodnotící rámec atd.) sloučit do jednoho dokumentu a tento dokument zařadit mezi dokumenty řízené (vydání formou vnitřního předpisu ale není potřebné ani vhodné!),
- zdůraznit a účinněji s jednotlivými řídicími pracovníky (zejména na fakultách a ústavech) komunikovat smysl a účel vnitřního hodnocení, který je v objektivním odhalování příležitostí ke zlepšování i silných stránek, jež je možné posléze univerzitou marketingově využívat,
- vyjasnit u jednotlivých oblastí hodnocení roli tzv. garanta, včetně jednoznačného definování jejich odpovědností a pravomocí vůči komplexnímu vnitřnímu hodnocení kvality,
- při rozdělení oblastí (kritérií) hodnocení mezi dílčí týmy hodnotitelů zajistit, aby si měli čas svá dílčí zjištění navzájem přezkoumat a případně doplnit,
- u popisu reálného stavu oblastí být co nejkonkrétnější a vysvětlovat zúčastněným autorům, co jsou jasné důkazy,
- vyjasnit za jakých okolností bude možné upravovat tzv. hodnocení důležitosti oblastí, např. v souvislosti se změnami kontextu (tj. vnitřních a vnějších aspektů ovlivňujících činnosti ZČU),



- stanovit, jak budou prakticky realizovány každoroční aktualizace a doplňky zprávy o vnitřním hodnocení ZČU,
- definovat rozsah a náplň pravidelného výcviku interních hodnotitelů, tj. pracovníků ZČU, nominovaných do týmů komplexního vnitřního hodnocení kvality,
- dát do souladu oblasti vnitřního hodnocení v tzv. Hodnotícím rámci s požadavky NAUVŠ dle [3]. Možné náměty jsou uvedeny v následující části.
- konkretizovat navržené cíle opatření ke zlepšení a doplnit je odpovědnými pracovníky a termíny plnění,
- při vlastním hodnocení využívat i porovnávání s jinými vysokými školami (tzv. benchmarking),
- systematictěji využívat přenos dobrých zkušeností mezi jednotlivými katedrami, fakultami a ústavami.

3. Porovnání Hodnotícího rámce ZČU s požadavky Standardů NAUVŠ

Komparativní analýzou textu v popisu jednotlivých oblastí tzv. Hodnotícího rámce, jež je podstatnou součástí metodiky Komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU v Plzni a požadavků, které je nutné naplnit a také popsat při podávání žádostí o institucionální akreditaci (jsou definovány v [3]) bylo zjištěno, že ne všechny tyto požadavky jsou **explicitně** vyjádřeny v popisu jednotlivých oblastí Hodnotícího rámce. To ovšem ještě nemusí znamenat, že ZČU tyto požadavky v praxi nenaplnuje, jen v Hodnotícím rámci nejsou explicitně definovány, což by mohlo znamenat, že týmy interních hodnotitelů by mohly při realizaci následujících cyklů vnitřního hodnocení na některé z požadavků NAUVŠ zapomenout. Jejich případné zahrnutí do oblastí Hodnotícího rámce by navíc usnadnilo orientaci při popisu plnění požadavků NAUVŠ v žádosti ZČU o institucionální akreditaci ve vybraných oblastech vzdělávání.

Proto je v následující tabulce uvedeno, zda je konkrétní požadavek NAUVŠ (s odkazem na příslušný standard) explicitně v popisu některé z oblastí uveden nebo ne a v případě záporného zjištění je navrženo, do které z dílčích oblastí Hodnotícího rámce by bylo možné požadavek NAUVŠ doplnit, resp. stanovit jako novou oblast vnitřního hodnocení. V prvním sloupci jsou u jednotlivých standardů NAUVŠ uvedeny kódy, jež jsou v souladu s jejich označením v [3].

Tabulka: Porovnání požadavků standardů NAUVŠ pro institucionální akreditaci a oblastí Hodnotícího rámce

Standard NAUVŠ	Explicitně zahrnuto v Hodnotícím rámci ZČU	Doporučení k zařazení do Hodnotícího rámce ZČU
Část A: Požadavky na institucionální prostředí		
<i>I. Působnost orgánů vysoké školy, řízení a hospodaření vysoké školy</i>		
A /I. 1	Ne	Doplnit do oblasti 1a
A /I. 2	Ne	Doplnit do oblasti 1b
A /I. 3	Ano, je rozprostřen do několika různých oblastí	
A /I. 4	Ano, viz oblasti 4b1 a 4b2	



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

<i>II. Poslání a strategie vysoké školy</i>		
A /II. 1	Ano, viz oblasti 2c1 a 1a1	
A /II. 2 + A /II. 3	Ano, viz oblasti 2c1, 2d2, 2d3, 1b1, 2b1, 2b2, 5a1 a všechny oblasti výsledků	
A /II. 4 + A /II. 5	Ano, viz oblasti 2b1, 2b2 a 2b3	
A //II. 6	Ano, viz oblasti 1a2, 5b3	Zbývá pouze do oblasti 5d3 doplnit podporu studentů se specifickými potřebami
A //II. 7	Ne	Doplnit do oblasti 1a2
<i>III. Aktivity vysoké školy spojené se vzdělávací činností</i>		
A /III. 1	Ne	Doplnit do oblasti 5b1
A /III. 2	Ne	Doplnit do oblasti 5b1
A/III.3	Ne	Zařadit jako novou oblast 1a4
<i>IV. Tvůrčí činnost vysoké školy</i>		
A /IV. 1	Ano, viz oblasti 5b2 a 5b4	
A //IV. 3	Ne	Doplnit do oblastí 5b1 a 5b3
<i>V. Vnitřní systém zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřní hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností vysoké školy</i>		
A /V. 1 + A/V.2 + A /V. 8	Ne	Zařadit jako novou oblast 1d2
A /V. 3 + A /V. 4	Ne	Zařadit jako novou oblast 1d2
A /V. 5	Ne	Zařadit jako novou oblast 1d3
A /V. 6	Ne	Doplnit do oblasti 5e1
A /V. 7 + A/V.12	Ne	Zařadit jako novou oblast 1d4
A /V. 9	Ne	Doplnit do nové oblasti 1d2
A /V. 10	Ne	Doplnit do nové oblasti 1d2
A /V. 11	Ne	Doplnit do oblasti 5a2
<i>VI. Procesy schvalování, řízení a pravidelného hodnocení kvality studijních programů</i>		
A /VI. 1	Ano, viz oblast 5b1	
A //VI. 2	Ne	Doplnit do oblasti 5b1
A /VI. 3	Ano, viz oblast 5b1	
A /VI. 4 + A /VI. 5	Ne	Doplnit do oblasti 5b1
<i>VII. Podpůrné zdroje a administrativa</i>		
A /VII. 1 + B /II. 7	Ano, viz oblast 4c1	
A /VII. 2	Ano, viz oblast 4d1	
A /VII. 3 + B /II. 7	Ne	Doplnit do oblasti 4e1
A /VII. 4 + A /VII. 5	Ano, viz oblast 5d3	
Část B: Požadavky na oblast vzdělávání		
<i>I. Rozsah a struktura vzdělávací činnosti v dané oblasti vzdělávání</i>		
B /I. 1 + B /I. 2	Ne	Doplnit do oblasti 5b1
<i>II. Zajištění podmínek pro uskutečňování vzdělávací činnosti v dané oblasti vzdělávání</i>		
A /IV. 2 + B /II. 1 + část B/ II. 5	Ne	Doplnit do oblasti 5b2



B /II. 2	Ano, viz oblast 3a1	
B /II. 5	Ne	Zařadit jako novou oblast internacionalizace 5a3
B/ II. 6	Ne	Doplnit do oblasti 5b3

Reference:

[1] *EFQM Model Excellence*. Brussels: EFQM a Praha: Česká společnost pro jakost. 2012, ISBN 978-90-5236-698-2

[2] *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels. 2015. ISBN 978-9-08-168672-3

[3] 25/2017 *Metodické materiály Národního Akreditačního úřadu pro vysoké školství pro přípravu a hodnocení žádostí o institucionální akreditaci*. Praha: Rada Národního Akreditačního Úřadu pro Vysoké Školství. 2017, 43 s.

Zpracovali:

Prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.

Doc. Ing. Václav Šebesta, DrSc.

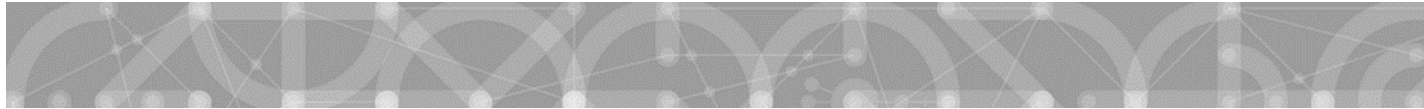
Doc. JUDr. Jan Svatoň, CSc.

Doc. Ing. Ladislav Janíček, Ph.D., MBA, LL. M.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Příloha č. 2

Harmonogramy hodnocení „na místě“



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Vnější hodnocení kvality ZČU v Plzni – hodnocení na místě dne 1. 2. 2018

Tým vnějších hodnotitelů č. 1:

doc. Ing. Ladislav Janíček, Ph.D., MBA, LL. M.

doc. JUDr. Jan Svatoň, CSc.

9 – 9:45 hodin	1b2 - řízení rizik rektor: doc. Dr. RNDr. Miroslav HOLEČEK	kancelář rektora UR 305
10 – 11 hodin	2c1 – tvorba strategie 9a1 – měření strategických výsledků prorektor pro rozvoj a vnější vztahy: doc. Ing. Vladimír DUCHEK, Ph.D.	UR 410
12 – 13 hodin	oběd	
13 – 14 hodin	4b1 – finanční řízení kvestor: Ing. Petr BENEŠ	UR 303
15 – 15:45 hodin	5d4 – programy a projekty tvůrčí činnosti prorektor pro výzkum a vývoj: prof. RNDr. Tomáš KAISER, DSc.	UR 412
16 – 16:45 hodin	verifikace komunikace děkan Fakulty strojní: doc. Ing. Milan EDL, Ph.D.	UV 207
17:30 – 18:30 hodin	verifikace komunikace proděkanka pro strategii a rozvoj fakulty právnické: JUDr. Miloslava WIPPLINGEROVÁ, Ph.D., LL. A. tajemnice fakulty právnické Ing. Mgr. Dana BÁRKOVÁ, Ph.D.	PC218 PC215

Koordinátorka: Ing. Ivana MAZÍNOVÁ Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Vnější hodnocení kvality ZČU v Plzni – hodnocení na místě

Tým vnějších hodnotitelů č. 2:

prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.

doc. Ing. Šebesta Václav, DrSc.

1. 2. 2018

8:30 – 9:30 hodin	kvestor: 3b2, 7b1 Ing. Petr BENEŠ	UR 303
9:45 – 10:45 hodin	proděkanka pro vzdělávací činnost FEL: doc. Ing. Eva KUČEROVÁ, CSc. 5b1, 6b1	UR 111
11 – 12 hodin	prorektor pro rozvoj a vnější vztahy: 4a1 doc. Ing. Vladimír DUCHEK, Ph.D.	UR 410
12 – 13 hodin	oběd	
13.15 – 14.15 hodin	Fakulta aplikovaných věd proděkan pro vzdělávací činnost FAV: 5b1, 6b1 doc. Ing. Miloš ŽELEZNÝ, Ph.D.	UN 556
14:30 – 15:30 hodin	vedoucí Katedry informatiky a výpočetní techniky doc. Ing. Přemysl BRADA, MSc. Ph.D. 3b2, 4a1, 5b1, 6b1, 7b1	UC 354
15.45 – 16.45	členka vedení pro kvalitu FST: doc. Ing. Helena ZÍDKOVÁ, Ph.D. 3b2, 4a1, 5b1, 6b1, 7b1	UK 217, (UR 407)



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



2. 2. 2018

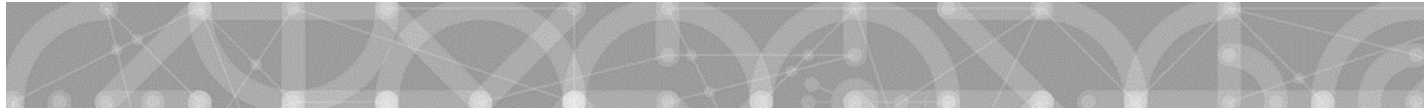
9 - 10 hodin	Fakulta elektrotechnická proděkan pro rozvoj: doc. Ing. Jiří TUPA, Ph.D. 4a1,.....	UR 111
10.15 – 11.15 hodin	prorektor pro studijní a pedagogickou činnost: 5b1, 6b1 doc. Ladislav ČEPIČKA, Ph.D.	UR 406

Koordinátorka: Ing. Ivana MAZÍNOVÁ Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Příloha č. 3

ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ KOMPLEXNÍHO VNITŘNÍHO HODNOCENÍ KVALITY ZČU A NASTAVENÍ AKČNÍCH PLÁNŮ



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Tým hodnotitelů 1

Oblast 1b2: Vedoucí pracovníci řídí rizika		<i>gesce: rektor</i>
Očekávaný standard	Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) řídí rizika pomocí vhodně zvoleného systému. Osobně se zasazují za to, aby všechna rizika byla identifikována a aby byla přijata preventivní opatření pro předcházení rizikům tak, aby rizikové situace vůbec nenastaly. Pokud nelze výskyt rizikových situací zcela eliminovat, existuje systém opatření pro omezení vzniklých následků.	
Popis současného stavu	<p><i>Jak je vnímán systém řízení rizik – formálnost vs. užitečnost? Jak je systém řízení rizik organizačně stabilizován? Personálně a finančně? Existuje systematický proces monitorování rizik? Je to personálně zajištěno? Jak jsou provázána rizika z vnějšku vs. rizika vnitřní? Jak jsou kvantifikována (tj. dopad vs. pravděpodobnost) a hierarchizována na univerzitě?</i></p> <p>SŘR je organizován od roku 2007. Po mediální kauze kolem PrávF v roce 2009 byla nastolena otázka důvodů selhání. Lidský faktor byl shledán jako hlavní důvod a stal se kritériálním hlediskem nastavení systému řízení rizik zaměřeného především na analýzu a předcházení obdobným situacím. Vede se diskuse o vlastních rizik, tj. má-li být vlastník rizik součástí liniového vedení anebo mimo něj – přiklonili se k liniovému začlenění. Např., vlastník rizik IT je ředitel útvaru a jeho liniovým vedoucím je kvestor. Související komunikace pak probíhá v této struktuře. Systém se zaměřuje na to, aby se snižovala pravděpodobnost především vzniku a minimalizace dopadu rizik. Systém je orientován na rizika v rámci primárních procesů, tj. výuka, výzkum. Např. akreditace – speciální část systému řízení rizik jsou i rizika mediální (viz případ PrávF). Systém řízení rizik je pod PrávO rektorátu. <i>Ne úplně všichni jsou však přesvědčeni, že nastavení tohoto systému není formální.</i></p> <p><i>Co se s riziky děje, po té, co jsou identifikována? Jak se pracuje s maticí rizik? Jak jsou opatření komunikována mezi Univerzitou a F/S a jak se zjišťuje účinnost přijatých opatření?</i></p> <p>Identifikované riziko se dostane k vlastníkovi rizika a ten oznámí orgánům, které mají danou oblast ve správě – např. u IT, ředitel IT služeb jako vlastník rizika. Tento vlastník dále komunikuje s kvestorem, tedy s řídicím pracovníkem, nastavení opatření. Řídicí pracovník přijímá návrhy a posléze je vyhodnocována jejich účinnost.</p> <p><i>Jak jsou řízena rizika s podáváním dotačních projektů – spolufinancování, předfinancování, udržitelnost, zdroje financování, HČ vs. NHČ, účinná spolupráce, oddělování HČ/NHČ, H2020, GDPR, HR Award,...? Jak jsou ošetřena rizika plynoucí z nenastavenosti systému?</i></p> <p>Systémová rizika a nastavení systému řeší příslušný organizační útvar, v tomto případě projektové centrum. Systém správy rizik je decentralizován až na úroveň F/S a řešitele projektů, vč. odpovědnosti za škody, za nezpůsobilé náklady, aj. Projektové centrum o metodických nastaveních jedná s poskytovateli ve snaze minimalizovat riziko. Současně se nastavení projednávají, např. na MŠMT, ČR, apod., ve snaze o jejich optimalizaci.</p> <p>Velkým rizikem je obecně rigidita akademického prostředí a z toho plynoucí omezená účinnost řídicích aktů. Ochota k přijímání jakýchkoliv regulací je obecně spíše nízká. Rizikem je zejména jisté tradiční konzervativní myšlení a kultura. Heterogenita univerzitního prostředí vnáší do systému řízení rizik další dimenzi a různou míru schopnosti rozumět a ochotě přijímat. Vnímání udržitelnosti výsledků projektů jako nedílné součásti jeho řízení projektu je různé – pružnější jsou technické fakulty.</p> <p><i>Jak tedy univerzita mění myšlení?</i></p> <p>Univerzita uplatňuje procesní přístup k řízení, přiřazení rizik vlastníkům,</p>	



	dbá na transparentnost, rozdělení odpovědnosti již na začátku projektů. Rovněž byla učiněna organizační nastavení a opatření, především byla nově zřízena pozice prorektora pro projektové centrum a transfer technologií.
Důkazy	<i>Dlouhodobý záměr ZČU 2016–2020; Směrnice rektora Bezpečnost a ochrana zdraví při práci; Směrnice rektora Systém řízení rizik; katalog rizik ZČU; zápisy z jednání Výboru pro řízení rizik; Organizační řád ZČU.</i>
Silné stránky	Systém je definovaný, organizačně ukotvený (Právní odbor rektorátu). Systém je ukotven na vrcholové úrovni řízení a v gesci rektora, čímž je zvýrazněn jeho význam pro rozhodování.
Co je třeba zlepšit	Zvýšit povědomí o významu systému řízení rizik, uvědomění si odpovědnosti a celkově význam tohoto procesu pro eliminaci, či omezení negativních dopadů rizik.
Vyjádření vnějších hodnotitelů	Ačkoliv ne všichni jsou zřejmě přesvědčeni o nutnosti, zdá se, že systém je vhodně nastaven. Zkušenost z minulých dopadů selhání systému řízení výrazně zvyšuje citlivost vedoucích pracovníků na rizika a ve srovnání s jinými VVŠ nastavení systému také napomáhá jeho akceptaci vedoucími pracovníky. Doporučení a opatření: Lze doporučit dále komunikovat význam systému řízení rizik, vzdělávání, zkvalitňovat metodické nastavení, dotahování případů selhání do konce z hlediska odpovědnosti. Důležité je i vykonávat systematickou kontrolní činnost dodržování metodických nastavení – např. cestou interního auditu.
Zhodnocení akčního plánu	Akční plán je v tomto směru dobře nastaven a připomínky evaluátorů pouze rozšiřují některá vnímaná témata na základě provedených rozhovorů



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Oblast 2c1: Tvorba strategie <i>gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy</i>	
Očekávaný standard	Univerzita má vytvořeny vhodné procesy pro tvorbu a aktualizaci strategie včetně stanovení strategických cílů. Při tvorbě strategie jsou zohledňována rizika a jsou vytvořeny vhodné scénáře plnění strategických cílů. Do strategie je zahrnut koncept udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti.
Popis současného stavu	<p>Co je vlastně předmětem strategie na univerzitě? Jaké jsou kritériální funkce pro vyhodnocování strategických nastavení?</p> <p>Za strategii univerzity je dle vyjádření konzultovaného považována strategie fakult. Vychází z analýzy stávající situace a strategií nadřazených, tj. strategie ministerstva, která se respektuje, strategie regionální, strategie města – a existuje mezi nimi propojení. Univerzita dokonce ve specifických oblastech vytváří i strategie pro město a region. Strategické propojení školy je vázáno na průmysl, např. na revitalizovaný závod Škoda a rovněž na Karlovarský kraj, kde působí pobočka Ekonomické fakulty a zajišťuje výuku v oborech potřebných dle potřeb kraje. Škola má certifikát ISO 9001. Existuje konkrétní partnerství a personální propojení na region, město i průmysl. Cíle řízení zdůrazňují kvalitu. Z předložených dokumentů vyplývá, že vedení univerzity dbá na jasné provázání cílů a indikátorů jejich dosažení. Rovněž je zdůrazňován význam příležitostí plynoucích z internacionalizace.</p> <p>Jak strategie reaguje na rizika a vývoj vnějšího prostředí? Jaká je struktura strategie? Funkční oblasti?</p> <p>Strategie F/S se odvozuje od strategie U. Ze získaných sdělení vyplývá, že univerzita komunikuje s F/S ve věci obsahu strategie. Úroveň dokumentů F/S se zvyšuje, jak konstatuje vedení školy. Cítí pochopení F/S, že strategický záměr má smysl a že F/S vnímají strategii jako užitečný a praktický nástroj a uvědomují si jeho potřebnost. Opět je však rozdíl v přijímání strategického plánování v důsledku kulturní a oborové diverzity univerzity.</p> <p>Vazba mezi praktickou a formální stránkou strategického záměru? Jakými metodami zjišťují plnění? Jak je projednáváno plnění? Jak se řeší zjištěné rozdíly resp. neplnění? Jak je strategie projednávána s F/S?</p> <p>Univerzita vede s F/S tzv. strategické rozhovory, kdy se vedení F/S dostaví na vedení univerzity a vede diskusi na základě předložených podkladů. Z toho vznikají připomínky a doporučení. Plnění indikátorů se hodnotí kvartálně. Analyticky se strategickým plánováním zabývá odbor strategie ve spolupráci s gestory jednotlivých kapitol strategického záměru. Přijímají se korektivní opatření na základě kvartálního projednávání a jsou stanovovány termíny nápravných opatření.</p>
Důkazy	<i>Strategický (resp. Dlouhodobý) záměr ZČU 2016–2020; strategické záměry součástí; Plán realizace strategického záměru 2017; Institucionální plán 2016–2018; harmonogram strategických rozhovorů a zápisy z nich; strategické záměry a plány jejich přípravy jednotlivých součástí; Výše zmiňovaný dokument Harmonogram přípravy plánu strategického (resp. dlouhodobého) záměru obsahuje i popis postupu při tvorbě plánu realizace strategického záměru.</i>
Silné stránky	Na úrovni vedení univerzity je patrné pochopení smyslu věci. Samotný proces strategického plánování je poměrně dobře organizačně podchycen. Strategické řízení je administrativně podporováno Odborem strategie jako analytickým útvarům.



Co je třeba zlepšit	Je třeba vyjasnit tvrzení, že strategie univerzity je vlastně strategií fakult? Co je vlastně východiskem pro formulování strategie univerzity, zdali strategie fakult anebo strategie regionu, města, průmyslu?
Vyjádření vnějších hodnotitelů	Je patrné, že systém strategického plánování je organizačně dobře nastaven a personálně kompetentně zajištěn. Věcně je potřebné ujasnit priority strategie v jednotlivých oblastech – především vzdělávání a výzkum. Hodně bylo řečeno spíše o třetí roli. Současně lze doporučit zamyslet se nad tím, jak strategie podporuje dosahování konkurenceschopnosti univerzity resp. F/S a v čem vlastně spočívá konkurenceschopnost univerzity?
Zhodnocení akčního plánu	Závěry podporují potřebu zintenzivnit vazbu mezi výstupy analýz a standardizaci procesu strategického plánování uvedené v akčním plánu.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Oblast 4b1: Finanční řízení		<i>gesce: kvestor</i>
Očekávaný standard	Univerzita používá procesy finančního plánování, operativního řízení, vykazování a přezkoumávání tak, aby byla optimalizována efektivnost a účinnost využívání zdrojů. Systém delegování pravomocí a odpovědnosti za řízení finančních zdrojů je v souladu s platnou legislativou a zároveň motivuje součásti k maximální hospodárnosti. Univerzita uplatňuje činnosti interního finančního dohledu (auditování) přizpůsobené úrovním řízení univerzity (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i>).	
Popis současného stavu	<p>Jak je financování propojeno s výkonem a kvalitou? Vnitřní pravidla vs. vnější podmínky financování? Univerzita rozděluje normativní prostředky dle kvality a výkonu vesměs podle MŠMT. Na potřeby centrálních služeb se centralizuje kvalifikovaným algoritmem – přepočtený počet zaměstnanců, počet zaměstnanců, počet dokladů – faktury, cestovní příkazy, bankovní doklady, atd. Všechny vstupy do výpočtu a doklady jsou vesměs ověřitelně dostupné v informačních systémech. Obecná režie činí 25%, která vstupuje do kalkulací. Z hlediska veřejné podpory se za relevantní entitu považuje celá univerzita. Systém metodiky rozpočtování považují za komplikovaný.</p> <p>Podíl centralizace na příspěvku a na celkových neinvestičních výnosech? Podle vyjádření příspěvek na vzdělávací činnost činí cca 600mKč, centralizace je cca 230mKč, tj. více jak 1/3. Celkové neinvestiční výnosy činí 2,4mld Kč, tj. podíl centralizace je cca 10%. Původně byl záměr uplatnit přístup na principu „daně z obratu“, tj. z celkových výnosů. Z hospodářské činnosti se centralizuje část zisku? – může mít demotivační účinek.</p> <p>Jak univerzita reaguje na změny pravidel projektového financování? Jak ZČU řídí na vzrůstající podíl spolufinancování či předfinancování? Jak řídí ZČU udržitelnost projektů? Metodické zajištění projektové podpory provádí projektové centrum. Strategické projekty jsou centrálně koordinovány a zajišťovány jak z hlediska předfinancování, tak spolufinancování.</p> <p>Jak jsou řízena rizika s podáváním rizikových projektů? Existuje mezifakultní výuka a sdílení kapacit? Absorpce finančních dopadů rizik projektů a zejména absorpční kapacita F/S (finanční) nejsou speciálně řízeny. Existuje mezifakultní výuka, kdy se sdílí kapacity F/S.</p>	
Důkazy	Směrnice rektora <i>Metodika rozpočtu</i> ; Rozhodnutí rektora <i>Rozpočtová pravidla pro rok 2017</i> ; Směrnice rektora <i>Vnitřní kontrolní systém</i> ; Rozhodnutí rektora <i>Stanovení příkazců operací a správců rozpočtu a hlavních účetních na ZČU</i> , Pokyn kvestora <i>Zabezpečení přípravy Výroční zprávy o hospodaření univerzity</i> ; Pokyn kvestora <i>Režijní náklady a zisk u doplňkové činnosti a smluvního výzkumu</i> ; Pokyn kvestora <i>Uplatnění režijních nákladů v projektech</i> ; Pokyn kvestora <i>Zřizování a číslování zakázek v IS Magion</i> .	
Silné stránky	Univerzita je ekonomicky poměrně integrovaná a konsolidovaná.	
Co je třeba zlepšit	Lze doporučit vyjasnění a identifikaci investičních a rozvojových priorit z hlediska financování. Rovněž lze doporučit optimalizovat metodické nastavení řízení finančních rizik, absorpční kapacity F/S při podávání projektů, tématu veřejné podpory, mechanismu uplatňování režijní zátěže projektů, posílit centrální metodiku v oblasti financování projektů – podle vyjádření si metodiku financování řeší fakulty individuálně, aj. – např.	



	<p>zajištění oddělování HC/NHC, kdy si kalkuluje kapacitu relevantní entity každá fakulta samostatně? Lze doporučit nastavit rozpočtovací mechanismus, který vytvoří motivační pobídky k žádoucím potřebám hospodaření, např. uplatnění nejen parametrické, ale i na celkových výnosech závislé centralizace. Zvážit a případně přehodnotit stupeň centralizace a decentralizace hospodaření – např. kalkulace nákladů HC jsou schvalovány na rektorátě?</p>
Vyjádření vnějších hodnotitelů	<p>Zřejmě významným tématem je zvážení změny rozpočtovacího mechanismu k podřízení všech zdrojů financování centralizaci, tj. na principech danění všech zdrojů financování a zvážení nastavení motivačních nástrojů v rámci rozdělování rozpočtu. Rovněž by bylo žádoucí posoudit a případně posílit centrální metodickou činnost v oblasti financování a současně zvážít určitou vhodnou míru decentralizace odpovědnosti hospodaření na F/S.</p>
Zhodnocení akčního plánu	<p>S nastavením akčního plánu lze souhlasit a doporučujeme zohlednit dodatečná témata uvedená v odstavcích „co je třeba zlepšit“ a „vyjádření vnějších hodnotitelů“</p>



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Oblast 5d4: Realizace projektů tvůrčí činnosti <i>gesce: prorektor pro výzkum a vývoj</i>	
Očekávaný standard	Projekty tvůrčí činnosti jsou řízeny systematicky uznávanými metodami projektového řízení. Projekty mají definované cíle a milníky, jejich postup je pravidelně sledován a vyhodnocován a z vyhodnocení jsou vyvozovány závěry a poučení pro stávající i budoucí projekty.
Popis současného stavu	<p>Co jsou strategické projekty pro ZCU a jak jsou systémově podporovány? Jak mají ošetřenu správu duševního vlastnictví vč. účtování o něm? Jak je nastaveno financování mezd z projektů? Jak je zajištěno oddělování HČ a NHČ v projektech? Jak se dosahuje koordinace mezi F/S? Jaká je úroveň metodické podpory F/S z rektorátu? Jak je řešena různorodost oborového a s tím souvisejícího nastavení jednotlivých F/S?</p> <p>Je konstatováno dosahování synergie vyplývající z různorodosti profilu univerzity. Metodickou podporu tvůrčí činnosti, zejména v oblasti projektů, zajišťuje Projektové centrum. Z institucionální podpory univerzita centralizuje 3% na financování motivačního systému – podle výkonu v RIV, či za vybrané projekty apod. plus projektového centra. Tvůrčí činnost a projekty jsou rozvíjeny ve vazbě na region a město. Univerzita se, např., účastní aktualizace RIS3 strategie a spolupracuje s hospodářskými komorami, průmyslem,...</p> <p>Univerzita se připravuje na zavedení systému hodnocení tvůrčí činnosti. Zavádí se systém HAP, ale zatím univerzita nepředpokládá využití jiných systémů hodnocení (např. INCITES). Podle vyjádření se vyvíjí rovněž i další aplikace na hodnocení kvality a výkonu a pro posuzování konkurenceschopnosti výsledků. Hodnocení výsledků tvůrčí činnosti se děje také na základě vyhodnocování výsledků grantů, např. studentských grantů Specifického výzkumu, soutěží Postdoc hodnocených dle daných kritérií, soutěže Talent zaměřené na podporu excelentních magisterských a bakalářských i PhD studentů.</p> <p>V čem je univerzita konkurenceschopná? S kým se srovnávají? Jaké je propojení tvůrčí činnosti na kariérní rozvoj? Jaké je propojení tvůrčí činnosti na výuku?</p> <p>Podle získaného vyjádření není tvůrčí potenciál a jeho rozvoj zatím předmětem konkrétně koncipované politiky. Rozvoj tvůrčího potenciálu je údajně ponechán spontánnímu vývoji. Svoje výsledky měří porovnáváním se s vybranými univerzitami, např. ČVUT v technických oborech a dále dosahovanými objemy výnosů v institucionálním financování. Dále se sleduje počet kvalifikačních prací studentů, zapojení jejich autorů do výzkumných úkolů na výzkumných centrech. Sleduje se využití technické infrastruktury jako indikátoru provázanosti tvůrčí činnosti na výuku.</p>
Důkazy	Směrnice rektora <i>Správa projektů</i> .
Silné stránky	Univerzita má jasnou politiku hodnocení kvality a výkonu a činí k tomu zřetelné kroky (HAP, apod.) s ohledem na motivační systém. Komunikace metodiky projektového řízení směrem k F/S byla ze strany Fstrojní hodnocena pozitivně a realisticky.
Co je třeba zlepšit	Ošetření tématu veřejné podpory je dosud zřejmě nedotažené. Lze doporučit, aby gesce za tvůrčí činnost byla úzce propojena na správu duševního vlastnictví a transfer technologií, které jsou měřitelným výstupem tvůrčí činnosti. Informace o správě duševního vlastnictví a transferu technologií v oblasti tvůrčí činnosti nebyly zřetelné (existuje směrnice o transferu znalostí,...) – řeší různí prorektoři? – viz výše. Zatím



	není vyjasněna vazba hodnocení na karierní rozvoj.
Vyjádření vnějších hodnotitelů	Vzhledem k poměrně čerstvému rozdělení agendy nebyla úplně vyjasněna součinnost oddělených agend – VaV a transferu technologií
Zhodnocení akčního plánu	Se závěry v akčním plánu lze souhlasit. Je třeba zaměřit se na metodickou podporu související s tématem veřejné podpory a koordinace nově oddělených agend VaV a Transferu technologií.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Oblast 9a1: Měření klíčových strategických výsledků <i>gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy</i>	
Očekávaný standard	Univerzita má vhodně zvolenou sadu měřítek hlavních strategických výsledků, pomocí kterých měří a hodnotí plnění své strategie. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde to je vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně vyhodnocovány a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami (vazba na ESG část 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i>).
Popis současného stavu	<p>Jaká jsou měřítka strategických výsledků? Nastavení strategických cílů je prováděno metodou SMART, tj. jsou nadefinovány indikátory jako konkrétní, měřitelné a data jsou doložitelná ze standardních informačních systémů.</p> <p>Jaký je společný jmenovatel měřítek ve vazbě na oborovou diverzitu školy? Např. FStrojní vs. FPrávní resp. Ffilosofická apod. Univerzita se v prvé řadě považuje za výzkumnou organizaci. V jednotlivých odborných oblastech se poměřuje objektivními kritérii. Je dána jednotná struktura kritérií = indikátorů pro všechny F/S. Struktura indikátorů je pro všechny F/S závazná, ale F/S mají možnost si indikace rozšířit. Při strategických rozhovorech naplňuje každá F/S svůj počáteční a cílový stav a následně se provádí korektivní akce k dosahování stanovených parametrů</p> <p>Jak probíhá ověřování, že indikátory jsou relevantní a jsou dosahovány? Jak, jaká kritéria, identifikují ZČU v sektoru VŠ vzdělávání v ČR případně v zahraničí? Srovnávací standardy jsou určeny. Sledují se žebříčky: zejména HEWU (Higher Education World Ranking), U-Multirank, Schimagio. Univerzita usiluje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ve vzdělávání o institucionální akreditaci v některých oblastech vzdělávání, v prvé řadě pro obory se jmenovacím řízením, posléze bude univerzita usilovat o akreditaci dalších oborů jako doplnění. • výzkum je primárně vázán na technické obory a v napojení na regionální potřeby a potenciál. Zapojení výzkumných center do celoevropského výzkumného segmentu ve vybraných oblastech a tématech, ve kterých je univerzita konkurenceschopná (např. IT a kybernetika, s LF KU se rozvíjí obory technicko-lékařského výzkumu) – měřeno RIV/RUV, prodanými licencemi, patenty a univerzita sleduje dosahovanou úspěšnost. <p>Plánem je (v horizontu 5 let) – provázat technické a umělecké propojení univerzity v aplikacích – např. Smart Cities, Industry 4, Automotive či Transportation (např. kolejová vozidla). Výzkumná průmyslová centra již existují v Plzni (např. Mercedes apod.), aj. V této souvislosti se vedou jednání s F/S o jejich roli a úloze v této možné spolupráci. Toto by se již mělo promítnout do aktualizace strategického záměru.</p> <p>Společenská témata jsou promyšlena i z hlediska jejich propojenosti s rozvojem technických věd – vyvolává to sociální i etické otázky, které bude nezbytně nutné právně kodifikovat (např. odpovědnost za škodu</p>



	<p>způsobenou provozem kolejových vozidel v hraničních oblastech právem dosud neupravených vztazích, aj.); dále se, například, sleduje propojenost univerzity s lékařským prostředím.</p> <p>Tento přístup vede k rozvíjení spolupráce mezi jednotlivými F/S – např. technickými fakultami s PrávF či uměleckou fakultou. Tyto aspekty jsou považovány za rozvojovou vizi. Využití profilu F/S ke společným cílům jako generální konkurenční výhoda. Z rozhovoru je naprosto zjevná snaha univerzity o její napojení na regionální potřeby.</p>
Důkazy	SZ (resp. DZ) a PRSZ ZČU a součástí; výroční zprávy ZČU a součástí; interní průběžné a závěrečné zprávy gestorů aktivit <i>Institucionálního plánu</i> a ukazatelů <i>Strategického (resp. Dlouhodobého) záměru ZČU</i> a jeho aktualizací (k dispozici na odboru strategie); výsledky činnosti <i>Pracovní skupiny strategických analýz ZČU</i> .
Silné stránky	Rozhodně se nejedná o uzavřenou univerzitu. Multioborovost univerzity je brána jako výhoda a může v tomto pojetí přinést synergický efekt! Je patrná zjevná snaha univerzity propojovat se na potřeby regionu a to i v personální rovině (např. učitelů ve výuku – učitelé jsou i zkušení pracovníci z průmyslu). V tomto smyslu existuje i deklarovaná a rozumná personální politika. Univerzita má v této oblasti nepochybně velmi kompetentní vedení.
Co je třeba zlepšit	Soustředit se na to, jak nepochybný potenciál a kompetenci včetně multioborovosti univerzity promítnout do její konkurenceschopnosti a posílení jména univerzity v regionu, ale také v ČR.
Vyjádření vnějších hodnotitelů	Je otázka, jak je uvedená vize sdílena a přijímána jednotlivými F/S? – Toto bylo prověřováno a potvrzeno např. na Fakultě strojní.
Zhodnocení akčního plánu	Závěry akčního plánu podporujeme a doporučujeme závěry rozšířit o uvedená témata v hodnocení.

Hodnotitelé: doc. Ing. Ladislav Janíček, Ph.D., MBA, LL. M.,
doc. JUDr. Jan Svatoň, CSc.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Tým vnějších hodnotitelů č. 2

Oblast 3b2: Hodnocení výkonnosti pracovníků <i>gesce: sekretariát rektora</i>	
Očekávaný standard	Univerzita má jednoznačně definovány úrovně výkonnosti všech pracovníků požadované pro dosahování strategických cílů a pravidelně a komplexně hodnotí jejich výkonnost. Hodnocení probíhá dle transparentních kritérií. Cílem systému hodnocení je pomáhat pracovníkům zlepšovat jejich výkonnost a poskytovat jim informace pro plánování jejich rozvoje (vazba na ESG část 1.5: <i>Vyučující</i>).
Popis současného stavu	<p>V současnosti je hodnocení pracovníků prováděno dvěma způsoby. Starý způsob, na většině pracovišť dosud fungující je založen na metodikách, které si jednotliví vedoucí kateder (výjimečně celé fakulty, např. FST) vypracovali pro vlastní potřebu. Hodnocení se provádí 1x za 1 až 3 roky, v řadě případů je spíše formální a závislé hlavně na osobnosti vedoucího, který text hodnocení připravuje. Prakticky žádné agregované informace z těchto hodnocení neexistují, a tedy ani nemohou být využity pro kontinuální zlepšování.</p> <p>Druhý, nový způsob, který se připravuje v posledních cca 18 měsících, je založen na výběru společného SW prostředí, ve kterém by bylo hodnocení unifikováno pro všechny pracovníky. Byla vybrána aplikace HAP (hodnocení akademických pracovníků), která je v současnosti na několika vybraných pracovištích – cca 3 fakultách v pilotním projektu naplňována reálnými daty. Nevýhodou této aplikace je, že nepostihuje všechny potřebné oblasti pro hodnocení. Chybí např. možnost automatického přenosu informací o hodnocení studenty ze stávajícího IS. Na různých úrovních existují kariérní řády a popisy pracovních míst včetně kvalifikačních požadavků. Unifikace celé oblasti hodnocení pracovníků si však vyžádá ještě mnoho úsilí. Za tímto účelem se počítá s přijetím nového pracovníka personalistiky v útvaru rektora, jenž připraví popisy pracovních pozic v oblasti vzdělávání pro celou ZČU.</p> <p>Gesce této oblasti přešla v poslední době z kvestora na sekretariát rektora. Pracovníci, kteří jsou v současné době za tuto oblast odpovědní, mají velmi dobrý vztah k dané problematice, potíže ale mohou nastat při rozptylování nedůvěry některých pracovišť k novému SW nástroji HAP. Rezervy jsou rovněž v komunikaci a šíření informací na všechna pracoviště. V příslušné komisi jsou sice zástupci všech fakult, ale podle našich zjištění ne všude se informace dostávají ke všem zainteresovaným pracovníkům.</p> <p>Kromě Kariérního řádu platného pro celou ZČU uplatňují některé fakulty, a dokonce i jednotlivá pracoviště své vlastní kariérní řády.</p> <p>Chybí dokument, jenž by v návaznosti na IS HAP specifikoval soubor závazných indikátorů výkonnosti pracovníků i nutnost stanovování cílových hodnot výkonnosti, jakož i postupy motivace pracovníků univerzity ke zvyšování jejich výkonnosti, byť se tyto praktiky na některých fakultách vyskytují (např. na FAV je vyčleněna v rozpočtu fakulty určitá částka, využitelná právě pro motivaci pracovníků) a na úrovni univerzity existuje i fond motivující pracovníky k habilitačnímu a jmenovacímu řízení.</p>



Důkazy	Kariérní řád ZČU; Zápisy ze schůzí kateder či vedení fakult; motivační systém ZČU; protokoly G z akreditačních spisů; usnesení vědeckých rad součástí, vyhlášky děkanů a ředitelů (např. <i>Motivační řád NTC</i> , Vyhláška ředitelky UJP <i>Zásady pro stanovení pracovní náplně a hodnocení akademických pracovníků</i> ; vyhláška děkanky FZS <i>Motivační systém Fakulty zdravotnických studií ZČU</i> ; Vyhláška děkana FEK <i>Motivace ke zvyšování výstupů v oblasti RIV aktivit</i>); Výroční zpráva o činnosti Západočeské univerzity v Plzni za rok 2016.
Silné stránky	Zkušenosti jednotlivých vedoucích na některých pracovištích s hodnocením pracovníků. Výběr SW aplikace pro hodnocení akademických pracovníků, bude však nutno o jejím přínosu přesvědčit zástupce všech pracovišť. Napříč všemi pracovišti univerzity existuje silné uvědomování si potřeby vytvoření systematických, jasných a jednotných postupů hodnocení výkonnosti pracovníků.
Co je třeba zlepšit	Je žádoucí výrazně zlepšit komunikaci mezi jednotlivými pracovišti, zvláště pokud chce ZČU žádat o akreditaci ve více oborech ještě v roce 2018. Bylo by žádoucí lépe přenášet pozitivní zkušenosti mezi jednotlivými pracovišti. Také využití systému hodnocení pracovníků pro jejich motivaci není v současné době prokazatelné. Vzhledem k tomu, že IS HAP je pouze prostředkem, doporučujeme rovněž zpracování řízeného dokumentu (ne pouze hodnotících rámců, o kterých se hovoří v souvislosti s opatřeními přijímanými za účelem zlepšování), který by stanovil jednotné postupy hodnocení výkonnosti pracovníků univerzity v oblasti vzdělávání, tvůrčí i dalších činnostech, definoval soubor vhodných indikátorů výkonnosti, postupy jejich vyhodnocování a provázanost na motivační systém, uplatňovaný v rámci řízení lidských zdrojů na univerzitě. Tento dokument by ovšem měl umožnit fakultám, a pokud to bude vhodné i jednotlivým pracovištím umožnit základní soubor indikátorů výkonnosti doplňovat i o další, pro tato pracoviště relevantní indikátory. Cílové hodnoty těchto indikátorů by měly být určovány v přímé vazbě na strategické záměry a cíle univerzity. Dále doporučujeme analyzovat, zda by bylo možné v prostředí ZČU uplatňovat pouze jediný kariérní řád, zohledňující podmínky všech pracovišť.
Vyjádření vnějších hodnotitelů	Deklarovaný požadavek na termín podání žádosti o institucionální akreditaci ve vybraných oborech do konce roku 2018, ke kterému by měl být systém řízení kvality na ZČU funkční, považujeme za obtížně splnitelný. Funkčnost systému vyžaduje nejen naplnění HAP daty na většině pracovišť, ale i provedení analýzy těchto dat i celého hodnocení pracovníků a přijetí potřebných opatření pro systematické zlepšování a tím i uzavření smyčky PDCA. Má-li být dle některých informací pilotní naplňování na vybraných fakultách ukončeno v září nebo říjnu 2018, bude obtížné do konce téhož roku prokázat plnou funkčnost SŘK. Při sebehodnocení byla důležitost tohoto kritéria označena jako „vysoká“ a stupeň zavedení jako „nemáme zavedeno“. S hodnotou celkového ratingu „20“ lze plně souhlasit. Popis současného stavu ve Zprávě o vnitřním hodnocení kvality z r. 2017



	považujeme za příliš stručný a poněkud nekonkrétní.
Zhodnocení akčního plánu	Akční plány v dřívějších verzích Zprávy o vnitřním hodnocení byly konkrétnější než opatření, popsána v poslední verzi Zprávy o vnitřním hodnocení. V obou případech však chybí konkrétní časové údaje pro jejich naplnění. Asi i proto se odhady termínů naplňování konkrétních opatření u jednotlivých interviewovaných pracovníků značně lišily.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Oblast 4a1: Vztahy s externími partnery*gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy*

Očekávaný standard	Univerzita vybírá a rozlišuje externí partnery v souladu se svým posláním a strategií a má definovány priority a cíle partnerství. Partnerství jsou založena na vzájemně prospěšné spolupráci a jsou vhodně řízena.
Popis současného stavu	<p>Tato oblast je již delší dobu v gesci prorektora pro rozvoj a vnější vztahy. Univerzita rozlišuje tzv. strategické partnery, se kterými je navazován smluvní vztah vždy ze strany rektorátu ZČU a dalšími partnery, spolupracující obvykle s jednotlivými fakultami nebo i nižšími organizačními jednotkami. Celkem v prostředí ZČU existují stovky smluv o spolupráci s externími partnery zejména v regionech Plzeňského a Karlovarského kraje, ale i se zahraničními partnery (např. z Německa) o spolupráci na grantových projektech a projektech VaV a v oblasti tzv. třetí role univerzity. Jako příklad může sloužit Společná hospodářská komora Plzeň – Regensburg. Dalším z příkladů může být i zřízení a působení Regionálního inovačního centra elektrotechniky (RICE). Jinou ukázkou rozvoje vztahů ZČU s partnery jsou dotační tituly Podnikatelské vouchery, resp. Inovační vouchery, o nichž se podrobněji zmiňuje Výroční zpráva o činnosti Západočeské univerzity v Plzni za rok 2016.</p> <p>Vztahy s externími partnery se projevují i v oblasti vzdělávání: byly ukázány i příklady úprav a inovací studijních programů podle požadavků průmyslových partnerů. Např. na Fakultě strojní byl na tomto základě koncipován nový bakalářský studijní obor pro oblast automotive. Jiným příkladem spolupráce partnerů se ZČU je účast jejich zástupců v tzv. Radách pro oblasti vzdělávání – viz popis u oblasti 5b1 dále.</p> <p>Na úrovni univerzity existuje plán rozvoje partnerských vztahů, založený na strategii ZČU na roky 2016 - 2020. Plán obsahuje 32 konkrétních indikátorů, v některých případech i s konkrétními cílovými hodnotami.</p> <p>Všechny smlouvy s externími partnery, které obsahují i finanční plnění, vždy podepisuje prorektor pro rozvoj a vnější vztahy. Pouze smlouvy, které spíše deklarují zájem o budoucí spolupráci, mohou podepisovat i reprezentanti jednotlivých fakult. Toto omezení některým fakultám nevyhovuje.</p> <p>Efektivnost a účinnost spolupráce s partnery se hodnotí především z finančního hlediska (přínosy pro ZČU a její součásti). Nefinanční dopady partnerství jsou hodnoceny spíše ojediněle.</p> <p>Některé fakulty ZČU spolupracují i s řadou středních škol, účelem je zde získání uchazečů o studium a eliminace úbytku studentů, ke které v současnosti dosti masivně dochází. Celkem má ZČU v současnosti uzavřeny smlouvy o spolupráci s 35 středními školami Plzeňského a Karlovarského kraje. Příkladem pozitivního působení ZČU na partnery ze středních škol může být i připravovaný kurz pro učitele fyziky z gymnázií, připravovaný pracovníky Fakulty elektrotechnické.</p> <p>Existují i smlouvy o spolupráci a vzájemné výměně studentů s řadou zahraničních partnerů a příklady spolupráce na úrovni dodavatelsko-odběratelských vztahů.</p> <p>V oblasti nakupování je preferován na ZČU centralizovaný systém nákupu v rámci tzv. „otevřeného dynamického systému“. Plnění zákonných požadavků v oblastech výběrových řízení je samozřejmostí.</p>



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Důkazy	Dohody o vzájemné spolupráci; Směrnice rektora <i>Doplňková činnost a smluvní výzkum</i> ; zastoupení klíčových partnerů v grémiích ZČU; členství zástupců ZČU v grémiích partnerů; zápisy z jednání Správní a Vědecké rady ZČU; výroční zprávy ZČU; projekty realizované společně s partnery. Výroční zpráva o činnosti Západočeské univerzity v Plzni za rok 2016.
Silné stránky	ZČU je tradičně (díky regionu, ve kterém působí) zaměřena na spolupráci s průmyslovými podniky. Rovněž prolínání pracovníků mezi podniky a fakultami je tradiční a řada vedoucích pracovníků ZČU přišla z okolních průmyslových podniků a naopak. Přirozenou silnou stránkou (vyplývající z geografické blízkosti) může být chápána i relativně široká spolupráce s partnery v Německu, stejně jako existence plánu rozvoje partnerských vztahů, vycházející ze strategie ZČU na roky 2016 – 2020. Pozitivně můžeme hodnotit poměrně velký počet smluv o spolupráci se středními školami Plzeňského a Karlovarského kraje.
Co je třeba zlepšit	Stejně jako ve většině ostatních oblastí by byla žádoucí intenzivnější komunikace mezi jednotlivými složkami ZČU. Je samozřejmé, že některé fakulty by raději spolupráce a odpovídající smlouvy dohadovaly a uzavíraly samy, ale synergii spolupráce více pracovišť je v řadě případů možno nalézt a vysvětlit. Nezbytné zdržení, zaviněné dalším článkem při podpisu smlouvy, pak lze zvýšeným úsilím minimalizovat. Vzhledem k velkému množství oblastí potenciálních možností spolupráce je žádoucí hledat a deklarovat priority. Tyto priority by měly být průběžně upravovány podle potřeb jednotlivých pracovišť a pravidelně hodnoceny. Doporučujeme vypracovat a posléze v rámci univerzity i uplatňovat pravidla a postupy komplexního hodnocení efektivnosti a účinnosti partnerství, zahrnující rovněž definování podmínek a pravidel pro ukončení partnerství v situacích, kdy není prokázána jejich efektivnost a účinnost.
Vyjádření vnějších hodnotitelů	Tato oblast je ze všech 5 oblastí, které tento tým hodnotitelů posuzoval, asi nejdále v zavádění systému řízení kvality. Důvodem je pravděpodobně i dlouhodobější úsilí gestora. Popis současného stavu u této oblasti je ve Zprávě o vnitřním hodnocení kvality ZČU za r. 2017 zpracován poněkud vágně a postrádá odkazy na konkrétní důkazy. Při sebehodnocení byla důležitost tohoto kritéria označena jako „střední“ a stupeň zavedení jako „hodnotíme a zlepšujeme standardní postup“. S obojím a tedy i s celkovým ratingem „9“ lze souhlasit.
Zhodnocení akčního plánu	V této oblasti je uvedeno pouze jedno navrhované opatření. Důvodem je pokročilejší stav zavedení. Cílů je více, nejsou (stejně jako u jiných kritérií) uvedeny žádné termíny pro jejich naplnění.



Oblast 5b1: Tvorba, hodnocení a zlepšování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání

gesce: prorektor pro studijní a pedagogickou činnost

Očekávaný standard	Univerzita má stanoveny procesy pro tvorbu studijních programů v souladu s ESG část 1.2: <i>Tvorba a schvalování programů</i> a na obdobných principech jsou založeny procesy pro navrhování dalších služeb v oblasti vzdělávání. Univerzita hodnotí a zlepšuje studijní programy v souladu s ESG část 1.9: <i>Průběžné sledování a pravidelné hodnocení programů</i> a v souladu se zákonem a akreditačními předpisy tak, aby plnila svou roli.
Popis současného stavu	<p>Tvorba a hodnocení studijních programů (v předchozím období i studijních oborů) je standardní a dlouhodobě zavedeným procesem i v prostředí ZČU. Podle údajů z r. 2016 bylo na univerzitě akreditováno celkem 129 studijních programů, z toho 54 v bakalářském, 5 v magisterském, 39 v navazujícím magisterském a 31 v doktorském studiu. Tento počet je možné hodnotit jako velmi rozsáhlý. Nicméně jen 5 studijních programů je akreditováno i pro studium v cizím jazyce a 4 studijní programy v rámci Double Degree jsou akreditovány spolu se zahraničními školami v Německu a Francii při účasti pouhých 20 studentů.</p> <p>Popis této oblasti je zpracováván v období celostátně měněných pravidel pro akreditaci studijních programů. Nově konstituovaný Národní akreditační úřad pro VŠ, nahrazující dřívější Akreditační komisi MŠMT dosud nezveřejnil všechny potřebné dokumenty, a tak není jednoduché dodržet jím stanovená pravidla. Výhodou je, že někteří pracovníci ZČU působí jako hodnotitelé NAUVŠ a z této pozice získávají více informací o jeho požadavcích. V době vnějšího hodnocení (únor - březen 2018) byl v připomínkovém řízení dokument s celouniverzitní platností „Zásady organizace studijního prostředí“, jenž zohledňuje všechna nově koncipovaná pravidla akreditace studijních programů. Počítá i do budoucnosti s činností vnitřní akreditační komise a nově i s prací Rady pro vnitřní hodnocení - více např. Pravidla zajišťování kvality na ZČU. Byly ustaveny tzv. Rady pro oblasti vzdělávání, jež by měly podporovat kvalitní přípravu studijních programů k akreditaci. Pozitivní je, že jejich členy jsou kromě garantů příslušných studijních programů i zástupci z praxe. Univerzita hodlá žádat o tzv. institucionální akreditaci cca v sedmi oblastech vzdělávání, podle získaných informací už v r. 2018.</p> <p>Mimo rámec institucionální akreditace je vypracován plán schvalování SP Národním akreditačním úřadem pro vysoké školství pro většinu složek ZČU a na jednotlivých fakultách se připravují popisy nových SP. Celkem se jich očekává v průběhu roku 2018 cca 60. První pilotní SP doktorského studia na FAV (garantem je prof. Kolingerová) byl nedávno schválen vědeckou radou fakulty. Žádosti o akreditaci budou předloženy buď NAUVŠ nebo v případě brzkého udělení institucionální akreditace v příslušné oblasti budou akreditovány přímo na ZČU.</p> <p>Do procesu vzdělávání se v jednotlivých studijních programech zapojují i odborníci z praxe, u nichž je vyžadována min. vědecká hodnota Ph.D. Jejich podíl na výkonech vzdělávání se pohybuje kolem 10 %. Problémem zůstává výše jejich finančního ohodnocení. Zajišťování kvality vzdělávání počítá i s tvorbou moderních studijních opor, byť</p>



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

	v tomto směru zatím na ZČU není plně uplatňován systémový přístup.
Důkazy	<i>Pravidla systému zajišťování kvality vzdělavací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělavací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Západočeské univerzity v Plzni; Statut ZČU; Řád celoživotního vzdělávání; Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků; Studijní a zkušební řád (zejm. čl. 1, 4–9 a 10); Rozhodnutí rektora Kariérní řád ZČU, Akreditační komise ZČU, Komise pro kvalitu výuky, Rada celoživotního vzdělávání, Komise pro kvalitu výuky; Směrnice rektora Zavedení systému hodnocení a řízení kvality vzdělávacího procesu na ZČU, Certifikátové programy, Zásady kreditního systému (zejm. čl. 2, 3, 4 a 5), Vnitřní akreditační řízení; fungování kreditní skupiny vedené prorektorem, činnost Rady pro vnitřní hodnocení. Výroční zpráva o činnosti Západočeské univerzity v Plzni za rok 2016.</i>
Silné stránky	Většinou složek ZČU má dlouhodobé zkušenosti s tvorbou a následným se schvalováním SP Akreditační komisí MŠMT. Někteří pracovníci ZČU působí jako hodnotitelé NAU. Ustavení Rad pro jednotlivé oblasti vzdělávání počítá s účastí zástupců z praxe, kteří tak budou moci bezprostředně vznášet podněty na příkladnou inovaci studijních programů i jednotlivých předmětů.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba jednoznačně a podrobně popsat celý proces pro přípravu a schvalování studijních programů (SP), který začíná přesně definovanými vstupy, popisuje jednotlivé kroky včetně osob odpovědných za jejich provedení, a končí posloupaností schvalování atestační komisí, radami pro jednotlivé oblasti vzdělávání, vědeckými radami a akademickým senátem. V současné době nejsou jednoznačně definovány vstupy do tohoto procesu. Přestože jsou stanovena pravidla, která mají být při návrhu SP dodržena, není postup přípravy a schvalování SP unifikován. (Je otázka, zda je vůbec možno ho v této době přesně specifikovat, vzhledem k některým chybějícím podkladům od NAUVŠ). V minulosti nebylo systematicky prováděno hodnocení úspěšnosti SP a nebylo prokázáno uzavření smyčky PDCA v této oblasti. Byly zřejmě akceptovány některé připomínky studentů ze STAG a požadavky podniků, získané na základě osobních kontaktů jednotlivců. Další možnou oblastí pro zlepšení je příprava žádosti o institucionální akreditaci v několika oborech (např. v těch, kde ZČU provádí habilitační a profesorská řízení). K tomu má být dokladován fungující systém řízení kvality. Pro jeho zavedení byl vypracován projekt, jehož součástí je zřejmě i toto externí hodnocení. Problémem je neexistující podrobnější časový harmonogram, při jehož přípravě by bylo vidět, že předpokládaný termín předložení žádosti o institucionální akreditaci (konec 2018) nekoresponduje s postupem prací na zavádění SŘK. V případě udělení Institucionální akreditace v některém oboru by mohlo dojít k terminologickému nedorozumění, neboť Akreditační komise ZUČ, která pouze schvaluje jednotlivé předměty, nebude moci akreditovat SP, jak by se z jejího názvu dalo usuzovat. Proto doporučujeme přezkoumat vhodnost rozdělení doposud nastavených pravomocí pro Akreditační komisi ZČU, Rady pro jednotlivé oblasti vzdělávání a Radu pro vnitřní hodnocení.



	<p>Doporučujeme rovněž přijetí vhodných opatření na výrazné posílení internacionalizace vzdělávání na ZČU, ať už směrem k rozšíření možnosti studia společných programů se zahraničními školami nebo přípravou studijních programů pro výuku v cizích jazycích.</p> <p>V návaznosti na výše uvedené dále doporučujeme zavést systém do přípravy a inovace studijních opor na všech fakultách, jenž by řešil nejen pravidla jejich tvorby, zpřístupňování, ochrany proti jejich zneužití, kontinuální aktualizace, ale zároveň i adekvátní uvolňování finančních prostředků, včetně odměn jejich autorům.</p>
Vyjádření vnějších hodnotitelů	<p>Není jednoznačně stanoven časový harmonogram, podle kterého budou jednotlivé cíle naplňovány. Pravděpodobnější řešení je nejprve schválit (skoro) všechny SP a pak žádat o institucionální akreditaci než naopak.</p> <p>Popis současného stavu ve Zprávě o vnitřním hodnocení kvality ZČU z r. 2017 je vzhledem k tomu, že tvorba, hodnocení a zlepšování studijních programů musí být považována za jeden z klíčových procesů příliš stručný a nezahrnující všechny aspekty zajišťování kvality vzdělávání.</p> <p>Při sebehodnocení byla důležitost tohoto kritéria označena jako „kritická“ a stupeň zavedení jako „máme navržen postup a částečně děláme“. S oběma těmito hodnoceními a tím i s hodnotou celkového ratingu „20“ lze souhlasit.</p>
Zhodnocení akčního plánu	<p>Navržená opatření jsou poznamenána určitou nejistotou, vyplývající z průběžně se měnícího prostředí při začátku fungování NAUVŠ.</p> <p>Není zcela jasné, zda je pod „hodnocením studijních programů“ v akčním plánu rozuměno schvalování SP před akreditací nebo hodnocení studijních programů po akreditaci. Obojí je potřeba provádět.</p> <p>Měřitelné cíle (jako v jiných oblastech) ani zde nejsou termínovány, což ještě zvyšuje míru neurčitosti při jejich plnění.</p>



Oblast 6b1: Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti studia*gesce: prorektor pro studijní a pedagogickou činnost*

Očekávaný standard	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, jejichž pomocí měří svoji interní výkonnost v oblasti studia, a tak předjímá, jak bude vnímána studenty. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.
Popis současného stavu	<p>Ve výročních zprávách jsou publikovány kvantitativní ukazatele v oblasti studia (počty akreditovaných studijních programů a oborů, počty studentů všech stupňů a forem studia, počty podaných přihlášek ke studiu, přijatých a zapsaných, počty studentů s přiděleným stipendiem, počet studentů absolvujících programy mobility nebo počet studentů se zvláštními potřebami a další). V IS STAG jsou i některé kvalitativní ukazatele pro hodnocení výuky studenty (srozumitelnost přednášek, hodnocení vyučujících apod.). Tuto formu zpětné vazby však zatím studenti nevyužívají v takovém rozsahu, aby bylo možné hovořit o reprezentativním vzorku. Podle vyjádření kontaktovaných pracovníků univerzity, činí v lepším případě asi 20 % všech zapsaných studentů. Výsledky této formy zpětné vazby jsou však sledovány jen nejbližšímu nadřízenými přednášejících a nejsou využívány pro systém řízení kvality na úrovni celé univerzity.</p> <p>S výjimkou ukazatele počtu studijních programů popsaných metodikou výsledků učení se nepodařilo najít seznam kvalitativních ukazatelů v oblasti studia, které by měly být v budoucnu systematicky sledovány. Proto nejsou známy ani cílové hodnoty těchto ukazatelů, neprovádí se kvantifikované porovnání mezi fakultami uvnitř ZČU ani s jinými školami.</p> <p>Zatímco zpětná vazba od studentů do určité míry na univerzitě existuje, důkazy o systematickém sběru a vyhodnocování informací od jiných zainteresovaných stran, především pak od zaměstnavatelů nebyly nalezeny.</p>
Důkazy	Výroční zprávy univerzity a jednotlivých součástí; Informační systém STAG (údaje pro matriku); rozhodnutí Akreditační komise; výsledky činnosti Pracovní skupiny strategických analýz ZČU; Získání ECTS Label a DS Label.
Silné stránky	Podrobné přehledy o počtech studentů, existující na všech fakultách již dlouhou dobu. Možnost hodnocení kvality výuky pomocí IS STAG. V současnosti však STAG využívá jen malá část studentů a výstupy mají jen omezenou vypovídací schopnost. Existuje silné povědomí o důležitosti uplatňování vhodných měřítek v zájmu objektivního rozhodování o dalším zvyšování kvality vzdělávání.
Co je třeba zlepšit	Je žádoucí stanovit nejen kvantitativní, ale i kvalitativní metriky měřitelných ukazatelů výkonnosti, jako např. míru stížností studentů,



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

	<p>resp. zaměstnavatelů, vývoj počtu témat závěrečných prací studentů zadávaných praxí, počet pozitivních referencí od zástupců zainteresovaných stran, počet studentů zapojených do projektů VaV, resp. smluvního výzkumu apod.), tyto metriky pravidelně měřit, zjišťovat jejich trendy a přijímat opatření k dosažení stanovených cílových hodnot. Je žádoucí motivovat studenty k vyplňování údajů a hodnocení studia v IS STAG a zvýšit tak vypovídací schopnost, výsledky pak systematicky využívat ke zlepšování úrovně studia.</p> <p>Nejkvalifikovanějšími hodnotiteli kvality studia by mohli být zaměstnavatelé absolventů. Proto doporučujeme vypracovat a prakticky uplatňovat na úrovni univerzity systematický sběr a vyhodnocování informací, týkajících se vnímání úrovně absolventů ze strany jejich zaměstnavatelů.</p> <p>A konečně doporučujeme alespoň mezi jednotlivými fakultami a ústavy systematicky uplatňovat benchmarking používaných přístupů a dosahovaných výsledků měření výkonnosti v oblasti vzdělávání.</p>
<p>Vyjádření vnějších hodnotitelů</p>	<p>Měření výkonnosti v oblasti studia bylo zatím omezeno jen na kvantitativní ukazatele. Kvalita nebyla systematicky sledována, nejsou pro ni ani stanoveny měřitelné ukazatele.</p> <p>Stručnost popisu a vyhodnocení interních posuzovatelů, prezentovaná u této oblasti ve Zprávě o vnitřním hodnocení kvality ZČU za r. 2017 nepřímě svědčí o významných příležitostech ke zlepšování v této oblasti. Při sebehodnocení byla důležitost tohoto kritéria označena jako „vysoká“ a stupeň zavedení jako „máme navržen postup a částečně děláme“. Podle názoru hodnotitelů by bylo možno hodnotit jako „nemáme zavedeno“, čímž by se hodnota celkového ratingu zvýšila z „16“ na „20“, jak bylo uvedeno v pilotním hodnocení.</p>
<p>Zhodnocení akčního plánu</p>	<p>Akční plán obsahuje jen jedno opatření, zahrnující zavedení měření výkonnosti v oblasti studia. Měřitelné cíle jsou obecné a bez termínů splnění. Bylo by žádoucí měřitelné cíle konkretizovat a termínovat.</p>



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Oblast 7b1: Měření interní výkonnosti univerzity v personální oblasti
gesce: sekretariát rektora

Očekávaný standard	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, pomocí kterých měří svoji výkonnost v personální oblasti, a tak předjímá, jak bude vnímána pracovníky. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby byly pokryty všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.
Popis současného stavu	<p>V rámci celé univerzity i na jejich jednotlivých součástech se sledují standardní indikátory výkonnosti v personální oblasti, jako jsou: přepočtené počty akademických, vědeckých a ostatních pracovníků, věková struktura akademických a vědeckých pracovníků, počty akademických a vědeckých pracovníků podle rozsahu pracovních úvazků i nejvyšší dosažené kvalifikace, velikost pedagogických úvazků přepočtená na jednoho pedagoga a v neposlední řadě i počty nově jmenovaných docentů a profesorů.</p> <p>Naprostá většina těchto indikátorů však vypovídá spíše o kvantitě než o kvalitě a pouze o výkonnosti osob v oblasti vzdělávání. Chybí systematicky a agregovaně sledované indikátory výkonnosti v oblasti vědy a výzkumu a v oblasti spolupráce s praxí u jednotlivých pracovníků. Alespoň některá data pro takové indikátory budou k dispozici v nově zaváděném IS HAP, kam lze přímo migrovat data z IS OBD.</p> <p>Analýzou údajů za r. 2016 o přepočtených počtech akademických pracovníků lze odhalit velmi nepříznivý podíl profesorů (činí za univerzitu jen 3,2 %, když zvláště nízký je tento ukazatel na Fakultě ekonomické) i docentů (za univerzitu jen 8,9 %). Rovněž věková struktura profesorů není vzhledem k budoucím obdobím pozitivní: např. profesorů do 50 let věku je jen 11 z celkového počtu 76. Poněkud vyšší je podíl docentů ve věku do 50 let, kterých je z celkového počtu 194 na celé univerzitě 75. Musíme ovšem konstatovat, že podobná je v této oblasti situace na velké většině vysokých škol v České republice.</p> <p>Nepodařilo se zjistit, zda, případně jak a kým, jsou sledovány trendy indikátorů v čase, např. za posledních 5 let, předpokládáme však, že je na jednotlivých součástech ZČU vedoucí pracovníci sledují. Rovněž nebyly získány důkazy o realizaci konkrétních opatření, přijatých právě na základě analýzy dat i používaných indikátorů. Benchmarking mezi ZČU a dalšími podobnými univerzitami v ČR, resp. v zahraničí se systematicky nepoužívá. Rovněž nebyly získány informace o tom, jak se reálná výkonnost pracovníků promítá do jejich oceňování a uznávání.</p>
Důkazy	Výroční zprávy o činnosti univerzity a součástí; výroční zprávy o hospodaření ZČU a součástí; <i>Strategický</i> (resp. <i>Dlouhodobý</i>) <i>záměr ZČU a součástí</i> ; výsledky činnosti <i>Pracovní skupiny strategických analýz ZČU</i> .
Silné stránky	Na univerzitě a jejích součástech je uplatňováno vyhodnocování výkonnosti v personální oblasti pomocí vybraných indikátorů výkonnosti, jež jsou prezentovány i ve výročních zprávách. Existuje silné povědomí mezi vedoucími pracovníky univerzity i jejích jednotlivých součástí o nutnosti dosavadní systém hodnocení výkonnosti



	v personální oblasti zlepšit jak z hlediska struktury využívaných indikátorů, tak i systémového přístupu.
Co je třeba zlepšit	<p>Doposud používaný soubor ukazatelů výkonnosti doporučujeme rozšířit o některé další vhodné indikátory, např. o podíl na publikační činnosti, podíl na spolupráci s podniky, ekonomickou úspěšnost při získávání grantů nebo průmyslových zakázek, míru fluktuace pracovníků, rozsah stížností pracovníků, míru spokojenosti jednotlivých skupin pracovníků s pracovním prostředím, komunikací apod. Pro všechny stanovené indikátory bude potřebné stanovit i jejich cílové hodnoty v závislosti na strategických cílech ZČU a jejich dosahování pravidelně přezkoumávat a na základě výsledků tohoto přezkoumání přijímat vhodná opatření ke zlepšení a změnám.</p> <p>A v neposlední řadě doporučujeme i v této oblasti zavést systematický benchmarking jak mezi jednotlivými součástmi ZČU, tak i s dalšími relevantními vysokými školami alespoň v ČR.</p>
Vyjádření vnějších hodnotitelů	<p>Popis reálného stavu v této oblasti byl proveden ve Zprávě o vnitřním hodnocení kvality ZČU v r. 2017 realisticky a tam popsaná zjištění se v mnoha směrech kryla se zjištěními při vnějším hodnocení.</p> <p>Při sebehodnocení byla důležitost tohoto kritéria označena jako „střední“ a stupeň zavedení jako „máme navržen postup a částečně děláme“. Domníváme se, že by tato oblast mohla být zařazena alespoň do stupně vysoké důležitosti, čímž by se hodnota celkového ratingu zvýšila z 12 na 16.</p>
Zhodnocení akčního plánu	Akční plán obsahuje jen jedno opatření, zahrnující zavedení systému sledování interní výkonnosti v personální oblasti. Měřitelné cíle jsou vágní a bez termínů splnění. Bylo by žádoucí měřitelné cíle konkretizovat a termínovat.

Hodnotitelé: prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.,
doc. Ing. Václav Šebesta, DrSc.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY