

**Zpráva o vnitřním  
hodnocení kvality  
vzdělávací, tvůrčí a s nimi  
souvisejících činností**

**MASARYKOVA  
UNIVERZITA**

# Obsah

## Úvod

5

---

### 1

#### Vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality

8 – 19

- 1.1 Nastavení vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality
- 1.2 Činnost Rady pro vnitřní hodnocení
- 1.3 Činnost dalších orgánů v rámci systému zajišťování kvality

### 2

#### Hodnocení vzdělávací činnosti

22 – 50

- 2.1 Schvalování a hodnocení studijních programů
- 2.2 Tematická hodnocení
- 2.3 Kvalita výuky a její inovace
- 2.4 Studentské ankety a průzkumy
- 2.5 Zapojení studentů do procesů zajišťování a hodnocení kvality studijních programů
- 2.6 Výuka v době pandemie a online vzdělávání

### 3

#### Hodnocení tvůrčí činnosti

52 – 62

- 3.1 Institucionální a interní hodnocení vědy a výzkumu
- 3.2 Činnost ISAB
- 3.3 Doktorské studium

### 4

#### Hodnocení souvisejících činností

64 – 91

- 4.1 Personální řízení
- 4.2 Informační systémy
- 4.3 IT podpora
- 4.4 Udržitelný rozvoj
- 4.5 Etika a společenská role

# Úvod

V rámci příprav na institucionální akreditaci a v reakci na novelu zákona o vysokých školách univerzita formálně a legislativně zakotvila vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality. V mnoha ohledech navázala na poměrně dlouhodobou tradici, neboť mnoho mechanismů a institutů měla univerzita zavedených již dlouhodobě. Některé však vznikly a začaly fungovat poměrně nově, jmenovitě zejména Rada pro vnitřní hodnocení a schvalování studijních programů. I proto v tomto „poločase“ slouží Zpráva o vnitřním hodnocení kvality jako příležitost zhodnotit a případně revidovat nastavení a fungování celého systému.

Předkládaný dokument je v pořadí již druhou Zprávou o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Masarykovy univerzity (dále jen „Zpráva o vnitřním hodnocení kvality“). Zaměřuje se na období mezi lety 2018 až 2022 a hodnotí tak první polovinu dekády, na niž byla Masarykově univerzitě udělena institucionální akreditace.

Oproti zprávě první, která vycházela jako reakce na externí hodnocení EUA realizované v roce 2015, sleduje tato zpráva jiný cíl a tomu odpovídá i změněná struktura. Zpráva se nezaměřuje na pouhý výčet a popis realizovaných aktivit, ale primárně na evaluaci procesů a opatření, které byly v daném období uskutečněny s cílem zajištění a hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí či související činnosti. Popis kvalitativních posunů univerzity v rámci jejích agend se soustředí na analýzu klíčových činností, nastavených procesů, přijatých opatření a závěrů zjištěných z institucionálních průzkumů. Zároveň je vyhodnocen dopad těchto aktivit a opatření, včetně návrhů na další rozvoj a zlepšení. Obsahem jednotlivých kapitol zprávy jsou i klíčové kvantitativní ukazatele<sup>1)</sup> ve vývoji za předcházejících 5 let jako základní a nezbytná metrika pro opodstatnění

realizovaných aktivit a opatření na straně jedné a zároveň pro měření jejich efektu tam, kde je to možné, na straně druhé.

Zpráva by měla v první řadě zhodnotit a ověřit funkčnost vnitřního systému zajišťování kvality (jak jsou procesy vymezeny ve vnitřních předpisech a dalších dokumentech, zda je vhodně nastavena struktura řízení a rozdělení zodpovědností, zda efektivně fungují účinné kontrolní procesy i procesy zpětné vazby apod.), a to ve všech oblastech – vzdělávací, tvůrčí i související činnosti vysoké školy. Systému zajišťování a hodnocení kvality je věnována první kapitola zprávy, další tři kapitoly se pak zabývají postupně hodnocením vzdělávací, tvůrčí a souvisejících činností.

Univerzita vychází z předpokladu, že vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality je „živým organismem“, jehož fungování je podmíněno prací a součinností mnoha orgánů a aktérů, nejen administrativních, ale především akademických. Jako takový se proto vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality postupně mění a rozvíjí, není „prázdným chrámem“ vystavěným pro účely institucionální akreditace. I proto v tomto „poločase“ doby institucionální akreditace udělené Masarykově univerzitě Národním akreditačním úřadem slouží Zpráva o vnitřním hodnocení kvality jako příležitost nastavení a fungování celého systému i jeho jednotlivých procesů zhodnotit, revidovat a dále rozvíjet.

Zpráva o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Masarykovy univerzity bude zpřístupněna členům orgánů Masarykovy univerzity a členům orgánů jejich součástí, Národnímu akreditačnímu úřadu pro vysoké školství a Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy.

<sup>1)</sup> Tam, kde v datech a schématech není uveden rok, se jedná o aktuální počty a stav k datu zpracování této zprávy.

---

## Vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality

---

Nastavení vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality	1 . 1
Činnost Rady pro vnitřní hodnocení	1 . 2
Činnost dalších orgánů v rámci systému zajišťování kvality	1 . 3

## Nastavení vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality

V rámci příprav na institucionální akreditaci a v reakci na novelu zákona o vysokých školách univerzita formálně a legislativně zakotvila vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality. V mnoha ohledech navázala na poměrně dlouhodobou tradici (např. co se týče pravidelných evaluací studijních programů nebo institucionálních průzkumů a šetření), některé orgány a procesy byly naopak zavedeny zcela nově, jmenovitě například Rada pro vnitřní hodnocení. Systém byl legislativně zakotven ve dvou vnitřních předpisech, k nimž postupně vznikaly doplňující metodiky a manuály apod., jež normativní pravidla postupně uvedly do běžného života univerzity.

Systém zajišťování kvality na Masarykově univerzitě je v návaznosti na legislativní požadavky zakotven ve dvou vnitřních předpisech: *Pravidlech systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností na Masarykově univerzitě* (dále „Pravidla systému

zajišťování kvality“) a *Schvalování, řízení a hodnocení studijních programů Masarykovy univerzity* (dále „Předpis o studijních programech“).

Základem zajišťování kvality činností MU je systém vnitřního hodnocení; klíčovou roli v plánování hodnocení, stanovení metod a forem výstupu hodnocení zaujímá Rada pro vnitřní hodnocení MU jako ústřední orgán MU zodpovědný za zajišťování kvality činností MU. Do hodnocení jsou zapojováni relevantní vnitřní a vnější aktéři – akademičtí pracovníci, studující a absolventi MU, čeští i zahraniční experti a zaměstnavatelé.

Postupy vnitřního hodnocení umožňují zohlednit specifika studijních programů, pracovišť a součástí MU a jsou založeny na diskusi vnitřních i vnějších aktérů. Hodnocení činností MU probíhá pravidelně a poznatky v něm získané jsou v předem daných časových milnících integrovány a vyhodnocovány.

Pravidla systému zajišťování kvality jsou normou zastřešující další předpisy MU, které jednotlivé oblasti zajišťování kvality popisují ve větší míře podrobnosti (zejména Předpis o studijních programech). Jejich účelem je zakotvit základní principy a postupy zajišťování kvality klíčových činností MU a vytvořit základ pro integraci těchto principů a postupů do uceleného a vnitřně provázaného systému. V Pravidlech jsou definovány jednotlivé prvky systému zajišťování kvality včetně popisu jejich role. Pozornost je věnována zejména všem aktérům, jejich působnosti, pravomoci a odpovědnosti.

Systém zajišťování a hodnocení kvality na MU je založen na úzké spolupráci na úrovni univerzity, jednotlivých fakult, garantek a garantů studijních programů a akademických pracovníků, ale také studujících, absolventů a jejich zaměstnavatelů. Trvalá kultura kvality, která spočívá v úzké spolupráci a důvěře mezi všemi zúčastněnými, je pro Masarykovu univerzitu prioritou. Masarykova univerzita proto usiluje o neustálé zlepšování kvality vzdělávacích, tvůrčích a s nimi souvisejících

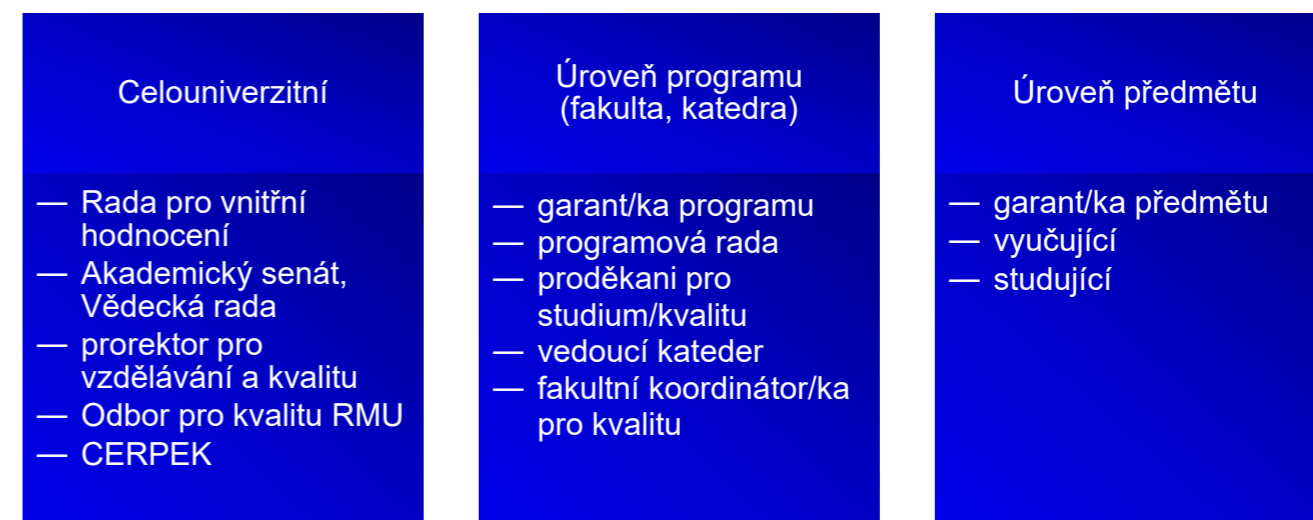
činností. Stejně tak podporuje dialog a spolupráci mezi studujícími, vyučujícími a dalšími pracovníky univerzity.

Podpůrné zázemí pro rozvoj systému zajišťování a hodnocení kvality vytváří Odbor pro kvalitu RMU. Na úrovni fakult působí síť koordinátorů pro kvalitu. Tito úzce spolupracují s guaranty studijních programů, kteří odpovídají za kvalitu studijního programu, jeho pravidelné hodnocení a rozvoj. Poradním orgánem garanta studijního programu je programová rada, složená ze zástupců vyučujících a studujících v daném studijním programu, ale také externích členů zastupujících instituce, které absolventy studijního programu zaměstnávají. U doktorských studijních programů plní tuto funkci oborová rada, jejíž složení tvoří mimo akademické pracovníky MU také externí členové z jiných výzkumných nebo vzdělávacích institucí. Do procesů vzniku a hodnocení kvality studijních programů vstupují také externí hodnotitelé, kteří prostřednictvím zpětné vazby, nezaujaté vnější perspektivy a zkušenosti z jiných, často zahraničních univerzit přispívají ke zvyšování kvality studijních programů na Masarykově univerzitě.

### Vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality



### Aktéři vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality



Předpis o studijních programech pokrývá problematiku studijních programů jako klíčové součásti vnitřního systému zajišťování kvality MU. Vymezuje procesy vzniku studijních programů a dalších souvisejících postupů (např. změna či prodloužení studijních programů), které MU realizuje jak při schvalování návrhů v rámci institucionální akreditace, tak v případě návrhů podléhajících schválení Národním akreditačním úřadem. V oblasti vnitřního hodnocení studijních programů navazuje předpis o studijních programech na dosavadní praxi vytvářenou na Masarykově univerzitě od roku 2008. Popsané postupy v maximální možné míře využívají již existující osvědčené nástroje, propojují je s postupy rozhodování o studijních programech a obohacují je o nové prvky systému zajišťování kvality, jako je například zapojení programových rad do průběžného hodnocení a rozvíjení studijního programu.

Přílohu předpisu tvoří Standardy kvality studijních programů Masarykovy univerzity (dále jen „Standardy“); ty jsou souborem kritérií, podle

kterých jsou na MU posuzovány již uskutečňované i nově navrhované studijní programy. Standardy jsou koncipovány tak, aby umožňovaly ověřit soulad studijního programu se zákonnými požadavky a zároveň napomáhaly k průběžnému zlepšování a rozvoji studijního programu, a to se zřetelem k jeho jedinečnosti a specifčnosti. Kromě požadavků právních předpisů a strategických cílů MU jsou do Standardů promítnuty Evropské standardy pro zajišťování kvality v oblasti vysokého školství, vytvořené mezinárodně uznávanými odbornými organizacemi.

Obecné informace o systému zajišťování a hodnocení kvality na Masarykově univerzitě jsou k dispozici na internetových stránkách [kvalita.muni.cz](http://kvalita.muni.cz) a také na Portále pro zaměstnance MU, kde je možné si po přihlášení stáhnout příslušné metodiky a formuláře k jednotlivým procesům týkajícím se akreditace nebo hodnocení studijních programů.

## Plánované kroky a opatření:

- Rozvíjet **kulturu kvality** a přispívat ke zvnitřňování principů/standardů kvality pravidelnou komunikací mezi relevantními aktéry.
- Dokončit **webové stránky věnované systému zajišťování a hodnocení kvality ([kvalita.muni.cz](http://kvalita.muni.cz))** s cílem podpořit rozvoj kultury kvality na univerzitě i prezentovat téma navenek.

## 1.2

### Činnost Rady pro vnitřní hodnocení

Rada pro vnitřní hodnocení MU (dále „RVH MU“) se při svém rozhodování v rámci zákona o vysokých školách a *Nařízení vlády o standardech akreditace ve vysokém školství* řídí *Pravidly vnitřního systému zajišťování kvality MU*, zejména předpisem *Schvalování, řízení a hodnocení kvality studijních programů na MU*, jehož přílohou jsou *Standardy kvality studijních programů MU*, a *Směrnici MU č. 11/2017 – Pravidla pro tvorbu studijních programů*. Kromě toho se Rada pro vnitřní hodnocení MU při svém rozhodování opírá o ustálenou praxi z minulých let. O závěrech z této ustálené rozhodovací činnosti zároveň informuje fakulty. Cílem je jednak předcházet nejčastějším pochybením při předkládání nových návrhů, jednak posílit transparentnost rozhodování RVH a jeho předvídatelnost pro fakulty.

Statut Masarykovy univerzity ve svém článku 8 odst. 1 svěřuje Radě pro vnitřní hodnocení kompetence uvedené v §12 odst. 1 písm. b) a c) zákona, v článku 9 pak upřesňuje způsob obsazení rady (ve spojení s přechodným ustanovením v čl. 55 odst. 1) a její další oprávnění. Rada pro vnitřní hodnocení Masarykovy univerzity tedy:

- v rámci institucionální akreditace schvaluje studijní programy předložené rektorem na návrh vědecké rady fakulty,
- mimo institucionální akreditaci schvaluje záměr podat Národnímu akreditačnímu úřadu pro vysoké školství (dále „NAÚ VŠ“) žádost o akreditaci, rozšíření akreditace nebo prodloužení doby platnosti akreditace studijních programů předložený rektorem na návrh vědecké rady fakulty,
- schvaluje návrh pravidel systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností veřejné vysoké školy předložený předsedou rady pro vnitřní hodnocení před podáním návrhu akademickému senátu veřejné vysoké školy,

- řídí průběh vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností veřejné vysoké školy, vede o tomto hodnocení průběžné záznamy a zpracovává zprávu o tomto hodnocení a dodatky k ní,
- na návrh rektora se RVH MU vyjadřuje k záměru vzdát se institucionální akreditace, záměru zrušit studijní program a záměru vzdát se akreditace habilitačního řízení nebo řízení ke jmenování profesorem.

### Složení RVH MU

Rada pro vnitřní hodnocení MU má 15 členů, z nichž jeden je vždy jmenován z řad studujících a nejméně dva z řad osob mimo akademickou obec MU. Ze zákona jsou členy rady rektor (který je zároveň předsedou rady) a předseda akademického senátu, oba po dobu výkonu těchto funkcí. Délka funkčního období místopředsedy RVH je určena rozhodnutím rektora. Stávající místopředseda Rady pro vnitřní hodnocení je v této funkci od počátku fungování RVH, aktuálně ve druhém funkčním období, které uplyne na konci kalendářního roku 2023. Místopředseda je v souladu s jednacím řádem RVH MU pověřen výkonem většiny pravomocí předsedy RVH MU.

Zbývajících 12 členů rady jmenuje rektor na šest let, resp. v případě zástupce studujících na dva roky. Při prvním jmenování RVH MU v roce 2016 byla šestiletá funkční období některých náhodně vybraných členů z řad akademiků zkrácena. Třetina z těchto dvanácti členů se tak ujala funkce na 6 let, třetina členů na 2 a zbývajících třetina na 4 roky. Cílem bylo, aby k obměně obsazení rady docházelo postupně a byla zachována určitá kontinuita. Tatáž osoba může být členem RVH jmenována nejvýše na dvě po sobě následující funkční období. Ve snaze o posílení nezávislosti a nestrannosti rozhodování a zajištění dostatečné kritičnosti je RVH sestavena způsobem, který výrazně omezuje rizika plynoucí z případných střetů zájmů. Členství v RVH MU je tak podle Statutu MU neslučitelné s funkcemi prorektora, děkana, proděkana

a ředitele vysokoškolského ústavu zastávanými na MU. Podle Statutu MU odráží složení RVH MU oblasti vzdělávání, v jejichž rámci jsou na MU uskutečňovány studijní programy. V praxi se MU rovněž snaží, aby v radě byly zastoupeny všechny fakulty.

Při příležitosti dosud poslední větší personální obměny RVH (končící mandát 5 členů, z nichž dva pokračovali ve druhém funkčním období a tři byli nově jmenováni) bylo rozhodnuto zpracovat příručku pro nově nastupující členy, pokrývající co možná nejvíce aspektů výkonu funkce člena RVH od legislativního rámce až po praktické podrobnosti práce s Informačním systémem MU a sdílenými dokumenty. Pilotní verze této příručky je již k dispozici novým i stávajícím členům RVH,

její konečná podoba pak bude v roce 2023 jedním z výstupů centrálního rozvojového projektu „RVH – PRO: Rady pro vnitřní hodnocení – praxe, rozvoj a organizace. Analýza dosavadních praxí a další rozvoj činnosti rad pro vnitřní hodnocení“.

Do budoucna se nepočítá s navyšováním počtu členů RVH (tedy ani o další studentské zástupce), přesto bylo rozhodnuto posílit roli studujících v procesu zajišťování kvality, konkrétně při schvalování návrhů předložených RVH. Cílem je také akcentovat roli doktorandů, kteří aktuálně nemají obdobné institucionální zastoupení v procesu zajišťování kvality vzdělávání jako studující pregraduálních programů (ti jsou členy programových rad).

#### Složení RVH MU

Jméno	Funkce
prof. MUDr. Martin Bareš, Ph.D.	předseda RVH – rektor
Mgr. Josef Menšík, Ph.D.	člen RVH – předseda AS MU
prof. PhDr. Ladislav Rabušic, CSc.	místopředseda RVH
Mgr. Natálie Antalová	členka RVH (studentka)
doc. Mgr. Světlana Hanušová, Ph.D.	členka RVH
doc. PaedDr. Emanuel Hurych, Ph.D.	člen RVH
prof. PhDr. Josef Krob, CSc.	člen RVH
doc. PharmDr. Kateřina Kubová, Ph.D.	členka RVH
doc. RNDr. Lenka Luhová, Ph.D.	členka RVH (externí)
doc. PhDr. Markéta Pitrová, Ph.D.	členka RVH
prof. JUDr. Naděžda Rozehnalová, CSc.	členka RVH
prof. Ing. Antonín Slaný, CSc.	člen RVH
doc. RNDr. Josef Tomandl, Ph.D.	člen RVH
prof. RNDr. Michaela Wimmerová, Ph.D.	členka RVH
prof. Dr. Ing. Pavel Zemčík, Dr. h.c.	člen RVH (externí)

## Plánované kroky a opatření:

Ustanovit **neformální poradní orgán studentského zástupce** (např. „studentský panel pro kvalitu“). Z hlediska posuzování návrhů předložených RVH by tento panel zastával roli kolektivního studentského zpravodaje, jako doplnění pohledu zpravodaje určeného z řad (akademických) členů RVH. Studentský panel by měl odrážet zastoupení fakult a zastoupení typů (stupňů) studia.

## Fungování RVH

RVH MU se schází k pravidelným zasedáním. Ta se konají v souladu s jednacím řádem zpravidla desetkrát ročně (tj. jednou měsíčně mimo letní prázdniny) podle harmonogramu s předstihem zveřejněného na webu RVH MU. Zasedání svolává a řídí místopředseda RVH MU. Organizaci zasedání a administrativní podporu činnosti rady obstarává Odbor pro kvalitu Rektorátu MU, jehož zaměstnanci připravují program následujícího jednání na pravidelných schůzkách s místopředsedou RVH. Pozvánka na zasedání je společně s programem jednání rozeslána a zveřejněna na webu obvykle s předstihem jednoho až dvou týdnů před zasedáním.

Zasedání probíhají zpravidla prezenčně v budově Rektorátu Masarykovy univerzity. Je-li to nutné (při epidemických opatřeních) či vhodné (minimum projednávaných věcí, předem známá nemožnost prezenční účasti velké části členů či hostů), konají se online prostřednictvím aplikace MS Teams. Hlasování v takovém případě probíhá elektronicky, za využití nástroje Microsoft Forms nebo hlasovací aplikace v Informačním systému MU. Existuje i možnost hybridní formy jednání s připojením pouze některých členů nebo hostů na dálku, opět za použití aplikace Microsoft Teams. Jednací řád umožňuje také hlasování per rollam, avšak pouze v neodkladných záležitostech; tuto možnost nelze využít v případech, kdy vnitřní předpis MU výslovně zaručuje právo účasti na jednání osobě, která není členem RVH MU.

V roce 2022 vyvstala potřeba věnovat se během zasedání RVH čistě koncepčním záležitostem vnitřního systému zajišťování kvality; k tomu je

vyhrazeno jedno nebo dvě zasedání ročně, na něž nejsou předkládány návrhy fakult. Obvykle bývají dvoudenní a konají se jako výjezdní mimo prostory MU.

RVH MU je způsobilá se usnášet, je-li zasedání přítomna nadpoloviční většina všech členů (tj. 8 a více osob). Pro přijetí usnesení je nutné, aby pro něj hlasovala nadpoloviční většina všech členů RVH (nehledě k počtu přítomných), tedy také nejméně 8 osob. Je-li člen RVH garantem projednávaného studijního programu, zakazuje mu jednací řád účastnit se hlasování o tomto programu. Člen RVH, u něhož skutečnosti nasvědčují, že by jeho podíl na projednávání a rozhodování věci mohl znamenat výhodu nebo škodu pro něj samotného (střet zájmů), je povinen sdělit tuto skutečnost před zahájením jednání RVH o této věci. Rada následně podle povahy věci rozhodne, zda se tento člen bude účastnit hlasování.

Zasedání se kromě členů RVH zpravidla účastní prorektor pro vzdělávání a kvalitu a zaměstnanci Odboru pro kvalitu RMU. Ze zasedání se pořizují zápisy, obsahující také přijatá usnesení, které jsou poté v souladu s jednacím řádem zveřejněny na webu.

Podklady k projednávaným návrhům jsou před zasedáním všem členům RVH zpřístupněny v aplikaci spisové služby v Informačním systému MU, kde mají rovněž přístup k údajům a statistickým datům o studijních programech. Pro návrhy, které zahrnují studium obsáhlejších materiálů a jejichž schválení má významné důsledky (typicky např. návrh vzniku studijního programu, jeho podstatné změny, rozšíření o studijní plán nebo formu studia či prodloužení akreditace),

určuje místopředseda RVH MU zpravodaje návrhu. Jeho úkolem je na základě detailního prostudování předložených dokumentů a jejich posouzení vyhotovit zpravodajské stanovisko, které poté slouží RVH jako podklad k rozhodnutí. Při určení zpravodaje přihlíží místopředseda k jeho odbornosti a také k tomu, kdo byl zpravodajem při dřívějším rozhodování o témže programu nebo kdo se účastnil hodnotící schůzky (viz dále). Po prostudování předloženého návrhu a jeho příloh zpravodaj svá zjištění shrne ve zpravodajském stanovisku. Jeho závěrem by mělo být konstatování, zda zpravodaj doporučuje návrhu vyhovět, či nikoli.

Na podkladě zpravodajského stanoviska a následné diskuse o předloženém návrhu během jednání pak RVH MU dospěje k závěru, zda návrhu vyhovět, či nikoli, a přijme odpovídající usnesení.

Rozhodne-li RVH o akreditaci nového programu nebo jeho prodloužení na dobu kratší než maximální možnou (u vzniku zcela nových programů až 7 let, přeměně z původního studijního oboru na studijní program či při prodloužení stávajících studijních programů až 10 let), z usnesení a v něm vyslovených požadavků či doporučení by mělo být zřejmé, proč se tak stalo. Toto pravidlo je důsledněji uplatňováno až v posledních letech, na počátku fungování RVH při schvalování velkého množství studijních programů byla usnesení (i zpravodajská stanoviska) podstatně stručnější. Absence informací tohoto typu pak v praxi působí problémy při prodlužování (reakreditaci) studijních programů, zejména těch, které byly z nějakých důvodů (obvykle nevyhovujícího personálního

zabezpečení) na počátku schváleny na krátkou dobu a které už byly v letech 2019 až 2022 jednou či dvakrát prodlužovány.

Členové RVH MU se podílejí na její činnosti i mezi zasedáními, účastní se například jednání pracovních skupin (ty bývají zřizovány mj. k tematickým hodnocením - viz 2.2). Členové RVH MU jsou také oprávněni účastnit se hodnotících schůzek, ať už v rámci vnitřních hodnocení studijních programů, nebo při vzniku programů nových. Jejich úkolem je přitom dohlédnout na formální a procesní aspekty hodnocení. V případě využití tohoto oprávnění mají také členové RVH při následném rozhodování o dotčeném studijním programu k dispozici přesnější obraz o průběhu hodnocení, než je možno získat pouze studiem písemných podkladů.

Členové RVH podle svých možností rozšiřují a prohlubují své znalosti problematiky zajišťování kvality vysokoškolského vzdělávání, například sdílením zkušeností s členy RVH jiných vysokých škol či účastí na konferencích věnovaných tomuto tématu (např. konference Hodnocení kvality vysokých škol pořádaná Masarykovou univerzitou nebo Dny vzdělávací činnosti vysokých škol organizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy). Účastní se také pravidelných setkání s garanty studijních programů a studentskými členy programových rad. V rámci své akademické profese rovněž vysvětlují roli RVH v systému vysokého školství a podporují diskuse o kvalitě vysokoškolského vzdělávání.

## 1.3

### Činnost dalších orgánů v rámci systému zajišťování kvality

#### Garant studijního programu

Činnost garanta studijního programu je upravena Předpisem o studijních programech a jeho postavení v rámci organizační struktury fakulty může být upraveno vnitřními předpisy jednotlivých fakult.

Garant studijního programu je odborníkem v dané oblasti a reprezentuje studijní program. Mezi hlavní činnosti garanta studijního programu patří:

- odpovědnost za kvalitu studijního programu, jeho rozvoj a pravidelné hodnocení;
- koordinace výuky ve studijním programu ve spolupráci s vedoucím pracoviště;
- komunikace související s podněty, žádostmi a dotazy ke studijnímu programu;
- zpracování podkladů pro pravidelné vnitřní hodnocení studijního programu;
- zpracování návrhu plánu rozvoje studijního programu;
- v případě potřeby návrh rozšíření, změny či prodloužení studijního programu;
- navrhnout děkanovi na jmenování členy programové rady (kromě zástupce studentů);
- svolávat zasedání programové rady nejméně jednou ročně;
- odpovědnost za uložení kompletní dokumentace hodnocení studijního programu (zápisy z jednání programové rady) na dokumentovém serveru studijního programu.

Při těchto činnostech má garant k dispozici poradní orgán, kterým je programová rada.



Nabídka studijních programů na MU se průběžně aktualizuje a mění, nevyhnutelně tak dochází ke změnám na pozicích garantů studijních programů. Z tohoto důvodu se ukázalo přínosné pořádání pravidelných setkání garantů s členy RVH, zaměřené vždy na jednu oblast činnosti, která je v kompetenci garantů studijních programů. Tato setkání, která probíhají většinou jednou ročně a jsou administrována Odborem pro kvalitu RMU, poskytují platformu nejen pro sdílení dobré praxe, ale také pro diskusi o potřebách a problémech garantů studijních programů.

Obecné informace o agendě garanta studijního programu jsou k dispozici na internetových stránkách [kvalita.muni.cz](http://kvalita.muni.cz) a také na Portále pro zaměstnance MU, kde je možné si po přihlášení stáhnout příslušné metodiky a formuláře k jednotlivým procesům týkajícím se akreditace nebo hodnocení studijních programů.



## Programové rady

Od roku 2019 na Masarykově univerzitě funguje institut programových rad. Programová rada je koncipována jako poradní orgán garanta či garantky studijního programu a je jedním z klíčových prvků systému zajišťování a hodnocení kvality na Masarykově univerzitě. Činnost programové rady je upravena vnitřním předpisem o studijních programech.

Programová rada je jmenována pro každý bakalářský nebo magisterský studijní program nejpozději do tří měsíců od zahájení výuky v nově uskutečňovaném studijním programu nebo do tří měsíců od zániku funkčního období předchozí programové rady. Jednotlivé na sebe navazující studijní programy nebo studijní programy jinak příbuzné mohou mít společnou programovou radu. Předseda společné programové rady je pak určen

na základě dohody garantů jednotlivých studijních programů, případně rozhodnutím děkana. Aktuálně na MU působí 345 programových rad včetně společných programových rad, které mají dohromady 884 interních, 700 externích členů a 406 zástupců studujících.

Programové rady mají zejména zprostředkovávat průběžnou zpětnou vazbu a poskytovat platformu pro kritickou debatu o koncepci, činnosti a zvyšování kvality studijního programu. Společné programové rady pak mohou zasadit debatu o studijním programu do širšího kontextu souvisejících studijních programů nebo fakulty.

Programová rada je nejméně pětičlenná a sestává z garanta studijního programu, který je zároveň předsedou programové rady, alespoň dvou dalších akademických pracovníků uskutečňujících výuku v daném studijním programu, alespoň jednoho

zástupce studujících daného studijního programu nebo jeho absolventa s aktivním studiem na MU a alespoň jednoho zástupce zaměstnavatelů nebo absolventů, který není členem akademické obce fakulty.

Členy programové rady z řad akademických pracovníků, zaměstnavatelů a absolventů jmenuje a odvolává děkan na základě odůvodněného návrhu garanta studijního programu. Zástupce studujících jmenuje děkan na základě přímé nominace studenty daného studijního programu prostřednictvím nominační aplikace v Informačním systému MU, případně na základě nominace studentskou komorou akademického senátu fakulty.

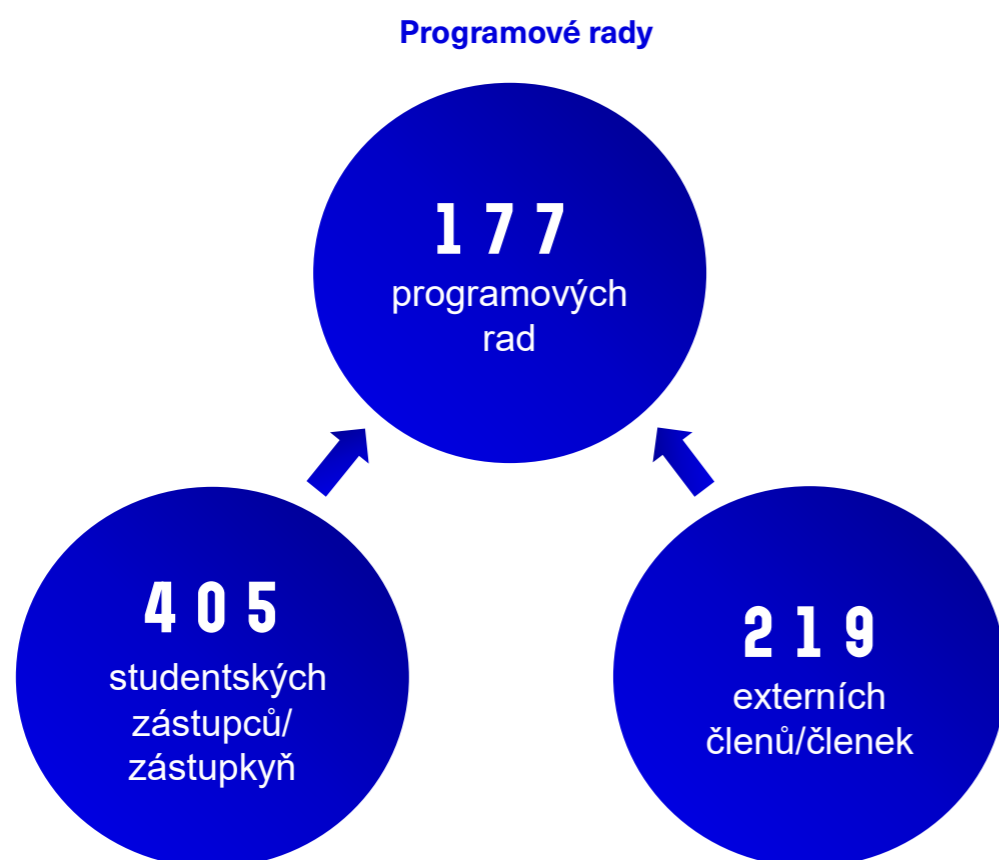
Zasedání programové rady probíhá nejméně jednou ročně za účasti alespoň poloviny členů programové rady a z tohoto zasedání se pořizuje zápis v předepsané struktuře, který se stává součástí dokumentace studijního programu. V průběhu akademického roku programová rada dle potřeby projednává záměry podstatných a nepodstatných změn, záměr rozšíření studijního programu nebo záměr prodloužení oprávnění uskutečňovat studijní program. Každoročně pak programová rada provádí tzv. malé vnitřní hodnocení – vyhodnocuje činnost a plán rozvoje studijního programu. Při ročním hodnocení se programová rada zaměřuje na:

- shrnutí nepodstatných změn ve studijním programu za poslední období
- výsledky přijímacího řízení
- průběh a výsledky státních závěrečných zkoušek a obhajob kvalifikačních prací
- výsledky předmětové ankety za poslední období
- stav internacionalizace studijního programu
- míru a příčiny studijní neúspěšnosti
- problematiku sociálního bezpečí a etického chování propagací studijního programu směrem k potenciálním uchazečům apod.

Přestože na zahraničních univerzitách tvoří programové rady významný prvek v systému řízení a hodnocení kvality, v rámci České republiky byly při svém vzniku programové rady na Masarykově univerzitě ojedinělým fenoménem. Lze však říci, že činnost programových rad je významným přínosem ve zprostředkování průběžné zpětné vazby a v kritické debatě o koncepci daného studijního programu.

V roce 2022 byl novelizován čl. 9 vnitřního předpisu *Schvalování, řízení a hodnocení kvality studijních programů na MU* týkající se způsobu jmenování zástupce studujících do programových rad – nově zástupce studujících jmenuje děkan na základě přímé nominace studenty daného studijního programu prostřednictvím Informačního systému MU, případně na základě nominace studentskou komorou akademického senátu fakulty. Hlavním cílem této úpravy bylo proces jmenování studentských zástupců v programových radách zpřehlednit a zároveň činnost programových rad mezi studenty více propagovat. Pro přímé nominace studentů byla vyvinuta v IS MU nová aplikace, která je trvale přístupná všem studujícím v daném studijním programu, kterým tak dává možnost anonymně nominovat svého zástupce do programové rady. Každý studující má právo až tří nominací, včetně své osoby. Členství v programové radě je dobrovolnou aktivitou, nominovaná osoba má proto právo svou nominaci přímo v aplikaci odmítnout, popř. následně své odmítnutí vzít zpět.

Do předpisu byla dále přidána možnost, aby zástupcem studujících v programové radě mohl být nominován nejen kterýkoli student daného studijního programu, ale rovněž jeho absolvent s aktivním studiem na MU. Toto rozšíření přináší možnost ponechat v programové radě např. studenta, který úspěšně dokončí daný stupeň studia a pokračuje ve stupni navazujícím.



Programové rady jsou živým mechanismem a jejich složení se může dle potřeby měnit či rozšiřovat. Z tohoto důvodu vznikl jednoduchý manuál nazvaný *Stručný průvodce pro programové rady*, který shrnuje jak informace o roli programových rad, tak také práva a povinnosti členů programových rad i garantů studijních programů. Tento dokument by měl posílit povědomí o tom, jak se může programová rada podílet a přímo ovlivňovat směřování a další rozvoj studijního programu. V neposlední řadě by dokument měl motivovat členy programových rad, včetně zástupců studujících, k větší aktivitě a kritičtější diskusi. Tento dokument spolu s informačním e-mailem bude automaticky odeslán všem nově jmenovaným členům programových rad.

V roce 2023 proběhne vyhodnocení zkušeností s aplikací pro nominace zástupců studujících do programových rad, na jehož základě může dojít k dílčím úpravám. Již nyní se objevuje poptávka po větší angažovanosti zájemců o členství v programových radách a Studentská komora Akademického senátu MU navrhuje doplnit nominační aplikaci o prostor pro vyjádření kandidáta o své motivaci ke členství v programové radě, tzv. motivační okénko.

Pro zvýšení uživatelského komfortu pro programové rady v cizojazyčných studijních programech pracujeme na překladu rozhraní pro programové rady v Informačním systému MU do angličtiny. Většina podpůrných materiálů již v angličtině existuje, bylo by do budoucna vhodné pořádat workshopy se zástupci studujících v programových radách jak v češtině, tak také v angličtině, kde by byli studentští členové informováni o své roli v programové radě a jak se mohou sami podílet na směřování svého studijního programu.

Činnost programových rad prokázala, že role studujících v systému zajišťování kvality je obzvláště cenná při poskytování zpětné vazby. Tento způsob participace studujících však chybí v doktorském

stupni studia, kde jsou ustanoveny rady oborové, v nichž studující nemají zastoupení. Do budoucna se tak nabízí debata o vhodném způsobu zapojení studujících v doktorských studijních programech do systému zajišťování kvality na MU.

### Sít fakultních koordinátorek a koordinátorů pro kvalitu

V rámci metodického řízení systému zajišťování a hodnocení kvality funguje na jednotlivých fakultách MU od roku 2017 síť koordinátorů a koordinátorek pro kvalitu, jejichž náplní práce je poskytovat administrativní podporu zejména v oblasti zajišťování kvality vzdělávací činnosti, ale také během akreditačního procesu či v procesech souvisejících s hodnocením studijních programů.



Odbor pro kvalitu RMU s fakultními koordinátory a koordinátorkami pro kvalitu úzce spolupracuje. Ve čtrnáctidenních intervalech probíhají pravidelná setkání střídavě online a osobně. V rámci osobních setkání byl zaveden systém, kdy se fakultní koordinátoři setkávají s pracovníky Odboru pro kvalitu na jednotlivých fakultách. Toto nastavení do jisté míry stírá pomyslnou bariéru mezi rektorátem a fakultami a posiluje tak vzájemnou sounáležitost a kooperaci. Na platformě pravidelných porad Odbor pro kvalitu RMU informuje koordinátory a koordinátorky o novinkách v oblasti kvality, chystaných procesech

a běžné administrativě a při vzájemné diskusi se dozvídá o potřebách jednotlivých fakult. Tímto je zajištěn jak přenos informací na fakulty, tak také zpětná vazba na procesy hodnocení a zajišťování kvality.

### Informační systém

Řada procesů je již elektronizována prostřednictvím Informačního systému MU, což také zvyšuje uživatelský komfort. Podněty pro vylepšení a zefektivnění systému zajišťování a hodnocení kvality na MU získává Odbor pro

kvalitu RMU mimo své vlastní pozorování také prostřednictvím podnětů od fakultních koordinátorů pro kvalitu. Programové rady, síť fakultních koordinátorů pro kvalitu a IS MU jsou nezbytné pro efektivní fungování celého systému.

Pro procesy související s akreditací, zajišťováním a hodnocením kvality je klíčová zejména aplikace Garant v rámci Informačního systému MU, která obsahuje veškeré údaje a data o studijních programech, programových a oborových radách, státnicových komisích, jednotlivých studijních plánech, předmětech a vyučujících.

### Plánované kroky a opatření:

- Rozvíjet spolupráci a hledat další prostředky **koordinace spolupráce všech aktérů vnitřního systému zajišťování kvality.**
- Do budoucna klást větší důraz na **zapojení doktorandů a doktorandek** do fungování vnitřního systému zajišťování kvality i na zapojení **anglicky mluvících studujících.**

---

# Hodnocení vzdělávací činnosti

---

Schvalování a hodnocení studijních programů	2 . 1
Tematická hodnocení	2 . 2
Kvalita výuky a její inovace	2 . 3
Studentské ankety a průzkumy	2 . 4
Zapojení studentů do procesů zajišťování a hodnocení kvality studijních programů	2 . 5
Výuka v době pandemie a online vzdělávání	2 . 6

Vznik a fungování studijních programů se řídí Předpisem o studijních programech. Ten vymezuje související, ale formálně odlišné postupy se vztahem k hodnocení studijních programů:

a) Při schvalování studijních programů (vnitřní akreditace) se zejména vyhodnocuje naplnění standardů kvality studijních programů MU a standardů vyplývajících z nařízení vlády č. 274/2016 Sb., o standardech pro akreditace ve vysokém školství, a výsledkem je buď rozhodnutí o udělení oprávnění uskutečňovat studijní program (v případě studijních programů v oblastech vzdělávání, po které má MU institucionální akreditaci), nebo rozhodnutí o předložení žádosti o akreditaci studijního programu Národnímu akreditačnímu úřadu pro vysoké školství (v případě studijních programů v oblastech, pro které MU institucionální akreditaci nemá). Postup se přitom mírně liší v závislosti na tom, zda se jedná o vznik zcela nového studijního programu, nebo program vzniká v přechodném období v přímé návaznosti na existující studijní obor či obory (tzv. přeměna) – ve druhém případě jsou některé procesní kroky zjednodušeny.

b) Pravidelné hodnocení již existujících studijních programů má primárně plnit funkci formativní zpětné vazby. Výsledkem tedy není rozhodnutí o oprávnění uskutečňovat studijní program (akreditace), nýbrž plán jeho dalšího rozvoje na základě provedeného sebehodnocení a doporučení externích hodnotitelů.

c) Další postupy související s fungováním studijního programu, jako je schvalování změn ve studijním programu, jeho rozšiřování nebo změny garantů studijních programů.

### Schvalování studijních programů

Na základě institucionální akreditace začala univerzita samostatně schvalovat studijní programy, čímž zároveň v praxi prověřila některé nově zavedené vnitřní postupy, zejména proces přeměny existujícího studijního oboru na studijní program a vznik nového studijního programu. V souladu s komplexní revizí studijní nabídky MU a rovněž z důvodu dlouho nevyjasněné situace původních studijních oborů přikročila univerzita ještě během roku 2018 k projednávání a schvalování návrhů nových bakalářských a magisterských studijních programů ve všech 23 oblastech vzdělávání, pro které toto oprávnění získala. Vytvořila tak podmínky pro to, aby v roce 2019 mohli být uchazeči o bakalářské a magisterské studium přijímáni a zapisováni převážně již do nových studijních programů.

Ve smyslu výše uvedené typologie postupů se v roce 2018 MU zabývala výhradně schvalováním studijních programů. V případě přechodného institutu přeměny existujících studijních oborů na nové studijní programy však byla vedle zhodnocení naplňování příslušných standardů významně akcentována rovněž formativní složka hodnocení. Externí hodnotitelé i RVH totiž v těchto případech mohli významně přihlížet k výsledkům původních studijních oborů, na něž nově schvalované studijní programy přímo navazují.

Struktura studijních programů v rámci přeměn doznala na MU významných změn, jež měly především zacílit přehlednit studijní nabídku novým uchazečům, zlepšit prostupnost napříč stupni studia, napomoci ke snížení studijní neúspěšnosti, jít naproti novým trendům a potřebám moderní společnosti a zejména zvýšit kvalitu studijních programů, potažmo vzdělávání na MU. Z těchto důvodů se proto nejvýraznější proměna dotkla především bakalářského a magisterského stupně studia, kde se plnou mírou využilo prostoru daného novelou vysokoškolského zákona z roku 2016 a byly využity nové typy studijních plánů podle pravidel

směrnice MU. Univerzita tak měla možnost již v přijímacím řízení pro akademický rok 2019/2020, které započalo v listopadu 2018, představit novou podobu dříve dvouoborového studia, které je dle nových pravidel sdruženým studiem v podobě kombinace hlavních a vedlejších plánů.

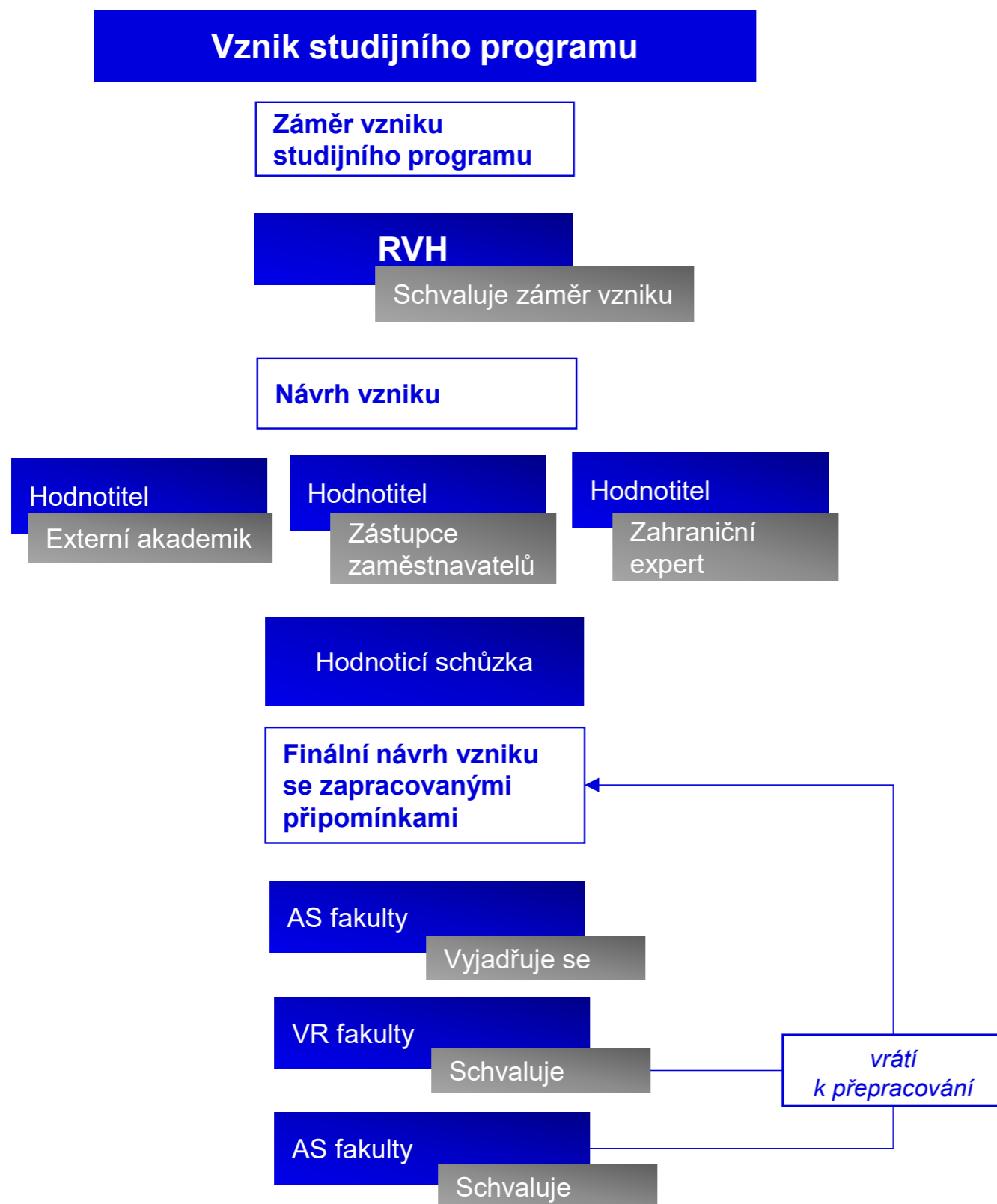


I v roce 2019 byl významný podíl kapacity vnitřního systému zajišťování kvality věnován především agendě studijních programů. RVH se intenzivněji soustředila rovněž na další témata, která úzce souvisejí s fungováním studijních programů, např. rozšíření studijního programu o novou formu nebo plán, reakreditaci studijního programu nebo změny ve studijních programech. Národní akreditační úřad pro vysoké školství v roce 2019 rozšířil Masarykově univerzitě institucionální akreditaci v oblasti spolupráce s ústavu Akademie věd ČR. V podstatě byla dokončena přeměna původní studijní nabídky v bakalářských a magisterských studijních oborech na novou strukturu studijních programů, do nichž byli od akademického roku 2019/2020 zapsáni první studenti.

MU v roce 2019 provedla první komplexnější novelu vnitřních předpisů, do níž promítla praktické zkušenosti s fungováním svého vnitřního systému zajišťování kvality. Upravený vnitřní předpis byl zaregistrován MŠMT v červnu 2019. Klíčovými změnami prošly tyto procesy:

- V procesu vzniku studijního programu byla revidována pravidla pro zapojení hodnotitelů, jejichž cílem bylo lépe využít potenciál externích hodnotitelských posudků a zároveň více akcentovat význam jednotlivých částí procesu (záměr a vznik). Posouzení záměru vzniku je plně v působnosti RVH MU, která je schopna adekvátně zhodnotit soulad studijního programu se strategickými dokumenty MU a pozici navrhovaného programu v kontextu celkové studijní nabídky na MU. Návrh vzniku (kompletní spis obsahující detailní popis studijního programu) pak posuzují dva hodnotitelé, z nichž jeden musí mít relevantní zahraniční profesní zkušenost. Proces vzniku programu byl dále doplněn o hodnotící schůzku, která se osvědčila z procesu přeměny studijního programu.
- Zjednodušily se podmínky akreditace pro studijní program v cizím jazyce, pokud obsahově odpovídá již schválenému studijnímu programu v českém jazyce. V takovém případě dokládá předkladatel pouze nezbytné podklady úzce související s jazykovou variantou studijního programu, nikoliv plný akreditační spis (jde o praxi obdobnou postupům Národního akreditačního úřadu pro vysoké školství).

## Schéma procesu vzniku studijního programu



- Změna garanta studijního programu po novelizaci předpisu probíhá výlučně na základě schválení vědeckou radou fakulty a jmenování děkanem v souladu s článkem 7 předpisu. Vědecká rada fakulty tedy posoudí, zda návrh garanta zohledňuje požadavky vyplývající ze standardů kvality studijních programů MU. Radě pro vnitřní hodnocení je změna garanta oznámena do 30 dnů od jmenování. Má-li RVH za to, že nový garant neskýtá dostatečné záruky řádného personálního zabezpečení programu, projedná situaci s děkanem a garantem; na základě výsledku jednání může žádat zjednaní nápravy v přiměřené lhůtě.
- Rozšíření studijního programu bylo nově umožněno také o spolupráci s jinou vysokou školou nebo jinou právníckou osobou – bez rozdílu, zda se jedná o tuzemskou, nebo zahraniční instituci.

Stejně jako v předešlých letech byl významný podíl kapacity vnitřního systému zajišťování kvality věnován agendě studijních programů. Čím dál více na významu získávala další témata, která úzce souvisejí s fungováním studijních programů, například rozšíření o novou formu studia či změny studijního programu.

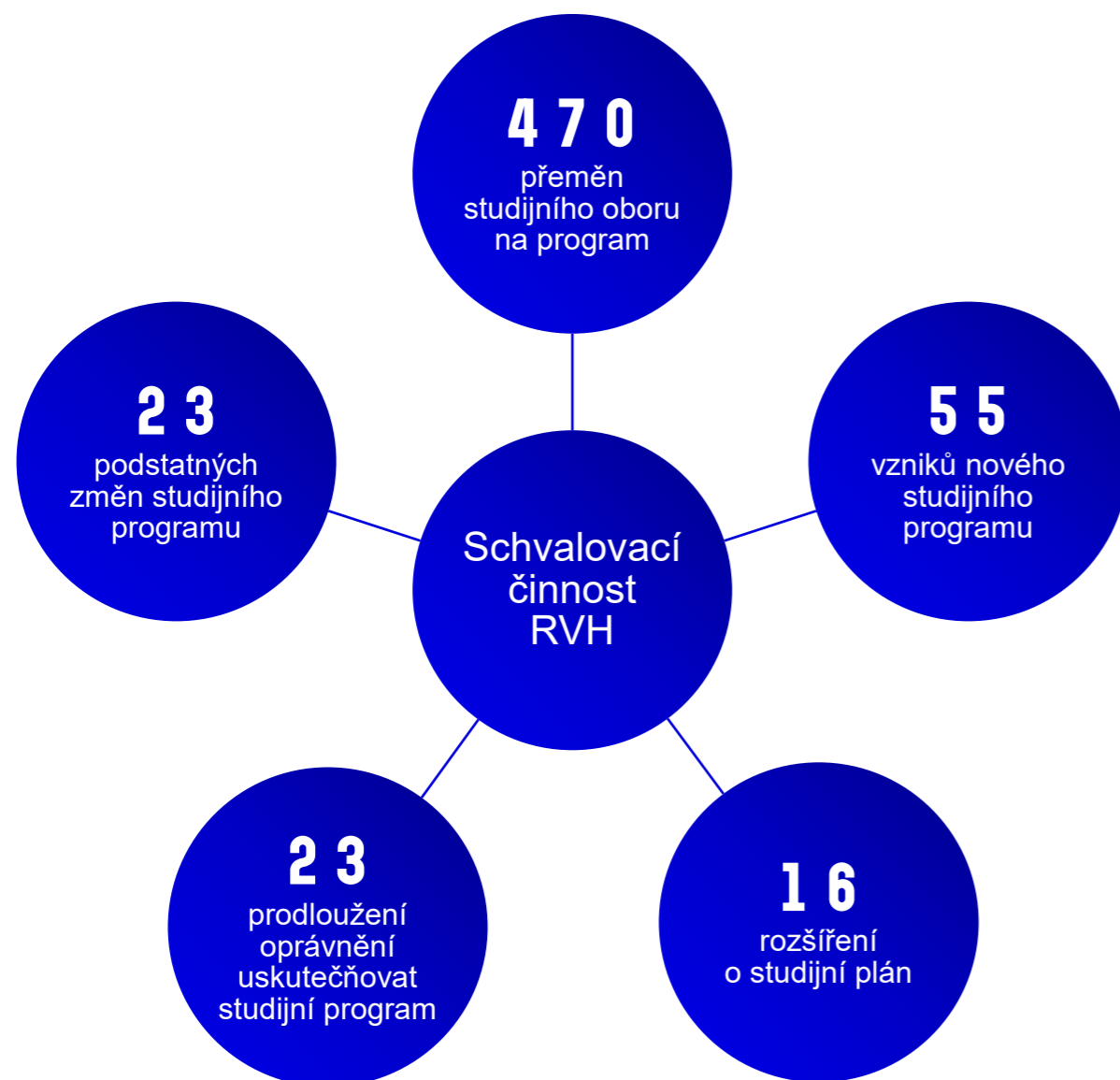
V roce 2021 se návrhy ohledně fungování již existujících studijních programů počtem poprvé vyrovnaly předloženým návrhům týkajícím se schvalování nových studijních programů.

V březnu 2022 nabyla účinnosti v pořadí třetí změna vnitřního předpisu Schvalování, řízení a hodnocení kvality studijních programů Masarykovy univerzity, připravená v předcházejícím roce. Novelizace předpisu, který kodifikuje významné prvky vnitřního systému zajišťování kvality, reflektovala některé významné prvky dosavadní praxe RVH při schvalování a hodnocení studijních programů, upravila způsob jmenování a složení programových rad a zakotvila také propojení vnitřního hodnocení doktorských studijních programů s hodnocením výzkumu na MU.

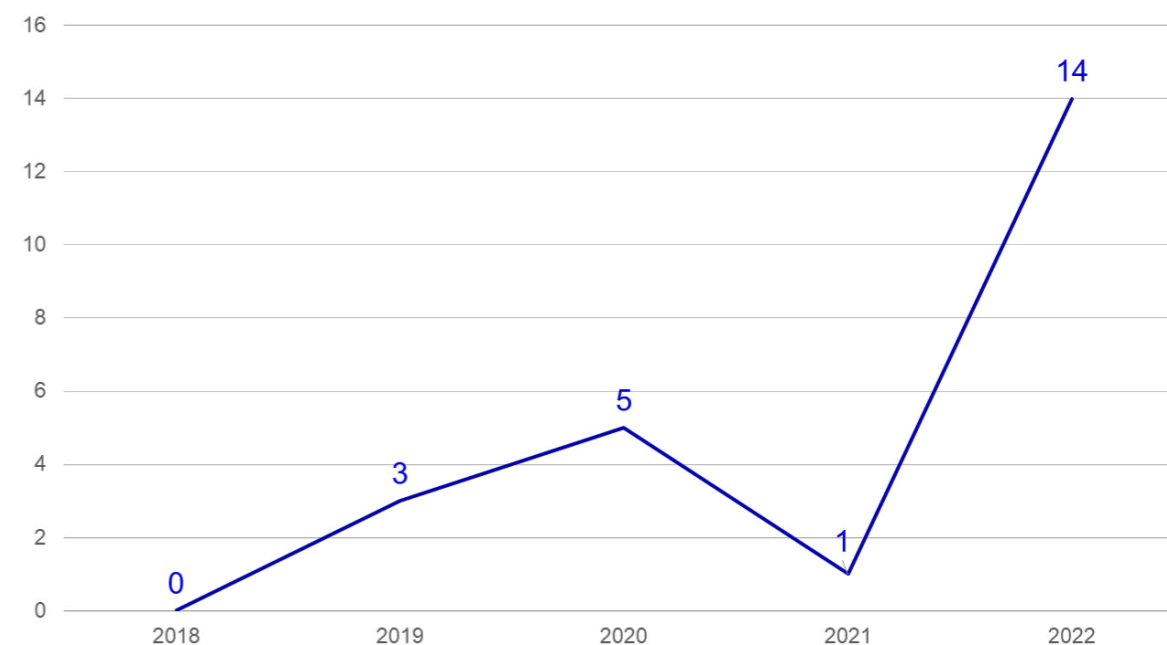
V agendě studijních programů se v letech 2022 a 2023 poprvé častěji objevilo rozhodování o návrzích na prodloužení akreditace studijních programů. Významnou část činnosti RVH MU bude tento typ procesu představovat i v následujících letech s vrcholem v roce 2028, kdy oprávnění k uskutečňování skončí více než 250 studijním programům.

Naopak je až na výjimky dokončena přeměna původních studijních oborů na studijní programy a proti předchozím letům rovněž klesá počet zcela nových studijních programů. Nově vznikají zejména programy multidisciplinární, cizojazyčné nebo takové, jejichž vznik přispívá k racionalizaci studijní nabídky (například spojením dvou dříve uskutečňovaných menších programů do jednoho).

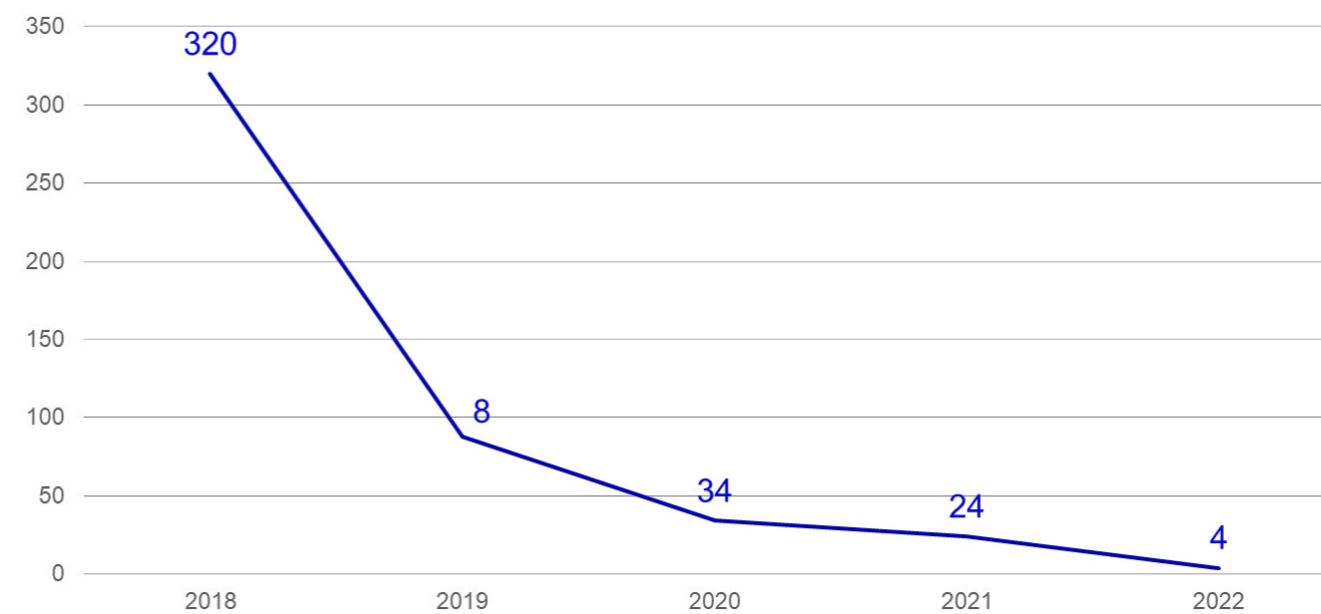
## Schvalovací činnost RVH v období 2018-2022



## Vývoj počtu schválených prodloužení 2018 - 2022



## Vývoj počtu schválených přeměn studijních oborů na program 2018 - 2022

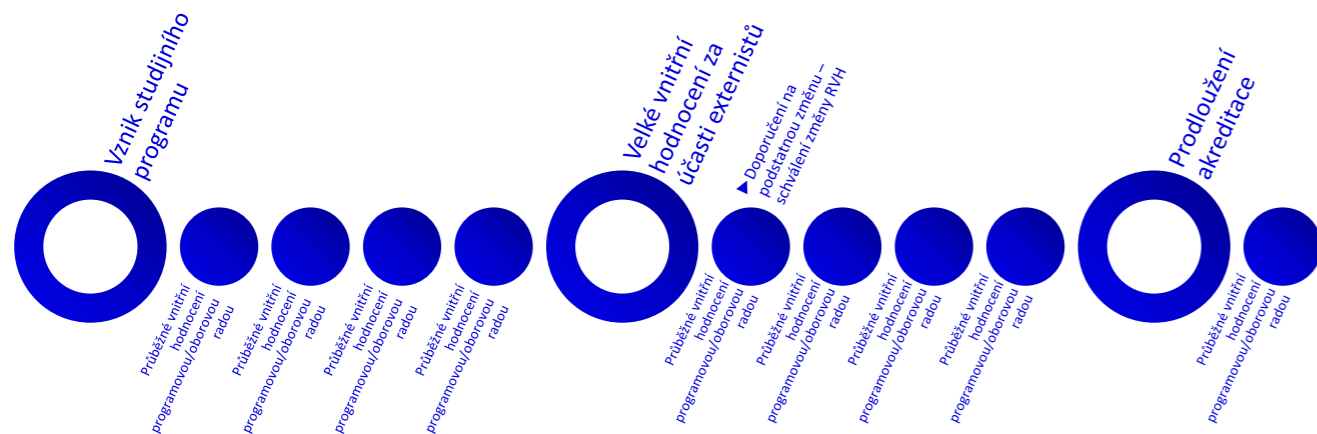


## Vnitřní hodnocení studijních programů

V roce 2020 RVH schválila revidovanou koncepci vnitřního hodnocení bakalářských a magisterských studijních programů jako stěžejního prvku systému zajišťování kvality studijních programů. Základní parametry vnitřního hodnocení studijních programů jsou na Masarykově univerzitě od roku 2017 zakotveny vnitřním předpisem *Schvalování, řízení a hodnocení kvality studijních programů MU*. Mezi tyto parametry především patří, že hodnocení probíhá v pětiletých cyklech a účastní se jej tři hodnotitelé (zástupce studentů, zástupce zaměstnavatelů a akademického pracovníka působícího v daném nebo příbuzném oboru), současně by hodnocení mělo mít formativní charakter a poskytovat kritickou reflexi fungování

studijního programu. V rámci schválené koncepce si bylo potřeba ovšem vyjasnit principy hodnocení, zaměření hodnocení a celkovou organizaci hodnocení včetně přípravy všech doprovodných formulářů a metodických materiálů. Základní obecné principy jsou pro všechny typy hodnocení studijních programů na Masarykově univerzitě společné (např. předvídatelnost a transparentnost hodnotících postupů, využití dostupných dat o studijních programech, kombinace sebehodnocení a perspektivy dalších klíčových aktérů v roli externích hodnotitelů atd.). Zásadním krokem byla také první vnitřní hodnocení bakalářských a magisterských studijních programů v průběhu jejich uskutečňování.

### Cyklus vnitřních hodnocení studijního programu



Navzdory původnímu předpokladu, že vnitřní hodnocení doktorských studijních programů bude probíhat podle stejných pravidel jako hodnocení programů bakalářských a magisterských, MU od tohoto záměru ustoupila, a to s ohledem na nově zaváděný mechanismus pravidelného institucionálního hodnocení výzkumu na MU, jehož podstatná část se má rovněž věnovat doktorským studijním programům (viz kapitola 3). Vzhledem k silným vazbám doktorských studijních programů na výzkum se proto jejich hodnocení podřadilo pod pravidelné hodnocení výzkumu. MU proto v roce

2021 představila komplexní metodiku vnitřního hodnocení doktorských studijních programů, které bylo realizováno v roce 2022 jako součást interního systému zajišťování a hodnocení kvality výzkumu a doktorského studia na úrovni samostatných pracovišť, resp. doktorských studijních programů. Nejdůležitějším prvkem celého procesu je hodnocení na místě (*on-site visit*) oborovými mezinárodními evaluačními panely, které poskytly cílenou zpětnou vazbu s dostatečným prostorem pro diskusi nad dalším rozvojem a směřováním jak jednotlivých pracovišť, tak doktorských studijních programů.

S doporučeními hodnotitelů nadále pracuje RVH i vedení MU. Mimo jiné z výstupů hodnocení vyplývá potřeba zásadní redukce a racionalizace studijní nabídky v doktorském studiu. V reakci na to RVH MU vyzvala na počátku roku 2023 fakulty

MU k přípravě konkrétních opatření s důrazem na redukci počtu doktorských studijních programů při využití synergie a/nebo integrace na úrovni fakult, případně i mezifakultně.

## Plánované kroky a opatření:

— V návaznosti na výsledky tematického hodnocení v roce 2022, které se věnovalo kombinovaným formám studia, vznikla potřeba více se v rámci vnitřního hodnocení zaměřit na prvky distančního vzdělávání. Navržena je pro další období revize všech procesů zajišťování kvality a schvalování studijních programů s cílem doplnit je o otázky specifické právě pro kombinovanou/distanční formu, které umožní posouzení jejich kvality (ať se již posuzují samostatně, či společně s prezenční formou). Konkrétně se stane povinností detailněji specifikovat pro kombinované/distanční studium jak metody výuky, organizaci a podmínky studia, tak i odkazy na studijní opory.

## Programy uskutečňované ve spolupráci se zahraniční vysokou školou

Jedním z dlouhodobých cílů MU je posilování internacionalizace vzdělávání, jejímž významným prvkem jsou studijní programy uskutečňované ve spolupráci se zahraniční vysokou školou (*joint degree, double degree, multiple degree*). Vzhledem ke specifčnosti takových studijních programů byla v roce 2020 ve spolupráci Odboru pro kvalitu a Centra zahraniční spolupráce připravena komplexní metodika „Příprava studijních programů ve spolupráci se zahraniční vysokou školou“. Metodika se věnuje třem významným oblastem společných studijních programů, jako je jejich samotná definice, příprava s důrazem na dohodu o spolupráci a dále na samotný proces schvalování těchto studijních programů na MU.

V procesu schvalování společných programů je nejvýznamnější změnou možnost obecně platný postup zjednodušit, pokud lze některé části interního schvalovacího procesu nahradit externími postupy obdobného charakteru. To lze typicky uplatnit v situaci, kdy návrh studijního programu zároveň prochází jiným typem nezávislého externího hodnocení, např. při posuzování v rámci grantového schématu typu Erasmus Mundus nebo jemu obdobných. Účelem těchto změn bylo předcházet duplicitním procesům především v oblasti hodnocení programů. Rovněž při předkládání studijního programu, pokud RVH v projednání záměru vzniku tak stanoví, je možné využít dokumentaci vzniklou pro účely příslušného externího hodnocení.

## Přiřazení Farmaceutické fakulty

Jednou z významných událostí pro MU byl vznik (resp. přiřazení) Farmaceutické fakulty v roce 2020. V rámci systému zajišťování kvality to znamenalo nové studijní programy a jejich integraci do již běžícího systému. Na základě dohody mezi MU a Veterinární a farmaceutickou univerzitou Brno (VFU), jejíž součástí byla tato fakulta od roku 1991, se od července 2020 stala Farmaceutická fakulta součástí MU, na kterou tak přešli všichni studenti Farmaceutické fakulty VFU (cca 800) a většina jejích zaměstnanců. Od července 2020 byly také akreditovány nové studijní programy (8 doktorských a 2 magisterské), ve kterých převedení studenti pokračovali ve studiu.

Akreditace studijních programů, resp. přesun fakulty z jedné veřejné VŠ na jinou, byl bezprecedentní událostí a prověřila se tak schopnost MU, NAÚ VŠ a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) i Ministerstva zdravotnictví spolupracovat a vzájemně koordinovat činnost v relativně napjatém harmonogramu, aby nebyli ohroženi studenti stávající ani budoucí, kteří měli na fakultu teprve nastupovat od podzimního semestru 2020. Studijní programy fakulty byly plně integrovány v rámci systému zajišťování kvality MU (například co do úpravy rigorózních řízení podle standardů MU, ustanovení programových rad magisterských studijních programů) a začala příprava pravidelných vnitřních hodnocení, stejně tak zaškolování zaměstnanců i studentů v klíčových právech a povinnostech plynoucích z vnitřních předpisů MU. Na Farmaceutické fakultě vznikla obdobně jako na ostatních fakultách MU pozice koordinátora pro kvalitu, poskytujícího metodickou a administrativní podporu garantům studijních programů.

## 2.2

### Tematická hodnocení

Dle vysokoškolského zákona (§21) má vysoká škola povinnost pravidelně provádět vnitřní hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností. Samotná realizace vnitřního hodnocení činností je zákonem chápána jako jedna z podmínek naplňování vnitřního systému zajišťování kvality.

Vnitřní hodnocení na Masarykově univerzitě se dají rozlišit dle toho, zda se konají v pravidelně se opakujících cyklech, nebo se naopak jedná o hodnocení svou povahou mimořádná (jednorázová), jejichž zacílení reaguje na aktuální potřeby a témata univerzity. Kromě vnitřního hodnocení studijních programů RVH na MU probíhá řada pravidelných institucionálních hodnocení a průzkumů, které mají návaznost na zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a souvisejících činností. Mezi tyto aktivity můžeme zařadit hodnocení vztažená k naplňování Dlouhodobého záměru, příp. Strategického záměru; institucionální hodnocení prováděné Mezinárodní vědeckou radou MU (ISAB), hodnocení jednotlivých fakult; různá institucionální šetření a v neposlední řadě také individuální hodnocení akademických pracovníků. Přestože pravidelná hodnocení pokrývají velkou měrou a průřezově jak vzdělávací, tak tvůrčí a související činnosti univerzity, byl do systému vnitřního zajišťování a hodnocení kvality MU za účelem naplnění zákonných požadavků zaveden nový prvek každoročních tematických hodnocení realizovaných Radou pro vnitřní hodnocení. Tato by měla pružně reagovat na aktuální potřeby a cíle univerzity a zároveň přesunout důraz od zákonem požadované „extenzivní“ varianty plošného hodnocení k variantě „intenzivní“, umožňující se věnovat danému tématu soustředěně a více do hloubky.

Článek 8 písm. a) vnitřního předpisu MU *Pravidla systému zajišťování a vnitřního hodnocení kvality* předpokládá, že vedle schvalování studijních programů Rada pro vnitřní hodnocení MU „rozhoduje o provedení hodnocení činností MU“. Smyslem tohoto ustanovení bylo ukotvit

ve vnitřních předpisech institut tematických hodnocení napříč fakultami, která by postupně pokryla klíčové oblasti prioritního zájmu univerzity a jejichž výstupy by sloužily mj. jako podklady jak pro každoroční Dodatky, tak pro „velkou“ Zprávu o vnitřním hodnocení kvality.

V návaznosti na mezinárodní praxi a s přihlédnutím k národním a univerzitním specifikům byla připravena v roce 2020 *Metodická příručka pro účely tematického hodnocení RVH*, která stanoví základní principy, cíle a metodologii tohoto typu hodnocení.

V roce 2020 se rovnou uskutečnila dvě tematická hodnocení. Tematické hodnocení *Péče o kvalitu závěrečných prací na Masarykově univerzitě* proběhlo v návaznosti na plnění strategických priorit Plánu realizace Dlouhodobého záměru Masarykovy univerzity na rok 2020. Hodnocení se zaměřilo na bakalářské, magisterské a rigorózní práce a oproti původním předpokladům bylo s ohledem na dopady koronavirové pandemie dokončeno až na jaře 2021.

Hodnocení navázalo na hlavní zjištění z mimořádné kontroly bakalářských, magisterských a rigorózních prací, která proběhla v první polovině roku 2019 na všech fakultách Masarykovy univerzity a byla vedena primárně snahou odhalit míru plagiátorství či další případy neetického jednání ohledně prací odevzdaných v letech 2000–2018. Zároveň využilo metodologické podněty ze spolupráce v rámci centralizovaného rozvojového projektu devíti českých vysokých škol zaměřeného na posílení prevence plagiátorství ve studentských pracích, který Masarykova univerzita v roce 2020 koordinovala.

Oproti dosavadní orientaci na otázky plagiátorství a akademické etiky bylo tematické hodnocení výrazněji zaměřeno na preventivní nástroje a možnou podporu studentů i akademických pracovníků v problematice přípravy kvalifikačních prací. Plagiátorství nadále zůstává v této oblasti nejviditelnějším jevem, ale pozornost je třeba



věnovat všem aspektům tvorby odborného textu, která představuje jednu z klíčových povinností většiny vysokoškolských studentů.

Tematické hodnocení Internacionalizace proběhlo rovněž v roce 2020 a zaměřilo svoji pozornost na studijní programy v českém jazyce a internacionalizaci jejich kurikula.

V roce 2021 proběhla tři tematická hodnocení. *Tematické hodnocení doktorského studia* reagovalo mj. na aktuální potřebu probíhající diskuse o koncepci vnitřního hodnocení doktorského studia a na závěry z hodnocení vědy a výzkumu na MU dle Metodiky 17+ v roce 2020. Cílem tematického hodnocení bylo zprostředkovat informaci o aktuálním stavu doktorského studia v perspektivě univerzity a jednotlivých fakult, s cílem poskytnout souhrnný podklad právě pro plánovanou realizaci vnitřního hodnocení výzkumu a doktorských studijních programů.

V daném roce bylo realizováno rovněž tematické hodnocení zaměřené na *Souhrnné zhodnocení změn v oblasti zajišťování kvality a studijní nabídky* a v souvislosti s pandemií koronaviru rovněž *Souhrnné hodnocení online výuky v podzimním semestru 2020*.

Pro rok 2022 byla pro tematické hodnocení vybrána oblast kombinovaného studia. Hodnocení se zaměřilo především na mezifakultní srovnání systému kombinovaných studijních programů, jejich nastavení a podmínek fungování s cílem budoucí systematizace kombinovaného studia a jeho jednotlivých forem napříč univerzitou. Realizace tematického hodnocení se stala zároveň jedním z výstupů centralizovaného rozvojového projektu pro rok 2022: *Implementace standardů pro zajišťování kvality vzdělávací činnosti pro různé formy studia do akreditačního procesu a systému zajišťování kvality na jednotlivých VŠ*.

Institut tematických hodnocení jako součást vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality se osvědčil a je funkční. Umožňuje věnovat se danému tématu více do hloubky a pojímat jej komplexně. Výsledkem tematického hodnocení je vždy série doporučení/navazujících kroků, která vede k revizi některého z mechanismů/prvků vnitřního systému zajišťování kvality. Postupem času se do přípravy tematických hodnocení daří stále více zapojovat v rámci sestavování pracovních skupin k daným tématům i vedení fakult a akademickou obec.

## Plánované kroky a opatření:

- Původní představa o realizaci 1–2 hodnocení ročně se však ukázala z kapacitních důvodů jako časově nereálná. Aby se zkoumané téma podařilo pojmout komplexně, je potřeba **počet realizovaných tematických hodnocení omezit na jedno ročně**.
- Do budoucna ještě **intenzivněji zapojovat do tematických hodnocení akademickou obec**, popř. více využívat metody **focus groups** (ohniskových skupin) se zástupci akademické obce, a to dle zkoumaného tématu (vedení fakult, akademici, studenti).
- Lépe **komunikovat výstupy a konkrétní doporučení tematických hodnocení** včetně jejich implementace dovnitř univerzity.
- Pro rok 2023 bylo naplánováno tematické hodnocení zaměřené na **ověřování výstupů z učení**.

## Realizovaná tematická hodnocení 2018–2022

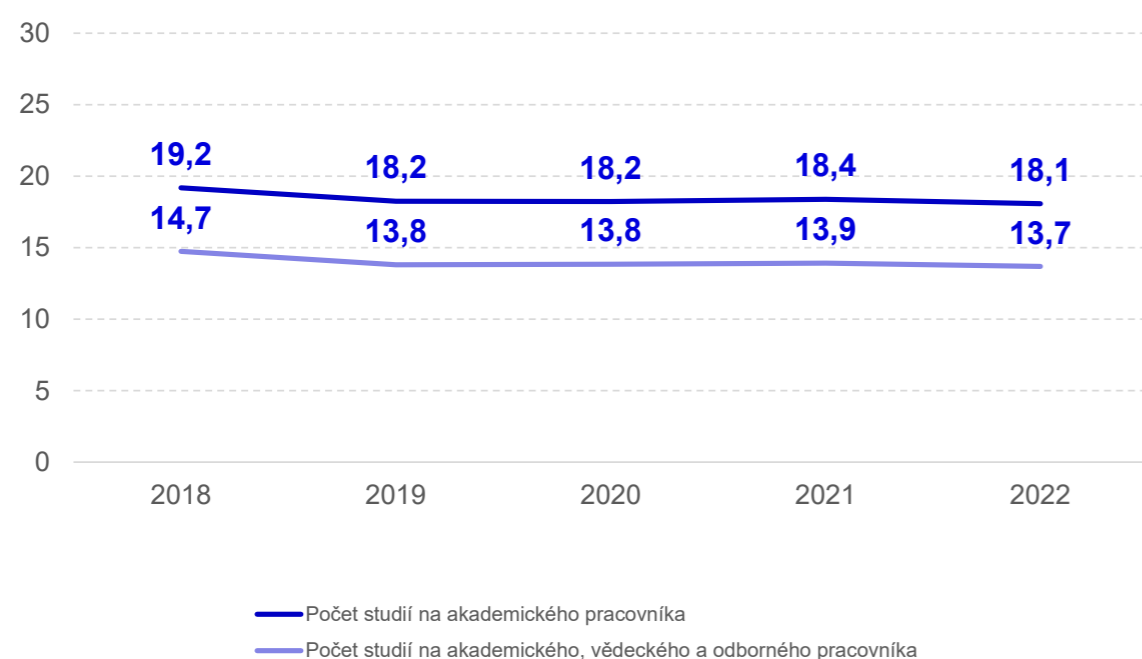


V roce 2015 začalo vedení Masarykovy univerzity intenzivně řešit možnosti pedagogického rozvoje vysokoškolských vyučujících, což bylo později, spolu s dalšími vzdělávacími oblastmi, vetknuto do *Dlouhodobého záměru univerzity pro roky 2016–2020*, konkrétně do strategické priority číslo 9 s názvem „Personální řízení a profesní rozvoj zaměstnanců“ a strategického cíle číslo 9.3 „Vybudovat ucelený systém vzdělávání zaměstnanců Masarykovy univerzity“.

V současné době je téma kvality výuky akcentováno *Strategickým záměrem Masarykovy univerzity 2021–2028*. Zde je oblast kvality výuky a vzdělávání tématem první kapitoly dokumentu a je vyjádřena v pěti základních strategických cílech, které jsou dále rozvinuty vždy v několika klíčových výsledcích a indikátorech. Z hlediska rozvoje pedagogických kompetencí vyučujících k těmto indikátorům patří zejména: plnohodnotné začlenění výukových kompetencí a zkušeností do kritérií habilitačního řízení a řízení ke jmenování

profesorem i zohlednění a specifikace v náplních práce (indikátor 1. 1. 1), a také nastavení systému oceňování vynikající pedagogické práce, kdy budou oceňováni jednotlivci i akademické týmy a podporována tvorba a šíření výukových inovací konkrétními nástroji (indikátor 1. 1. 2). K naplnění těchto indikátorů navrhuje Strategický záměr řadu konkrétních opatření, jako jsou např. podpora akademickým pracovníkům v oblasti metod výuky, posilování prestiže pedagogické práce akademických pracovníků, identifikace příkladů excelentní výuky, standardizace rozvoje pedagogických kompetencí akademických pracovníků a doktorandů, využívání poznatků ke kvalitě výuky získaných prostřednictvím studentských hodnocení, podpora rozvoje, zavádění a oceňování výukových inovací, podpora výuky sledující moderní trendy, zvyšování interaktivity ve výuce, podpora projektové a simulační výuky apod.

Vývoj počtu studií na akademického pracovníka v letech 2018–2022



### Rozvoj a podpora pedagogických kompetencí vysokoškolských vyučujících

Oblast rozvoje a podpory pedagogických kompetencí vysokoškolských vyučujících je primárně zajišťována dvěma úzce spolupracujícími pracovišti: Centrem rozvoje kompetencí (CERPEK) a Odborem pro kvalitu Rektorátu Masarykovy univerzity. Úlohou CERPEK je primárně praktické působení v oblasti kvality výuky a vzdělávání, například formou školení a workshopů. Odbor pro kvalitu RMU zajišťuje oblast především strategicky a koncepčně, například tvorbou koncepčních i metodických dokumentů a doporučení či s pomocí interních projektových výzev k rozvoji a podpoře kvality výuky a vzdělávání.

Od roku 2015 byla v rámci Ústavu pedagogických věd FF MU připravována koncepce vzniku CERPEK – Centra rozvoje pedagogických kompetencí (nyní Centrum rozvoje kompetencí). V souvislosti s tím byly definovány čtyři klíčové oblasti pedagogických kompetencí vysokoškolských vyučujících: kompetence spojené s profesí učitele (např. motivace k pedagogické činnosti spojená se sebeřízením a sebereflexí, ztotožnění se s rolí vyučujícího apod.); kompetence spojené s tvorbou výuky (např. práce s kurikulem, práce s cíli, metodami a formami výuky, hodnocení práce studujících apod.); kompetence spojené s vedením a řízením studentů (např. komunikační schopnosti, schopnost motivovat studenty k učení se apod.); a konečně kompetence spojené s využíváním nových technologií.

V roce 2017 pak bylo založeno Centrum rozvoje pedagogických kompetencí (dále „CERPEK“). Zpočátku fungovalo jako celouniverzitní odborné pracoviště na základě projektu MUNI 4.0 při Rektorátu Masarykovy univerzity jako součást Odboru pro akademické záležitosti.

Tento odbor zajišťoval metodické vedení a také podporu fakultám v oblasti personální politiky akademických pracovníků (kvalifikační řízení, hodnocení akademických pracovníků apod.). V lednu 2019 se CERPEK osamostatnil, a stal se tak svébytným pracovištěm v rámci Rektorátu Masarykovy univerzity, což umožnilo rozšíření agendy a nabídky dalších typů vzdělávacích aktivit. V té době šlo o jediné centrum tohoto typu nejen na Masarykově univerzitě, ale také v celé České republice.

V roce 2022 Centrum rozšířilo okruh kompetencí, které svými aktivitami rozvíjí – původní oblast pedagogických kompetencí doplnily kompetence k vedení lidí a osobnostní kompetence.

Současná nabídka CERPEK obsahuje široké možnosti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců MU, které neustále inovujeme dle požadavků a potřeb MU dle aktuálních trendů v oblasti vysokého školství a také na základě výsledků výzkumů v této oblasti. Hlavním úkolem CERPEK je systematické zvyšování úrovně pedagogických kompetencí vysokoškolských vyučujících. Činnost CERPEK směřuje zejména ke čtyřem cílovým skupinám:

- vysokoškolským vyučujícím nabízí vysoce individualizovaný rozvoj pedagogických kompetencí, zvyšuje míru ztotožnění se s rolí vysokoškolského učitele, posiluje sebedůvěru učitelů a poskytuje jim tradiční i inovativní nástroje, které podporují zvýšení kvality a efektivity výuky, a v neposlední řadě napomáhá budování učící se komunity;
- studentům poskytuje možnost vzdělávat se pod vedením proškolených vyučujících, což přispívá k jejich lepšímu mínění o výuce, a to se může stát motivem pro setrvání studenta ve studiu, čímž dochází ke snížení studijní neúspěšnosti;

- Masarykově univerzitě jako instituci umožňuje posílit značku moderní světové univerzity, která pečuje o své zaměstnance i studenty a poskytuje efektivní podporu vysokoškolským učitelům. Prostřednictvím existence a dobrého fungování CERPEK se Masarykova univerzita může přiblížit prestižním zahraničním univerzitám, kde je toto vzdělávání běžné;
- tuzemským univerzitám může CERPEK přiblížit současné trendy a inovace ve vzdělávání vysokoškolských učitelů a Masarykova univerzita se tak může stát příkladem dobré praxe.

Činnost CERPEK kromě stálých pracovníků (ředitel, manažeři a lektori pro oblast rozvoje pedagogických kompetencí, manažerských a osobnostních kompetencí, koordinátor workshopů, metodik a analytik rozvoje vzdělávání atd.) zajišťují také externí lektori, mentori a experti na oblast vysokoškolské výuky a vzdělávání a související oblasti kompetencí.

### Současná nabídka CERPEK



CERPEK doposud uskutečnilo široké spektrum aktivit, mj. vzdělávací program „Rozvoj pedagogických kompetencí“ (roční vzdělávací program pro vyučující MU), workshopy zaměřené na rozvoj vysokoškolské výuky (úzce specializované workshopy), individuální mentoring, vzdělávací program „Základy vysokoškolské pedagogiky pro doktorandy“, vzdělávací program „Effective training for Internationalisation“ (pro vyučující zahraničních studujících), kurzy „Academic Writing for Publication“ (rozvoj akademického psaní v angličtině), workshopy „Zkvalitnění a inovace přípravy budoucích učitelů na MUNI“ (pro vzdělavatele budoucích učitelů), vzdělávací program „Dílna rozvoje pedagogických kompetencí“ (semestrální vzdělávací program pro zaměstnance i doktorandy), neformální setkávání pro absolventy vzdělávacích aktivit CERPEK (skupinové reflektivní aktivity zaměřené na výuku absolventů CERPEK), besedy o výuce (sdílení zkušeností na konkrétní témata).

Konkrétní aktivity vedoucí k podpoře a rozvoji pedagogických kompetencí vyučujících jsou kromě jiného založeny také na postupech pedagogického výzkumu, na nichž spolupracují CERPEK a Odbor pro kvalitu. Příkladem mohou být setkání s vyučujícími tzv. předmětů CORE společného základu, jejichž příprava je podporována centralizovanými výzvami, které vyhlašuje Odbor pro kvalitu RMU. Pomocí řízených skupinových

rozhovorů s vyučujícími předmětů CORE jsou zjišťovány jejich aktuální potřeby rozvoje pedagogických kompetencí a na základě toho sestavována nabídka specifických vzdělávacích aktivit.

Rozvoj činnosti v dalších letech CERPEK zakládá na tezi, že výuka je považována za plnohodnotnou součást práce akademika. Předpokládá se, že všichni vyučující na MU budou mít příležitost a motivaci systematicky rozvíjet své pedagogické dovednosti. Předpokládá se rovněž, že systematické zvyšování pedagogických kompetencí vysokoškolských vyučujících bude samozřejmou součástí profesního profilu těchto pracovníků. Rozvoj pedagogických dovedností se bude opírat o jasně formulovaná kritéria kvality vysokoškolské výuky a o kompetenční rámec vysokoškolského učitele.

Cílem je dosažení takového pojetí vysokoškolské výuky, kde se výuka stane nejméně stejně podstatnou a důležitou složkou akademické práce, jako je vědecký výkon. To se projeví např. i ve financích, které budou k rozvoji a podpoře kvality výuky směřovat, ale také v zahrnutí otázky kvality vysokoškolské výuky do předpokladů a požadavků kvalifikačního růstu akademických pracovníků, kdy bude téma kvality výuky zahrnuto mezi požadavky habilitačních a profesorských řízení.

### Plánované kroky a opatření:

Rámec základních pedagogických kompetencí, který byl v roce 2015 vymezen v souvislosti s přípravou vzniku CERPEK, bude v roce 2023 upravován a rozvíjen v souvislosti s řešením projektu CRP Standardy kvality výuky na českých vysokých školách:

- Vznikne **návrh kompetenčního modelu vysokoškolských vyučujících MU a návrh sady indikátorů kvality výuky** – ten bude využitelný pro každodenní praxi vysokoškolských vyučujících a dopomůže jim nejen ke zvýšení motivace pro výuku, ale také jim napomůže v rozvoji jejich sebepojetí v roli vyučujících. Jako výchozí materiál bude použit kompetenční model navržený v rámci projektu Profformance – Assessment Tool and Incentive Systems for Developing Higher Education Teachers' Performance.

## Rozvoj a podpora excelentní výuky

„Strategický záměr Masarykovy univerzity 2021–2028“ počítá v oblasti výuky mj. s identifikací vynikající pedagogické práce jednotlivců i týmů a dále s tvorbou a šířením výukových inovací (indikátory 1. 1. 1 a 1. 1. 2). V souvislosti s tím navrhuje Strategický záměr opatření směřující k zavádění a systematické podpoře excelentní výuky, které jsou implementovány ve spolupráci Odboru pro kvalitu RMU a CERPEK. Kromě jiného počítá Strategický záměr s identifikací studijních programů excelentních v oblasti výuky, s posilováním důležitosti a prestiže pedagogické

práce, s identifikací příkladů kvalitní výuky a se zaváděním a podporou inovativních metod a forem výuky.

Odbor pro kvalitu RMU organizuje a administruje interní projektové soutěže, které jsou zaměřeny na rozvoj a podporu excelentní výuky. Zástupci CERPEK se po odborné stránce podílejí na obsahovém koncipování těchto projektových výzev, na vyhodnocování přihlášek projektů a poskytují také metodickou podporu vyučujícím zapojeným do těchto projektů, například formou školení, workshopů anebo individuálních konzultací.

### Plánované kroky a opatření:

- V dubnu 2023 byla Odborem pro kvalitu RMU vyhlášena interní projektová **výzva Podpora excelentních studijních programů Masarykovy univerzity** – excellence ve výuce, v rámci Programu na podporu strategického řízení vysokých škol pro roky 2022–2025 (PPSŘ). Cílem projektové výzvy je identifikace a podpora dalšího rozvoje excelentních studijních programů (dále SP) na Masarykově univerzitě. Excelentním SP je již existující, tedy realizovaný, bakalářský, navazující magisterský anebo magisterský SP s excelentní výukou, tj. takovou, která ve vymezených okruzích prokazatelně dosahuje mimořádné kvality.
- Rozvoj a podpora excelentní výuky na Masarykově univerzitě budou mimo jiné zajišťovány i prostřednictvím **výzvy Inovace ve výuce klíčových vyučovacích předmětů studijních programů Masarykovy univerzity**. Tato výzva byla Odborem pro kvalitu RMU vyhlášena v březnu 2023 a je také součástí Programu na podporu strategického řízení vysokých škol pro roky 2022–2025. Na základě výzvy se předpokládá podpora přibližně 40–50 návrhů projektů, jejichž realizace bude probíhat od července 2023 do června 2024. Druhé kolo projektové výzvy se stejnými parametry je plánováno na rok 2024 a projekty na základě tohoto druhého kola budou realizovány od července 2024 do června 2025. Členové realizačních týmů projektů budou v rámci práce na projektech dále rozvíjet své pedagogické kompetence a podílet se na šíření dobré praxe v oblasti excelentní výuky na Masarykově univerzitě.
- Plánována je i řada **dalších opatření**, např. práce na metodických materiálech pro další pracoviště MU, uspořádání či účast na workshopech (počítá se s účastí CERPEK), vytvoření popularizačního videa k metodám výuky a výukovým postupům v programu, publikování příspěvků na webu MU (web Odboru pro kvalitu RMU), umožnění návštěv ve výuce (hospitací), průběžné reflexe v podobě účasti na reflektivních setkáních s Odborem pro kvalitu RMU a CERPEK, tvorba rozvojového portfolia k výuce apod.

## Systém oceňování pedagogů

Oceňování pedagogů na Masarykově univerzitě je rovněž založeno na tezích „Strategického záměru Masarykovy univerzity 2021–2028“, který v klíčových výsledcích a indikátorech v oblasti výuky uvádí systém oceňování vynikající pedagogické práce jednotlivců i akademických týmů. Hlavním cílem tohoto systému je kromě šíření dobré praxe uvnitř univerzity také posilování prestiže pedagogické práce akademických pracovníků, jak o tom hovoří opatření pro naplnění cílů Strategického záměru.

Masarykova univerzita podporuje a oceňuje příklady excelentní výuky pomocí tří každoročně udělovaných interních cen za mimořádně kvalitní výuku. Jsou to: cena rektora Masarykovy univerzity pro vynikající pedagogy, cena rektora Masarykovy univerzity za inovace ve výuce a konečně cena Studentské komory AS za studentský podíl na výuce.

Cena rektora Masarykovy univerzity pro vynikající pedagogy má za cíl ocenit kvalitní pedagogickou činnost zaměstnanců MU, záměrně jsou proto posuzovány pouze pedagogické aktivity nominovaných. Oceňují se celkem tři pedagogové dle zaměření jejich pedagogické činnosti (vždy jeden za každou kategorií), a to pro oblast přírodních věd a lékařství, pro oblast společenských a humanitních věd a pro oblast ekonomie a informatiky.

Cena rektora Masarykovy univerzity za inovace ve výuce je určena zaměstnancům MU (případně kolektivům, jichž jsou členy – nominována tedy může být i skupina osob), za kreativní a inovativní přístup k výuce, za technickou podporu, zavádění a rozvoj nástrojů a metod vedoucích ke zkvalitnění výuky, např. v online režimu. Cena je udělována ve dvou podkategoriích: za oblast výuky, oblast podpory výuky.

Cena Studentské komory AS za studentský podíl na výuce je určena studujícím MU zapojeným do výuky formou přímé výuky, případně také vedením prací anebo tvorbou výukových materiálů. Oceňuje se vždy jeden studující ve stejných kategoriích jako u Ceny rektora MU pro vynikající pedagogy.

### Plánované kroky a opatření:

- Systematicky **pracovat s oceněnými vyučujícími** a aktivně je propagovat/využívat jich jako příklady dobré praxe v návaznosti na oborová specifika studijních programů.

## Akademická etika ve výuce a vzdělávání

V roce 2020 v rámci realizace rozvojových projektů Odbor pro kvalitu rozšířil své portfolio o téma akademické integrity jako součásti zajišťování kvality výuky a vzdělávací činnosti. Centralizovaný rozvojový projekt *Posílení prevence plagiátorství* ve studentských pracích se zaměřil na podporu studentů v oblasti akademického psaní a akademické integrity. Jeho východiskem byla intenzivní spolupráce českých univerzit při zhodnocení současného stavu, identifikaci a šíření příkladů dobré praxe, vývoji společných doporučení institucionální povahy a v neposlední řadě při vymezení společných kritérií posuzování projevů plagiátorství a jejich vysvětlování akademickým pracovníkům a studentům.

Výstupem projektu se stal soubor doporučení směřující k podpoře výuky akademického psaní a předcházení jevů v rozporu s akademickou etikou s využitím příkladů dobré praxe z českých i zahraničních vysokých škol a dále příručky směřované studujícím a akademickým pracovníkům, které shrnují pravidla akademického psaní.

Projekt úspěšně pokračoval navazujícími opatřeními i v dalších letech, téma akademické integrity pak nabylo na důležitosti a relevanci zejména v souvislosti s využíváním umělé inteligence ve výuce a vzdělávání, což představuje v současné chvíli hlavní směr rozvoje do budoucna. Je založen na předpokladu, že rozvoj nástrojů umělé inteligence (AI) využívaných především ke generování textu a jejich zpřístupnění široké veřejnosti (jako je např. ChatGPT) bezesporu povede k mimořádným změnám v oblasti výuky a vzdělávání a akademické integrity.

V souvislosti s tím zahájila na Masarykově univerzitě činnost pracovní skupina pro využívání nástrojů AI ve výuce. Skupina, která má v současné chvíli 17 členů, působí v rámci gesce proděkana pro kvalitu vzdělávání a kvalitu a je koordinována Odborem pro kvalitu RMU. Členy skupiny jsou zástupci vedení Masarykovy univerzity, zástupci jednotlivých fakult univerzity a odborníci v oblastech vysokoškolské didaktiky a pedagogiky, informatiky a práva.

V dubnu 2023 vydala pracovní skupina dokument „Stanovisko k využívání umělé inteligence ve výuce na Masarykově univerzitě“. Dokument představuje základní stanovisko Masarykovy univerzity k problematice využívání AI v univerzitním vzdělávání. Záměrem Masarykovy univerzity je využívání nástrojů AI podporovat a zároveň formulovat podmínky a doporučení k jejich aktivnímu používání jak studujícími, tak vyučujícími. Cílem je formulovat principy, které se mohou stát východisky pro etické, tvůrčí, přínosné a bezpečné využívání nástrojů AI v prostředí univerzity. V průběhu roku 2023 hodlá skupina dále pracovat na konkrétních metodikách a doporučeních a rovněž na přípravě tutoriálů a workshopů k tematice AI pro vyučující i studující a průběžně reagovat na dynamický vývoj v oblasti nástrojů AI.

## Plánované kroky a opatření:

Předpokládá se, že nástroje generativní AI, jako je například ChatGPT, budou ve vysokoškolské výuce využívány zejména v následujících oblastech:

- **Personalizované učení**, kdy generativní AI může pomoci studujícím s různými úrovněmi znalostí a schopnostmi tím, že jim poskytne individuálně přizpůsobenou zpětnou vazbu a podporu při učení. Nástroje AI mohou být využity jako interaktivní učební nástroj, který studujícím pomáhá s pochopením konceptů, řešením problémů, a dokonce i se sebekontrolou v průběhu učení.
- Oblast **jazykové praxe**, kdy generativní AI může být použita pro procvičování cizích jazyků, kde studující mohou konverzovat s AI ve zvoleném jazyce a zdokonalovat své komunikační dovednosti.
- Jako podpora psaní, kdy generativní AI může pomáhat s tvorbou esejů, s návrhy struktur textů, s brainstormingem námětů, a dokonce i s gramatikou a stylistikou. Při zpracování textů se doporučuje uvést, že konkrétní nástroj byl využit, případně dle okolností jeho využití u příslušných pasáží citovat. K tomu bude třeba poskytnout podrobnější metodický návod, resp. doporučení.
- Generativní AI lze různými způsoby zapojit v rámci **aktivizujících metod výuky** a zvyšovat tak angažovanost studujících – předpokládá se, že studující budou mít k dispozici aplikace apod. s integrovanou AI, která umožní zvýšit angažovanost studentů a podpořit aktivní učení. Nástroje AI mohou být efektivně využívány při tzv. **blended learning**, především jako součást e-learningových, resp. online studijních materiálů a aplikací.
- V neposlední řadě může být generativní AI využívána jako **podpora výzkumu**, nejen jako zdroj informací (s výše uvedenou výzvou k opatrnosti), ale zejména při zpracování a analýze dat. Nástroje AI například mohou být též velmi efektivní pomůckou při přepisování rozhovorů. V každém případě je třeba zdůraznit, že nástroje generativní AI nemohou plně nahradit kvalifikované učitele nebo odborníky, ale mohou být významným doplňkem výuky a podporou pro studující.

Do budoucna bude vznikat série doporučení pro využívání umělé inteligence v závěrečných pracích se zaměřením na:

- **přehled existujících nástrojů** využívajících AI a ML a možnosti jejich využití při zpracování textů;
- doporučení, jak **odkazovat a citovat** při využívání takových nástrojů a aplikací;
- informativní **webová aplikace** pro využívání AI ve výuce a vzdělávání;
- **workshopy a školení** pro vyučující.

## Studentské ankety a průzkumy

Jedním ze základních prvků systému zajišťování a sledování kvality vzdělávací činnosti a s ní přímo souvisejících činností je získávána zpětná vazba skrze studentské průzkumy.

### Celouniverzitní průzkumy

Lety budované portfolio institucionálních průzkumů se poměrně ustálilo. Aktuální paleta průzkumů tak pokrývá všechny fáze studia od uchazečů o studium až po absolventy, včetně semestrální předmětové ankety. Nejdéle jsou uskutečňovány dva absolventské průzkumy, a to od roku 1994, resp. 1996. Celouniverzitní předmětová anketa je na univerzitě uskutečňována od roku 2002 v jarním a podzimním semestru. V roce 2007 byl poprvé spuštěn průzkum zjišťující motivace a očekávání studentů prvních ročníků, v roce 2012 byli šetřením poprvé osloveni studenti, kteří své studium ukončí předčasně, v roce 2014 bylo schéma průzkumů rozšířeno o dotazování studentů, kteří

přicházejí do navazujícího magisterského studia z jiných VŠ. A roku 2016 se poprvé konalo šetření u uchazečů podávajících si přihlášku na MU.

V souvislosti s přechodem Farmaceutické fakulty z VFU na MU byly v roce 2020 upořádány průzkumy týkající se studentů a absolventů této fakulty, což umožnilo získat poznatky o specifické situaci vyplývající ze změny univerzity v průběhu studia. Od roku 2021 je již fakulta plně zařazena ve všech celouniverzitních průzkumech MU.

Období let 2018–2022 bylo především ve znamení inovací již zavedených šetření, a to jak co do vlastního obsahu šetření, tak i způsobu vyhodnocení. V tomto směru byla významně posílena spolupráce s fakultami. Těm se od roku 2018 dostalo možnosti doplnit do celouniverzitních průzkumů fakultní modul s otázkami dle svých specifických potřeb. Na tyto otázky pak odpovídají pouze respondenti, kteří jsou uchazeči, studenty nebo absolventy dané

fakulty. S cílem posílení práce s výsledky šetření na půdě fakult jsou od roku 2018 rovněž všechna šetření s dostatečným zastoupením respondentů zpracována i do podoby tzv. fakultních reportů. Neboli vedle celouniverzitní výzkumné zprávy je zpracováno i 10 zpráv fakultních vycházejících z odpovědí respondentů vždy dané fakulty, a to jak na otázky celouniverzitní (tedy na otázky, které jsou pro respondenty všech fakult totožné), tak i fakultní. Uvedená opatření významně přispěla k posílení práce s výsledky šetření na straně fakult.

Zásadní inovací prošla v roce 2021 aplikace Průzkumy v Informačním systému MU, která se využívá jak pro institucionální průzkumy, tak pro celouniverzitní studentské hodnocení výuky v tzv. předmětové anketě. Aplikace nyní funguje v responzivním designu a zajišťuje tak mnohem přívětivější prostředí pro vyplňování dotazníku jak na počítači, tak na mobilních zařízeních. Dle statistik IS MU přístupy do dotazníku přes mobilní zařízení nyní převažují, u řady šetření se dá zvýšená návratnost přisoudit i tomuto faktoru.

V souladu se strategickými cíli v oblasti internacionalizace univerzity jsou od roku 2021 uskutečňována všechna studentská šetření i v angličtině. Všechny průzkumy tak nyní mohou oslovit celou definovanou populaci respondentů včetně cizinců. V angličtině je dostupná i celá aplikace Průzkumy v Informačním systému MU, v jejímž rámci jsou dotazníky implementovány.

Opatření v souvislosti se situací způsobenou pandemií onemocnění covid-19 reflektovala Masarykova univerzita již v roce 2020 začleněním otázek k vnímání distanční výuky v době pandemie do institucionálních průzkumů, včetně předmětové ankety. Díky tomu se podařilo zajistit přímou zpětnou vazbu k distančnímu vzdělávání jak od studentů, tak i ze strany absolventů a uchazečů. Z výsledků bylo patrné, že výrazná většina hodnotí

snahu a kroky Masarykovy univerzity kladně – výuka na MU probíhala dle respondentů na odpovídající úrovni i v online režimu.

Průzkumy se od roku 2021 zaměřují i na postoj k tématům udržitelného rozvoje. U respondentů se zjišťuje, nakolik je pro ně téma důležité, jakými způsoby by měla univerzita přispívat k řešení výzev udržitelného rozvoje a jak se k tomuto tématu staví sami respondenti. Sbírají se podněty na konkrétní projekty či iniciativy, do kterých by se univerzita mohla zapojit. Výsledky šetření napříč různými skupinami respondentů na MU ukazují, že pro 80–90 % z nich jde o důležité téma, kterým by se univerzita měla zabývat. Nejvíce podporují šetrný provoz univerzity, dobrovolnictví a spolkovou činnost a šíření povědomí o problematice udržitelného rozvoje.

Díky průzkumům má MU dobrý přehled o uplatnění svých absolventů, jejich kariérních drahách i výzvách, kterým čelí při přechodu z akademické půdy do profesního života. Z průzkumu Ukončení studia na MU – Ohlédnutí a perspektiva mezi čerstvými absolventy magisterských studií z roku 2022 například vyplývá, že 69 % dotázaných v době šetření pracovalo nebo mělo práci zajištěnou, polovina absolventů pokračovala v zaměstnání, které získali už při studiu, a 87 % zaměstnaných deklarovalo práci v oboru, na nějž se v rámci studia na MU připravovali. Své zaměstnání hodnotí jako perspektivní 89 % absolventů. Podíl studentů, kteří si při studiu přivydělávají, se za posledních pět let zvýšil z 59 % na 70 %. Zároveň mírně vzrostl podíl absolventů, kteří hodnotili proces hledání práce jako velmi a poměrně obtížný, v roce 2017 to bylo 16 %, v roce 2022 pak 21 %. Míra spokojenosti absolventů s tím, co jim univerzita dala do života, se za poslední roky zvýšila a nyní dosahuje 91 %.

Z absolventských průzkumů vystávají také témata týkající se obsahu studia na MU. Nadpoloviční většina respondentů z řad absolventů vnímá studium na MU jako příliš teoreticky orientované, což je pro vybrané disciplíny i přes

### Průzkum uchazečů o studium na MU z roku 2022

Jak byste charakterizoval(a) Masarykovu univerzitu? Masarykova univerzita podle Vás je...



mínění absolventů spíše žádoucí, jinde však nikoliv. Mezi nejsilnější stránky studia na MU zařazují respondenti prestiž školy, umístění školy, atraktivní a příjemné prostředí školy/fakulty a kvalitu vyučujících po odborné stránce. Naopak mezi nejhůře hodnocené stránky patří možnosti absolvovat praxi nebo stáž, možnosti zapojení se do tvůrčích aktivit nad rámec studia a ubytování na kolejích.

Průzkumy mezi uchazeči a studenty prvních ročníků mapuje Masarykova univerzita nejen svou pozicí, ale i řadu aktuálních témat, ke kterým potřebuje znát postoje těchto cílových skupin. Souhrnně z nich vyplývá, že MU je vnímána jako prestižní škola s velkou nabídkou studijních programů a dobrou dostupností informací. Uchazeči o studium se rozhodovali pro podání přihlášky na MU nejčastěji na základě očekávané kvality studia, obsahu studia a dalších charakteristik konkrétního studijního programu. Studenti prvních ročníků, kteří si podávali více přihlášek, se při výběru studia nejčastěji rozhodovali podle samotné náplně studijních programů a prestiže vysoké školy. Také

studenti navazujícího magisterského studia, kteří přišli z jiné VŠ, si MU volí kvůli nabídce studijních programů a prestiži.

V letech 2017 až 2020 se ve spolupráci tří pracovišť (Ústav pedagogických věd FF MU, Institut výzkumu dětí, mládeže a rodiny FSS MU a Odbor pro strategii Rektorátu MU) konal longitudinální průzkum u mladých dospělých, kteří na podzim 2017 nastoupili do prvního ročníku, a sledoval jejich cestu studiem po další tři roky. Cílem bylo zkoumat a zmapovat vzdělávací trajektorie současných studentů Masarykovy univerzity v širším kontextu jejich běžné každodenní zkušenosti.

Výše komentované stabilní spektrum průzkumů je příležitostně doplňováno o další šetření z národní či mezinárodní úrovně či o průzkumy dle specifických potřeb fakult. Například v roce 2022 se Masarykova univerzita zapojila do celkem 20 šetření. Vedle již zmíněných tradičních celouniverzitních průzkumů se jednalo například o dva průzkumy mezi zahraničními uchazeči o doktorské studium, šetření u absolventů PdF v kombinované formě, průzkum ke CORE předmětům společného univerzitního základu (soubor 31 průzkumů) a externí průzkumy realizované nejčastěji ze

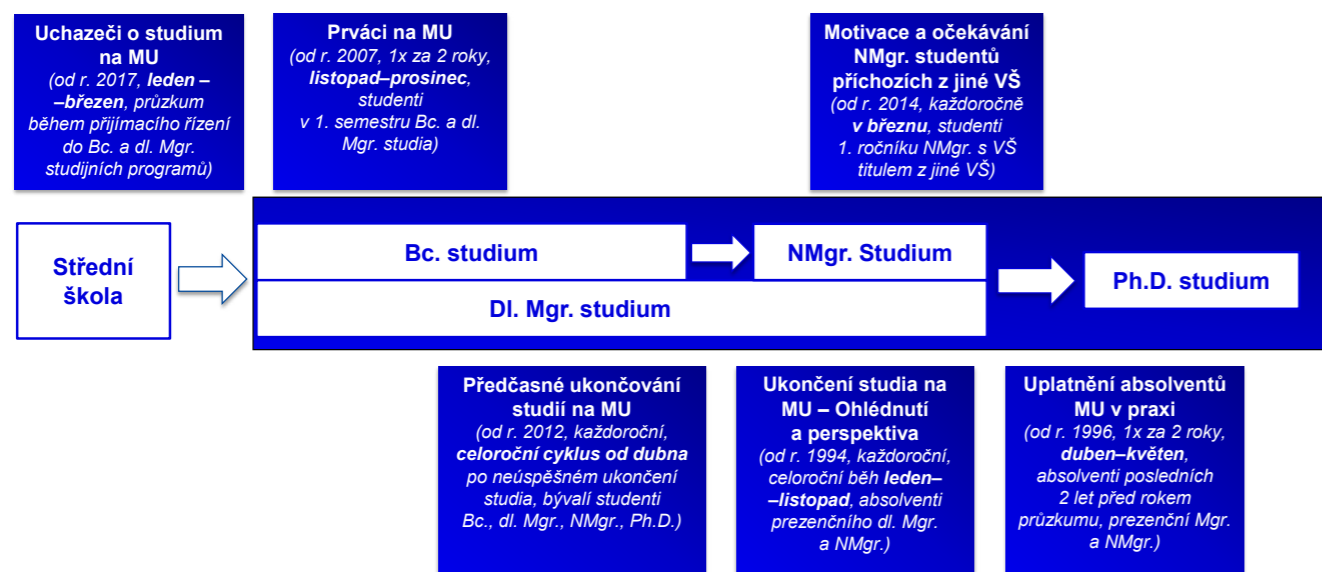
strany CSVŠ/MŠMT: Doktorandi 2021, Eurostudent VIII, Eurograduate 2022, Národní šetření vnímané připravenosti učitelů a další.

Závěrem roku 2022 bylo rozhodnuto, že se schéma institucionálních průzkumů v roce 2023 rozšíří o dvě nová šetření, která reflektují potřeby fakult: nedostatečný zájem uchazečů o některé studijní programy a neuspokojivá míra zápisu úspěšných uchazečů, kteří složili přijímací zkoušky na MU. První cílovou skupinou budou maturanti hlásící se na VŠ, avšak nehlásící se ke studiu na MU, šetření bude realizováno v dubnu až květnu roku 2023. Druhou cílovou skupinou budou úspěšní uchazeči, kteří byli ke studiu na MU přijati, avšak nakonec se rozhodli k zápisu na jinou VŠ. Šetření bude realizováno v červnu až září roku 2023. Názory a představy obou uvedených cílových skupin, ve smyslu smýšlení o Masarykově univerzitě ve srovnání s jinými vysokými školami, které nakonec ať ve fázi přihlášky či zápisu nakonec preferovali, jsou pro MU klíčové v řešení zásadních otázek v nabídce studia, přijímacího řízení, zázemí pro studenty apod.

Sumarizace hlavních rozvojových aktivit v letech 2018–2022:

- Od roku 2018 ve většině celouniverzitních průzkumů definovány fakultní moduly s otázkami dle specifických potřeb fakult, Odbor pro strategii RMU rovněž vedle celouniverzitní výzkumné zprávy z šetření zpracovává i 10 fakultních zpráv vycházejících z odpovědí respondentů vždy dané fakulty.
- Od roku 2018 významně posílena interní komunikace závěru studentských šetření – pravidelné prezentace závěrů nejen v rámci porad vedení MU, ale i na kolegiích rektora, na setkání proděkanů pro studium, na setkání proděkanů pro vnější vztahy. Uvedené významně přispělo zejména k osvětě zjištěných poznatků a přirozeně k implementaci závěrů na fakultách.
- Od roku 2020 začlenění otázek k vnímání distanční výuky v době pandemie do institucionálních průzkumů, včetně předmětové ankety.
- Od roku 2021 zařazení Farmaceutické fakulty MU do všech celouniverzitních šetření MU, poskytnuta tomu odpovídající technická i metodická podpora akademickým pracovníkům.
- Po dvou letech vývoje od roku 2021 funguje aplikace Průzkumy v responzivním designu a zajišťuje tak mnohem přívětivější prostředí pro vyplňování dotazníku jak na počítači, tak na mobilních zařízeních.
- Od roku 2021 uskutečňována všechna studentská šetření i v angličtině.
- Od roku 2021 se zaměřují celouniverzitní šetření i na postoj studentů k tématům udržitelného rozvoje. Se závěry, zejména s konkrétními doporučeními na aktivity pro univerzitu, se pracovalo např. při přípravě koncepce fondu finančně podporujícího studentské i zaměstnanecké aktivity v oblasti udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti.

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



## Plánované kroky a opatření:

- Stanovit povinnost pro vedení fakult seznámit se s výsledky institucionálních průzkumů a zaujmout stanovisko k těm závěrům, kde je indikována nevhodná praxe ze strany studenta.
- Posílit důraz na práci s výsledky institucionálních průzkumů v rámci zajišťování kvality studijních programů, reflektovat zjištěné poznatky v rámci programových rad.
- Pravidelně předkládat výsledky institucionálních šetření Radě pro vnitřní hodnocení MU jako nezbytný kontext při rozhodování o studijních programech a dalších souvisejících tématech.
- Formou vnitřní normy ukotvit schéma institucionálních průzkumů s jasným vymezením povinností směrem k pracovištím a zodpovědným osobám od fáze přípravy přes realizaci, vyhodnocení až po reflektování zjištěných poznatků.

## Předmětová anketa

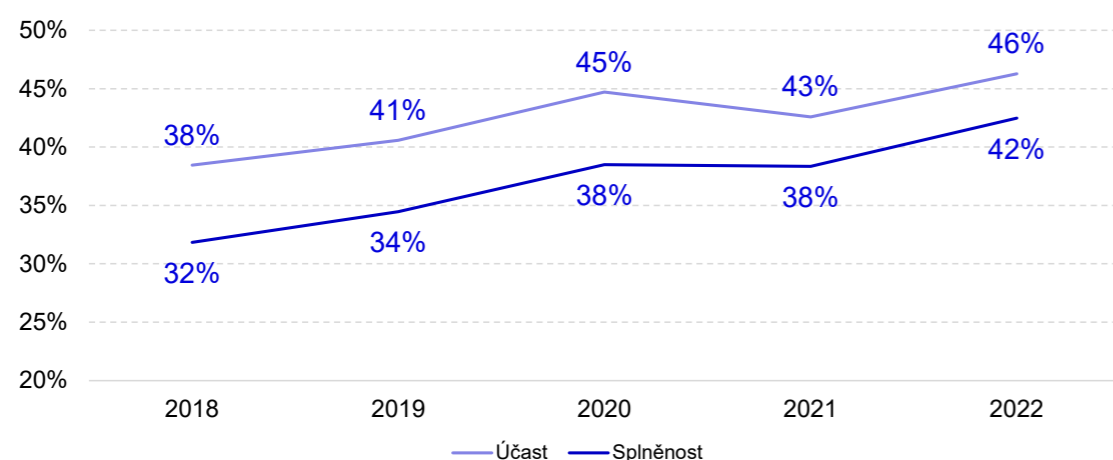
Významný celouniverzitní nástroj v systému zajišťování a sledování kvality představuje studentské hodnocení kvality výuky neboli předmětová anketa. Otázky směřují na hodnocení předmětu a pedagoga z perspektivy studenta; fakulty mají možnost do předmětové ankety zahrnout vlastní specifické otázky, což nyní využívá pět fakult (LF, PrF, FSS, FI, FSpS). Celouniverzitní anketa patří na MU k uzavírání každého semestru již od roku 2002. Její výsledky jsou v první řadě zpětnou vazbou pro samotné vyučující, dále jedním z pomocných vstupů pro hodnocení pedagogické práce a v neposlední řadě, díky celouniverzitní implementaci, napomáhají odhalit případné nežádoucí excesy kdekoli na univerzitě. Metodika a obsahové zaměření předmětové ankety je dlouhodobě stabilní, přináší srovnatelná data

zpětně až do roku 2014. Anketa poskytuje relevantní výsledky: od roku 2016 její návratnost nepřetržitě narůstá a v hodnocení za podzimní semestr 2022 dosáhla návratnosti 46 %.

Výsledky ankety poskytují jmenovitou zpětnou vazbu pro každého vyučujícího k jím vyučovaným předmětům. Garanti programů, vedoucí kateder i vedení fakult získávají zpětnou vazbu k vyučujícím a vyučovaným předmětům. Výsledky předmětové ankety jsou pro tyto účely provázány s aplikací EVAK (Evaluace akademických pracovníků) v Informačním systému MU, která je zdrojem podpůrných dat právě pro hodnocení vyučujícího ze strany nadřízeného.

Dále jsou výsledky předmětové ankety součástí každoročního hodnocení studijních programů. Hodnocení je realizováno programovou radou, které

Návratnost Předmětové ankety v podzimním semestru 2018-2022



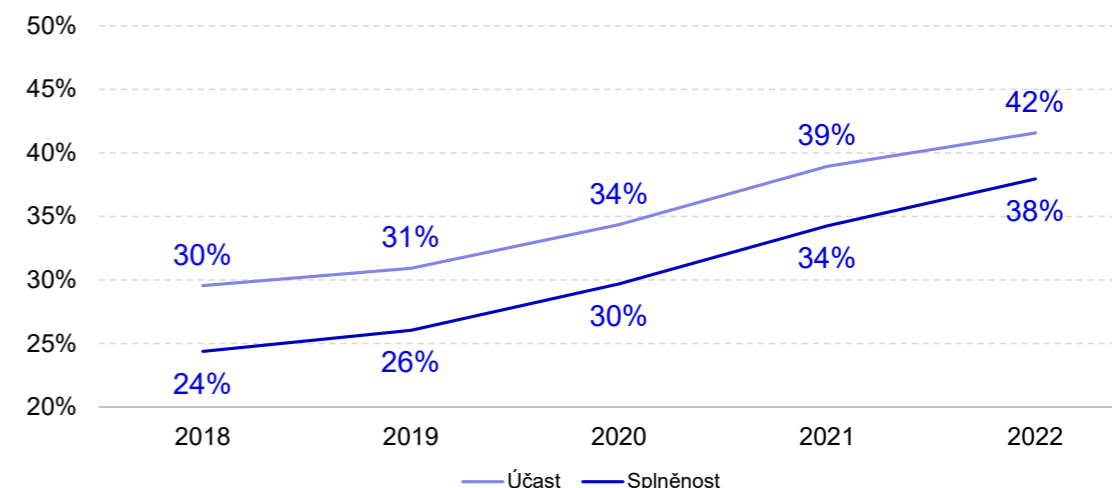
je v Informačním systému MU k dispozici export výsledků předmětové ankety pro předměty daného programu za daný semestr včetně studentských slovních komentářů na otevřené otázky. Hodnocení probíhá minimálně jednou za rok (např. na Fakultě sociálních studií každý semestr). Na podzim garant studijního programu vyzve programovou

radu k evaluaci programu, v jejímž rámci se řeší mj. výsledky předmětové ankety. Rada pro vnitřní hodnocení MU (RVH) má k dispozici zápis z této evaluace. RVH prováděla s využitím výsledků předmětové ankety například hodnocení online výuky na MU.

## Plánované kroky a opatření:

- Vytvořit manažerskou nastavbu pro různé cílové skupiny: současná výtěžnost informací z ankety není dostatečná, výsledky ankety jsou dostupné nestrukturovaně v IS MU a v generovaném PDF, garanti/ vyučující nyní žádají o exporty na míru. Manažerská nastavba by nabídla výstupy výrazně uživatelsky příjemnější, např. se zakomponovanou vazbou na základní/profilové předměty programu, s porovnáním hodnocení předmětu či vyučujícího v časové řadě apod.
- Motivovat vyučující k reakci na výsledky ankety směrem ke studentům: možnost komentovat výsledky je vyučujícími stále využívána v omezené míře (nejvíce – 5 % vyučujících – reaguje na ESF, na ostatních fakultách komentuje pouze 1–2 % vyučujících), zvážit povinnost vyučujících reagovat písemně na výsledky předmětové ankety. Uvedeným by se navíc zvýšilo povědomí o práci s výsledky ankety směrem ke studentům.
- Posílit důraz na práci s výsledky předmětové ankety ve všech procesech zajišťování kvality studijních programů: práce garanta, programových rad a RVH při hodnocení a schvalování studijních programů.
- Metodicky uchopit odpovědnost za transparentní vypořádání podnětů na jednotlivých úrovních práce s předmětovou anketou, zveřejňovat dopady anketní zpětné vazby na univerzitní/ fakultní úrovni – formální i neformální cestou (informování ze strany učitele přímo ve výuce, setkání vedení fakulty se studenty apod).

Návratnost Předmětové ankety v jarním semestru 2018-2022





## Zapojení studentů do procesů zajišťování a hodnocení kvality studijních programů

Studující jsou na úrovni studijních programů zapojeni do procesů hodnocení kvality vzdělávací činnosti souvisejících se vznikem a uskutečňováním konkrétních studijních programů. Zapojování jsou jak z pozice studujících, tak také z pozice absolventů těchto studijních programů.

Při vzniku nových studijních programů a při zásadních změnách stávajících studijních programů se podílejí na diskusi o jejich podobě na půdě fakultních akademických senátů. Ty se dle vnitřního předpisu univerzity vyjadřují k návrhům vzniku nebo rozšíření studijních programů, ale také k návrhům na prodloužení oprávnění uskutečňovat studijní program. Studující mají svého zástupce v Radě pro vnitřní hodnocení, která o těchto návrzích jedná a rozhoduje.

Klíčové je členství zástupců studujících v programových radách bakalářských, magisterských a navazujících magisterských studijních programů. V tomto poradním orgánu garanta studijního programu se vyjadřují k aktualizacím plánu rozvoje či plánovaným změnám ve studijním programu. Podílejí se tedy na průběžném hodnocení studijního programu a vnášejí do systému bezprostřední průběžnou zpětnou vazbu z pozice cílové skupiny, pro kterou je program realizován.

Při pravidelném vnitřním hodnocení bakalářských, magisterských a navazujících magisterských studijních programů, které se koná v pětiletém intervalu, je zástupce studujících nebo absolvent programu členem panelu hodnotitelů. Zpracovává hodnotící stanovisko na základě podkladů poskytnutých garantem a navrhuje opatření pro další rozvoj programu. Účastní se hodnotící schůzky a opět tedy přímo vstupují

aktivní aktéři do diskuse k obsahu a struktuře programu, jeho personálnímu zabezpečení a dalšímu celkovému směřování.

V rámci pravidelného pětiletého hodnocení doktorských studijních programů se zástupci studujících účastní setkání se členy evaluačního panelu. Během tohoto setkání mají zástupci studujících možnost vyjádřit svůj názor na kvalitu doktorského studia, hodnotitelé se zajímají především o zapojení studujících do vědeckovýzkumných aktivit či zda je nastaven systém zpětné vazby směrem k doktorandům. Závěry z této schůzky pak promítají hodnotitelé do evaluační zprávy.

Na úrovni předmětů mají studující možnost vyjádřit se k absolvovaným předmětům a k jednotlivým vyučujícím prostřednictvím předmětové ankety. Zpětná vazba z předmětové ankety je jako přímá zpětná vazba nezastupitelná, s jejími výsledky se dále pracuje. Jsou projednávány na pravidelných jednáních programové rady a jsou reflektovány také při pětiletém hodnocení daného studijního programu. V tomto kontextu k nim, a především k opatřením realizovaným jako reakce na tyto výsledky, přihlíží Rada pro vnitřní hodnocení při návrhu prodloužení oprávnění uskutečňovat studijní program.

S rostoucím důrazem na zajišťování kvality vzdělávací činnosti, potažmo přímo výukové činnosti a výuky samotné, tedy procesu, jehož jsou studující přímými konzumenty, je jejich aktivní zapojení do procesů hodnocení kvality zásadní. Klíčovým faktorem pro úspěšné zapojení studujících do zpětnovazebních procesů je pravidelná informační kampaň směrem ke studujícím a vytvoření prostoru pro výměnu zkušeností zástupců studujících. Velmi důležité je pravidelné opakování informačních akcí vzhledem k cirkulaci studujících především v programových radách či akademických senátech.

Zatímco na úrovni programových rad se zástupce studujících podílí alespoň na dvou pravidelných hodnoceních programu (programová rada jedná alespoň jednou ročně), pokud jsou v roli hodnotitelů studijních programů, jedná se o jednorázovou aktivitu. Z toho vyplývá také jiný přístup, jak a o čem informovat zástupce studujících v těchto rolích.

Na úrovni doktorských studijních programů je zapojení studujících do průběžného vnitřního hodnocení méně výrazné. Zatímco programové

rady vznikaly jako interní aktivita univerzity a ta si tak mohla stanovit jejich složení, oborové rady jsou zřízeny ze zákona a neobsahují zástupce studujících. Je tedy obtížnější vytvořit podmínky pro zapojení doktorandů do procesů zpětné vazby. Jedním z uvažovaných řešení je vytvoření studentského panelu jako poradního orgánu studentského zástupce v RVH s vyšším zastoupením doktorandů a doktorandek. Studující jsou součástí pracovní skupiny řešící aktuální i strategické a koncepční otázky doktorského studia na Masarykově univerzitě.

### Plánované kroky a opatření:

- **Na obecné úrovni:** představit možnosti zapojení studujících do procesů hodnocení kvality vzdělávací činnosti hned při nástupu do studia (Prvákoviny).
- **Na úrovni programových rad:** poskytovat studujícím informace ohledně jejich role, práv a povinností formou pravidelných informačních setkávání spojených se sdílením zkušeností – jednou ročně bude Odbor pro kvalitu organizovat setkání zástupců RVH a vedení MU se zástupci studujících v programových radách.
- **Na úrovni hodnocení studijního programu:** zjistit dotazníkovým šetřením od hodnotitelů studijních programů zpětnou vazbu na proces hodnocení a dle zjištění připravit informační materiály a ty poskytnout studujícím v roli hodnotitelů.

## Výuka v době pandemie a online vzdělávání

Od jara 2020 byla Masarykova univerzita nucena pružně reagovat na šíření nákazy koronaviru a s ním související protipandemická opatření. Z důvodu ochrany zdraví studentů, zaměstnanců a okolí byla od 10. března 2020 zrušena veškerá kontaktní výuka mimo činnosti související s výzkumem. Tato situace si vyžádala rychlé převedení klíčových prvků výuky do online prostředí. V reakci na opatření vlády byla průběžně vydávána mimořádná opatření rektora, základní rámec pro zajišťování vzdělávací činnosti vytvořila zvláštní pravidla studia v jarním semestru 2020. Upraveny byly způsoby výuky distanční formou, ukončování předmětů, organizace státních závěrečných zkoušek i klíčové termíny akademického roku. Díky podpoře partnerů zpřístupnila Masarykova univerzita svým studentům prostřednictvím tzv. e-prezenčky tisíce knih ke studiu online.

Rada pro vnitřní hodnocení MU podpořila v zájmu zmírňování dopadů pandemie další využívání bezkontaktních forem výuky a nástrojů distančního vzdělávání, a to ve všech typech studijních programů a bez ohledu na oficiální formu studia. Se začátkem nového akademického roku pak Masarykova univerzita zavedla koronavirový semafor, jehož úkolem je regulovat činnosti na jednotlivých fakultách a pracovištích MU v závislosti na aktuální míře šíření nákazy covid-19. Také zvláštní pravidla pro organizaci výuky v podzimním semestru 2020 již předvídala situaci, v níž byla nakonec univerzita 12. října 2020 nucena znovu zrušit kontaktní výuku s výjimkou praktických předmětů zdravotnických studijních programů.

K metodické podpoře online vzdělávání na MU byla ustavena zvláštní pracovní skupina sdružující klíčové osoby, které na různých částech univerzity

průběžně vyvíjejí nástroje a postupy bezkontaktní výuky a nabízejí pomoc při jejich praktickém zavádění.

V roce 2021 Rada pro vnitřní hodnocení nechala vypracovat analýzu k nahrazování praxí a praktické výuky, především s ohledem na nahrazování praxí v učitelských studijních programech. Univerzitě se podařilo zajišťování praxí a praktické výuky zvládat, a to i díky výjimkám pro lékařské, zdravotnické a farmaceutické obory vyplývajícím z usnesení vlády.

V rámci tzv. interních projektů bylo na fakultách vytvořeno celkem 93 nových online kurzů a zásadně inovováno 151 online kurzů. Na všech fakultách MU byla zvýšena úroveň využívání distančních nástrojů ve výuce. Důraz byl kladen na hromadné přednášky.

Na fakultách pak došlo k navýšení centrální technické podpory pro přípravu online výukových materiálů. Bylo pořízeno vybavení pro účely distančního vzdělávání pro studenty, kteří pocházejí z ekonomicky znevýhodněného prostředí, konkrétně notebooky, tablety, sluchátka a mikrofony využitelné při online výuce.

Veškerá opatření reflektovala Masarykova univerzita začleněním otázek k vnímání distanční výuky v době pandemie do institucionálních průzkumů, včetně předmětové ankety. Díky tomu se podařilo zajistit přímou zpětnou vazbu k distančnímu vzdělávání jak od studentů, tak i ze strany absolventů či uchazečů. Z výsledků se ukázalo, že výrazná většina hodnotila snahu a kroky Masarykovy univerzity kladně – výuka na MU probíhala dle respondentů na odpovídající úrovni i v online režimu.

I po skončení pandemie téma distančních prvků ve výuce zůstává důležitým bodem zajištění kvality a jedním z rozvojových směrů pro budoucí období.

---

## Hodnocení tvůrčí činnosti

---

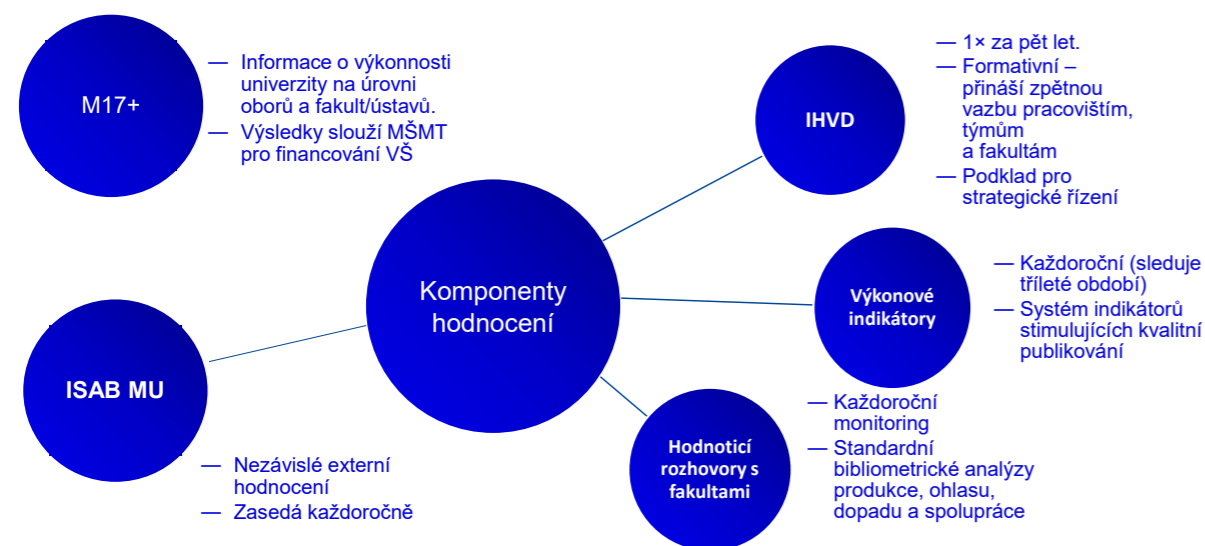
Institucionální a interní hodnocení vědy a výzkumu	3 . 1
Činnost ISAB	3 . 2
Doktorské studium	3 . 3

## Institucionální a interní hodnocení vědy a výzkumu

Masarykova univerzita se profiluje jako výzkumná univerzita s rostoucím významem v evropském i světovém vědeckém prostoru. Úspěšná realizace velkých infrastrukturních projektů v minulých letech představuje základní potenciál k výraznému zvýšení mezinárodní viditelnosti a kvality výzkumu. Dokladem mezinárodní role MU v této oblasti je její zapojení do řady mezinárodních konsorcií. Nezbytnými procesy pro stimulaci vědeckého výkonu jsou interní hodnotící aktivity. Na jednotlivých fakultách a vysokoškolských

ústavech probíhají na úrovni pracovišť a na úrovni vedoucího pracovníka a zaměstnance. V rámci univerzity je institucionální a interní hodnocení vědy a výzkumu profesionálně zajištěno Centrem pro scientometrickou podporu a evaluaci při Odboru výzkumu Rektorátu MU. Aktivity zajištěné centrem poskytují MU nezbytné strategické informace pro řízení výzkumu a vývoje a zároveň nenahraditelnou zpětnou vazbu pro instituce, týmy, ale i individuální kariérní rozvoj.

### Systém hodnocení výzkumu na MU



### Hodnocení dle metodiky M17+

Pokud se podíváme na celkový systém hodnocení na MU, nemůžeme opomenout informace přicházející z národního hodnocení dle Metodiky 2017+, které probíhá na základě *Metodiky hodnocení výzkumných organizací a ukončených programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací MŠMT (M17+)*. Hodnocení kombinuje kvantitativní a kvalitativní indikátory pokrývající výzkumné prostředí, mezinárodní a národní spolupráci, excelenci ve výzkumu, výkonnost výzkumu, relevanci výzkumu pro společnost a jeho společenské dopady. Je strukturováno do pěti modulů označovaných M1 až M5. Cílem hodnocení je získat informace pro kvalitní řízení VaVaI na úrovni poskytovatele

(MŠMT) a univerzity, zvýšit efektivitu vynakládání veřejných prostředků a podpořit zvýšení kvality a mezinárodní konkurenceschopnosti české vědy. Výsledky ovlivňují rozhodování o poskytování institucionální podpory. První dva moduly se vyhodnocují od roku 2018 každoročně a zaměřují se na bibliometrickou analýzu vědeckých článků a kvalitativní posouzení vybraných výsledků, jejichž zpracování má v gesci Úřad vlády. Ve zbylých třech modulech se pak jednou za pět let posuzuje společenský dopad výzkumu na úrovni jednotlivých hospodářských středisek, životaschopnost univerzity a její strategie dalšího rozvoje. Pro hodnocení těchto modulů je určen mezinárodní evaluační panel.

V roce 2020 proběhlo na MU, stejně jako na jiných univerzitách v ČR, hodnocení vědy dle národní Metodiky 2017+ poprvé v její plné implementaci, tj. ve všech pěti modulech. S ohledem na pandemickou situaci navštívil MU panel nakonec pouze virtuálně. V hodnocení prvních dvou modulů a modulů 4 a 5 získala MU nejlepší ohodnocení. V modulu M3 získaly jednotlivé fakulty a ústavy hodnocení od 3 do 5 (dobré – vynikající), přičemž vynikající ohodnocení získaly Fakulta informatiky a CEITEC.

Pro MU je národní hodnocení především zdrojem informací o výkonnosti celé univerzity a celých oborů; M17+ neoperuje v nižších organizačních úrovních. Výsledky národního hodnocení se následně propisují do rozdělování institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace ze strany MŠMT.

### Interní hodnocení

Vzhledem k tomu, že národní metodika je zaměřena pouze na úroveň fakult/oborů, bylo nutné interní hodnocení zaměřit na úroveň jednotlivých pracovišť. Od roku 2018 Centrum pro scientometrickou podporu a evaluaci ve spolupráci s fakultami vyvíjelo systém hodnocení, který zahrnuje již existující roční monitoring (hodnotící pohovory mezi vedením MU a součástmi, přehledová bibliometrie) a nově zavádí komplexní pětileté hodnocení (Interní hodnocení výzkumu a DSP), jež je postaveno na peer review s externími a zahraničními hodnotiteli.

V roce 2019 bylo provedeno pilotní informované peer review na pracovištích filologických oborů Filozofické fakulty. Následovalo vyhodnocení tohoto procesu a poté začala příprava celouniverzitního Interního hodnocení výzkumu a DSP (dále IHVD) na MU. S ohledem na pandemickou situaci, první běh hodnocení podle plné implementace národní metodiky a v souvislosti s koordinací s tzv. velkým hodnocením DSP programů, bylo první Interní hodnocení výzkumu a DSP realizováno v roce 2022.

Organizační stránka interního hodnocení byla inspirována českou Metodikou 2017+, obsahová stránka a celkový design pak nizozemským SEP a britským REF. IHVD respektuje principy mezinárodní dobré praxe v hodnocení výzkumu a bibliometrii (DORA, Leiden Manifesto, Agreement on Reforming Research Assessment, SCOPE framework). Zaměřuje se na kritéria kvality výzkumu, společenského dopadu, doktorského studia a institucionální strategie.

Cílem tohoto hodnocení je poskytnout součastem zpětnou vazbu o kvalitě výzkumu a doktorského studia a podpořit jejich výzkumné strategie a rozhodování. Mezi nástroje interního hodnocení patří:

- bibliometrické analýzy,
- sebeevaluační zprávy,
- hodnotící pohovory mezi vedením MU a součástmi,
- analýzy manažerských dat (zapojení studentů do výzkumu; jejich podpora; motivační nástroje),
- návštěvy na místě odborným panelem (on-site visit).

## Interní hodnocení výzkumu a doktorských studijních programů (IHVD)

IHVD provádí všechny fakulty a vysokoškolské ústavy Masarykovy univerzity každých pět let za účelem pravidelného vnitřního hodnocení výzkumné činnosti na Masarykově univerzitě. Interní hodnocení je formálně zakotveno ve směrnici – Směrnice Masarykovy univerzity č. 1/2022 *Interní hodnocení výzkumu*. Hodnocené období zahrnuje pět celých let před rokem, kdy se hodnocení koná. V roce 2022, kdy proběhlo první hodnocení, bylo tedy hodnoceno období 2017–2021.

Základním nástrojem hodnocení jsou sebeevaluační zprávy vypracované zvláště pro každé pracoviště a doktorské studijní programy. Doplnujícími podklady jsou bibliometrické analýzy hodnocených pracovišť a analytické podklady pro doktorská studia (počty studentů, školitelů, obhajob, témata disertačních prací atd.), které mají za cíl představit hodnotitelům kontext doktorských studií na Masarykově univerzitě.

Hodnocenou jednotkou IHVD je obvykle katedra, ústav nebo pracoviště na hodnocené součásti, nebo klastr oborově příbuzných hodnocených jednotek. Hodnocená jednotka je hodnocena společně s doktorským programem nebo programy, které garantuje.

Klíčovou součástí interního hodnocení byla účast expertů z různých zemí světa (USA, Německo, Rakousko, Velká Británie, Francie apod.), kteří osobně dorazili do Brna. Hodnotitelé byli organizováni do oborových panelů nebo fakultních mezioborových mezinárodních poradních těles (ISAB – International Scientific Advisory Board). Panely se sešly s vedením fakult, vedoucími

pracovišť a školiteli doktorských studijních programů k podrobné diskusi, výměně zkušeností, sdílení dobré praxe a zajímavých podnětů. Součástí hodnoticích schůzek byla také uzavřená diskuse mezi hodnotiteli a doktorskými studenty bez přítomnosti vyučujících či představitelů fakult.

Výstupem z IHVD jsou písemně formulované výzkumné strategie a plány rozvoje založené na doporučeních hodnotitelů. Re-evaluace těchto strategií bude provedena v následujícím běhu IHVD.

Ukotvením IHVD do procesů interního hodnocení MU učinila významný krok v hodnocení tvůrčí činnosti respektující dobrou praxi. Vedení MU získalo celkový přehled o kvalitě výzkumu a DSP a zároveň o oblastech, které je potřeba důsledně monitorovat. Propojení hodnocení výzkumu s hodnocením doktorských studijních programů (DSP) vedlo k prohloubení a zlepšení komunikace a spolupráce pracovišť věnujících se hodnocením a kvalitou výzkumu a studia. Výstupy tohoto hodnocení budou využity jako podklady pro akreditace DSP a rozvojové aktivity ve výzkumu. Fakulty a ústavy získaly informace pro řízení VaV a vnitřní strategii, zpětnou vazbu a řadu doporučení pro fakulty, pracoviště a studijní programy. Některé fakulty si zachovaly hodnoticí panel jako svůj vlastní ISAB, se kterým se budou setkávat v pravidelných cyklech. Některá pracoviště prošla podobným hodnocením vůbec poprvé – získala cenné zkušenosti, možnost sebereflexe a porovnání s ostatními pracovišti.

## Interní hodnocení výzkumu a doktorských studijních programů (IHVD) 2022

<b>Téměř 800 úzce zainteresovaných osob.</b>	
MU	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Vedoucí pracovišť, garanti DSP, DSP studenti.</li> <li>— Tajemníci hodnocení na součástech.</li> <li>— OV a OpK RMU.</li> </ul>
Hodnotitelé	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>94</b> hodnotitelů ve <b>20</b> oborových panelech</li> <li>— 68 mužů a 26 žen.</li> <li>— 75 hodnotitelů z Evropy (mimo ČR/SK), 5 z USA, 2 z Izraele a 1 z Kanady.</li> </ul>
<b>Hodnotitelé posuzovali kvalitu 109 pracovišť a 109 DSP programů.</b>	
Přečetli	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>109</b> SEZ za HJ a <b>109</b> SEZ DSP + jejich přílohy (biblioreporty, fakultní shrnutí DSP apod.).</li> </ul>
Vypracovali	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>109</b> Evaluačních zpráv a <b>11</b> souhrnných zpráv.</li> <li>— Celkem <b>1154</b> stran textu.</li> </ul>
<b>20 návštěv na 11 součástech</b>	
Brno	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>88</b> hodnotitelů přijelo do Brna, 6 on-line účast</li> <li>— Průměrná délka hodnocení <b>2,5</b> dne</li> <li>— <b>232</b> nocí v hotelu v Brně</li> </ul>
Diskuse se	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>450</b> akademiky</li> <li>— <b>220</b> doktorskými studenty během hodnocení</li> <li>— s širším managementem fakult během 80 společných večeří a obědů</li> </ul>

## 3.2

## Činnost ISAB

Pro instituci s vysokými mezinárodními ambicemi je klíčové průběžně získávat názor od externích odborníků, neboť pouze ti ji mohou nezávisle a nezájatě hodnotit. Z tohoto důvodu univerzita v roce 2015 přistoupila k ustanovení Mezinárodní vědecké rady Masarykovy univerzity (ISAB MU). Rada se poprvé sešla 17. a 18. 10. 2016 v Brně, kde se potkala s vedením univerzity i představiteli jednotlivých fakult. Členy rady byli profesor Josef Jiříčný z Curyšské univerzity, profesor Peter Williamson z Cambridgeské univerzity, profesor Thomas A. Henzinger z rakouského Institutu pro vědu a technologie a profesorka Marie-Janine Calic z Mnichovské univerzity. Tajemnicí byla molekulární biologka Mary O'Connell, která působila na MU od roku 2014 v rámci programu ERA Chair.

V současnosti je Mezinárodní vědecká rada Masarykovy univerzity (ISAB MU) nezávislým poradním orgánem, jehož statut je definován v Opatření Masarykovy univerzity č. 7/2017. Rada je i nadále složena ze čtyř mezinárodně uznávaných vědců, z nichž jeden je jmenován předsedou rady. Členové patří ke špičce ve svých oborech a jsou jmenováni a schvalováni tak, aby reprezentovali hlavní vědecké směry MU. Členy rady jmenuje rektor, jejich funkční období je šest let a počet mandátů není omezen. Rada se schází pravidelně jednou ročně s rektorem a vedením MU. Na základě každoročních jednání rada vytváří písemnou zprávu, která je předkládána Kolegiu rektora a Správní radě. S ohledem na pandemickou situaci jednání neproběhlo v roce 2020 a v roce 2021 proběhlo online. V roce 2020 došlo k personální obměně části rady: Viktor Kunčák působící ve Švýcarském federálním technologickém institutu v Lausanne (EPFL) nahradil Thomase A. Henzingera.

## Složení Mezinárodní vědecké rady Masarykovy univerzity (ISAB MU)

Členové ISAB 2018-2019	
Josef Jiříčný (předseda)	emeritní profesor na ETH Zurich
Marie-Janine Calic	profesorka na Mnichovské univerzitě
Thomas Henzinger	prezident rakouského institutu pro vědu a techniku (IST Austria)
Peter Williamson	profesor na Cambridgeské univerzitě
Členové ISAB 2021-2022	
Josef Jiříčný (předseda)	emeritní profesor na ETH Zurich
Marie-Janine Calic	profesorka na Mnichovské univerzitě
Viktor Kunčák	docent na Švýcarském federálním technologickém institutu v Lausanne
Peter Williamson	profesor na Cambridgeské univerzitě

## Komentáře hodnocených k IHVD

- „Děkuji za uskutečnění celého hodnocení, bylo užitečné, zajímavé a příjemné zároveň.“
- „Celá akce nás donutila k hlubšímu zamyšlení se nad stavem katedry. Bylo třeba precizněji formulovat silné stránky, slabiny a strategické plány naší činnosti. Bylo užitečné konfrontovat se s kolegy ze zahraničních univerzit.“
- „Provedení podobné evaluace v intervalu jednou za pět let považuji za užitečnou věc.“
- „Z hodnocení na FI jsem měl velice dobrý pocit.“
- „Děkuji za vše a těšíme se na další MUNI IHVD :-).“
- „Iniciativní a kompetentní a pečlivý přístup hodnotitelů.“

## Plánované kroky a opatření:

- Zástupci fakult a ústavů představí na bilaterálních schůzkách s vedením MU a RVH **pětiletou strategii rozvoje VaV a DSP** v reflexi na IHVD.
- Na základě získané zpětné vazby od všech aktérů hodnocení **bude celý proces v několika ohledech revidován**. Jedním z navržených opatření je do budoucna např. lepší zajištění obeznámenosti zahraničních hodnotitelů s českým kontextem a prostředím.

## Hodnotící pohovory mezi vedením MU a součástmi

V rámci každoročních evaluačních rozhovorů vedení MU s fakultami a ústavu, které mají široký tematický rozsah, probíhají i diskuse o výzkumu na základě detailních datových podkladů ke vzdělávacím, tvůrčím a souvisejícím činnostem. Mezi témata hodnocení v letech 2018–2022 patřily strategické priority fakult a ústavů, reflexe

výsledků dle hodnocení Metodiky 17+ vč. závěrů Mezinárodního evaluačního panelu, doktorské studium v kontextu studijní úspěšnosti, délky studia, internacionalizace, stipendií či požadavků na publikační činnost, diskuse nad výsledky a doporučeními z IHVD 2022 a v neposlední řadě diskuse nad budoucími parametry financování.

Hodnocení univerzitě přináší především kritickou zpětnou vazbu na předběžné zprávy a vybrané strategické dokumenty, které jsou radě předloženy. Dále pak poradenství v oblastech výzkumných směrů, komerční výzkumné činnosti a spolupráce s průmyslem, strategie internacionalizace a rozvoje výzkumné infrastruktury, dohled nad doktorským vzdělávacím systémem a nad pravidly pro interní grantovou agenturu MU (GAMU).

Doporučení jsou komunikována s proděkaný VaV a DSP na schůzce věnované výstupům ISAB. S doporučeními univerzita pracuje jak na úrovni vedení, tak na úrovni jednotlivých součástí. Na MU fungují pracovní skupiny, které mají v rámci své obsahové působnosti za úkol pracovat rovněž s doporučeními ISAB. Na úrovni součástí jsou doporučení implementována především na základě domluvy mezi vedením MU a vedením součástí. Členové rady opakovaně ve svých zprávách sdíleli potěšení nad dosaženými pokroky. Oceňují, s jakým úsilím jsou doporučení analyzována a ochotu vedení realizovat nutné změny.

### Nejzásadnější doporučení ISAB za hodnocené období 2018–2022

Jedním z klíčových doporučení ISAB bylo zlepšit postavení MUNI v mezinárodních žebříčkách, investovat úsilí do analýzy způsobů, jakými jsou žebříčky vytvářeny, a aktivně hledat řešení, kterých lze relativně snadno dosáhnout.

Otázkou analýzy postavení MU v mezinárodních žebříčkách se věnoval odbor pro strategii MU. V roce 2018 byla MU v tzv. Šanghajském žebříčku (Academic Ranking of World Universities – ARWU) na 501.–600. pozici, v letech 2019–2021 byla ve stejném žebříčku na 601.–700. pozici, v roce 2022 se MU dostala na své nejlepší umístění, a to do

první 500 (umístění 401–500). MU systematicky vytváří podporu a motivaci takovým výzkumným aktivitám, které naplňují obvykle sledované charakteristiky vysoce kvalitní vědy. Mimo jiné účinně podporuje získávání mezinárodních grantů (vzdělávání, trénink) a zavádí výkonovou složku rozpočtu, která pokrývá publikační aktivity ve zdrojích s vysokou prestiží a náročností.

Další významné doporučení se zaměřilo na restrukturalizaci distribuce univerzitních fondů. V reakci došlo na základě návrhu Centra pro scientometrickou podporu a evaluaci při Odboru výzkumu Rektorátu MU k vytvoření systému rozdělování finančních prostředků prostřednictvím výkonových indikátorů. Pravidla sestavování rozpočtu jednotlivých součástí MU prošla v roce 2020 zásadní změnou. Základem rozpočtu pro fakulty/HS zůstala fixní (stabilizační) složka o objemu výše příspěvku na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace v roce 2019. Novým prvkem je tzv. výkonová složka, jejíž výše je meziročně ovlivněna objemem navýšení rozpočtu. Výkonová složka se rozděluje mezi jednotlivé součásti podle systému indikátorů, které reflektují rozdíly mezi SSH a STM obory. Systém skupiny indikátorů zabraňuje nežádoucím přímočarým a krátkodobým motivacím ve vědeckém publikování (účelové strategie, easy publishing, gaming) a má vytvářet předpoklady pro institucionální strategii dlouhodobého zvyšování reputace a ohlasu výzkumu na MU.

Několik významných doporučení ISAB směřovalo k doktorskému studiu (zřízení postgraduálních škol, snížení počtu doktorandů a doktorských studijních programů, zlepšení socioekonomické situace doktorandů a doktorandek), která jsou reflektována v následující podkapitole.

## 3.3

### Doktorské studium

Doktorské studium je vnímáno jako intenzivní individuální vzdělávání mladých vědců – odborníků (tzv. *early-stage researchers*), významně přispívajících vědeckému výkonu univerzity a schopných po ukončení studia samostatně generovat nové poznatky v akademické i aplikační sféře. Na Masarykově univerzitě je doktorské studium považováno za důležitou fázi v životě začínajícího vědce, ve které sehrává univerzita stěžejní roli. Proto univerzita ve sledovaném období přistoupila k řadě koncepčních opatření s cílem definovat rámec přístupu k doktorskému studiu na MU, a zvýšit tak jeho efektivitu a kvalitu. Impulsem přitom byly:

- „Strategický záměr Masarykovy univerzity 2021–2028“, cíl 2.4: Zavést vyšší standardy v doktorském studiu napříč obory s důrazem na kvalitu vědeckých výsledků doktorandů, získávání mezinárodních zkušeností v průběhu doktorského studia a na dodržení časového harmonogramu studia;
- požadavek na vznik PhD strategie v rámci přípravy podkladů pro tzv. HR Award;
- doporučení ISAB
- výsledky Interního hodnocení vědy a výzkumu na MU (IHVD).

Masarykova univerzita v roce 2022 nabízela studium v přibližně 110 doktorských studijních programech vyučovaných v českém jazyce a 75 programech v cizích jazycích (s převahou angličtiny). V roce 2022 studovalo na MU 2609 doktorandů, z nichž více než 32 % tvořili studenti ze zahraničí.

### Vzdělávací a rozvojové aktivity pro doktorandy a školitele

Na základě doporučení ISAB se MU v daném období snažila centrálně zajistit organizaci různých akcí pro doktorandy. V rámci rozvoje doktorského studia jsou na celouniverzitní platformě *MUNI PhD Academia* nabízeny různé vzdělávací aktivity zaměřené na získávání a rozvoj klíčových kompetencí.

Klíčovou aktivitou podporující interdisciplinaritu v rámci univerzity se stal celoroční cyklus přednášek zahraničních odborníků *MUNI Seminar Series*, rozdělený na přednášky z oblasti přírodních věd, přednášky humanitních a společenských věd, přednášky z oblasti matematiky, fyziky a informatiky. Specializovanou nástavbou *Seminar Series* se staly *Mendel Lectures*.

Doktorandům je v každém semestru nabízen kurz *FRESHERS: Skills for Research Careers* zaměřený na rozvoj výzkumných kompetencí potřebných pro vědeckou kariéru začínajících vědců. Tradičně je také v Telči pořádána letní škola pro rozvoj pedagogických kompetencí.

**185**  
doktorských  
studijních  
programů

Pro zájemce o doktorské studium a studenty 1. ročníku doktorských programů jsou určeny akce typu *PhD Day*. Účastníci se dozvědí zajímavé informace o doktorském studiu, všeobecně i fakultní, včetně prezentací studijních programů.

Na fakultách se rozvíjí studium ve formě *cotutelle*, tedy pod dvojím vedením školitele z MU a zahraniční instituce. Další možností uplatnění zahraniční spolupráce během studia je evropský doktorát, titul, který získá absolvent po splnění podmínek definovaných Evropskou asociací univerzit. Pro školitele doktorandů jsou na MU pořádány workshopy a školení.

Většina fakult má zavedeny stipendijní programy pro oceňování publikačních výsledků, podporu mezinárodní mobility a zahraničních odborných stáží či na podporu účasti studentů doktorských programů na zahraničních konferencích.

U příležitosti 200. výročí narození G. J. Mendela byl zahájen projekt pro vynikající doktorské studenty MUNI Mendel Doctorandus. Prestižní mezifakultní program poskytuje aktivním PhD studentům informační a podpůrný servis v cestě za získáním evropského doktorátu, rozšířením jejich vzdělání a prohloubením dovedností pro budoucí praxi. Na programu spolupracují PŘF, LF, FaF, FSpS a je do něj zapojeno přes 60 studentů z těchto fakult.

### Průzkumy a výzkumná šetření

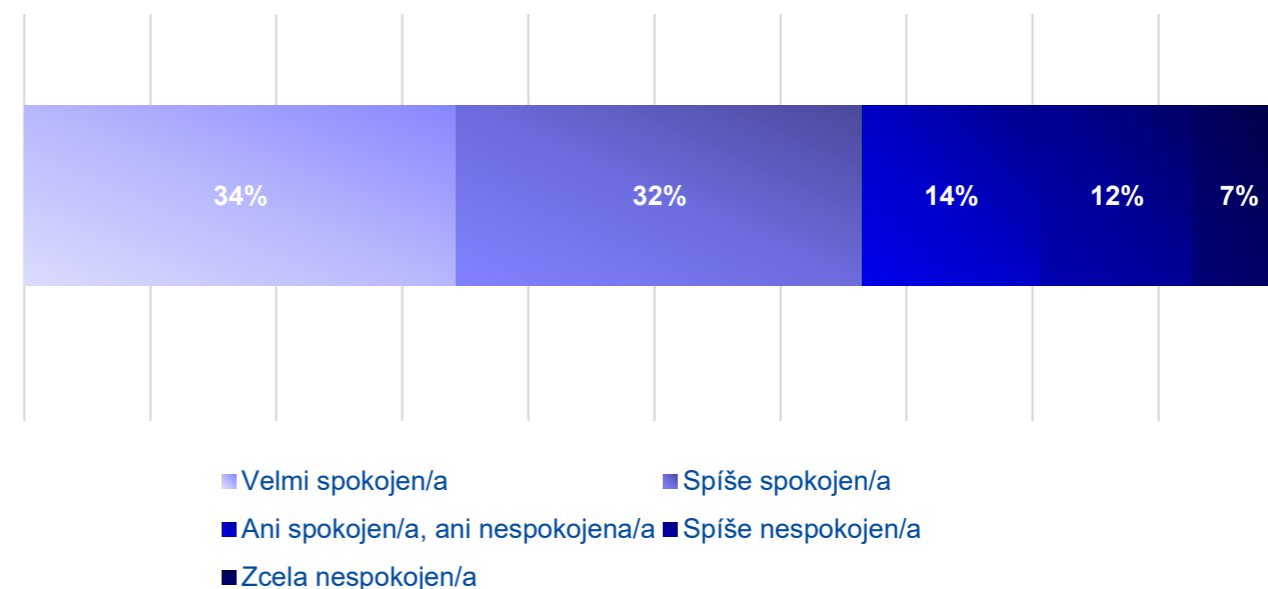
S cílem blíže poznat faktory vedoucí k předčasnému ukončení, Ph.D. studií na MU byla v roce 2021 Odborem pro strategii RMU zpracována Analýza (ne)úspěšnosti, Ph.D. studia na MU. Analýza se zaměřovala na prezenční i kombinovaná studia započatá v letech 2008–2013 (tj. 4090 studií). Cílem analýzy bylo zjistit, jaké faktory mají

prokazatelný vliv na úspěšné ukončení, Ph.D. studia. Vliv jednotlivých faktorů na dokončení studia byl analyzován pomocí statistického testování nezávislosti kvalitativních dat (pomocí chí-kvadrát testu) a demonstrován popisnou statistikou. Na základě provedené analýzy se mezi silné faktory, u nichž se prokázala statisticky významná souvislost s úspěšným dokončením, Ph.D. studia, řadí zejména výše stipendií a obecně průměrné měsíční příjmy pobírané doktorandy během studia. Dále jejich studijní výsledky jak v doktorském, tak v předcházejícím magisterském studiu. Úspěšnější ve studiu jsou obecně doktorandi, kteří ke studiu nastoupí v nižším věku, a doktorandi, kteří během studia vyjeli na zahraniční pobyt.

Ke konci roku 2021 bylo realizováno výzkumné šetření DOKTORANDI 2021 zaměřené na studenty doktorských studijních programů. Zadavatelem šetření bylo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, realizovalo jej Centrum pro studium vysokého školství, v v. i. (CSVŠ) za součinnosti vysokých škol. Jeho hlavním cílem bylo získat od studentů a studentek doktorských studijních programů komplexní zpětnou vazbu a přispět tak k poznání situace doktorandů a doktorandek studujících na vysokých školách v České republice a následně také k jejímu zlepšení. Dotazník se zaměřoval na intenzitu a kvalitu doktorského studia, roli školitelů, finanční podmínky studentů, jejich integraci do akademického prostředí, míru podpory ve vědecké a výzkumné činnosti a výsledky studia (kariéerní cíle aj.) i na motivaci doktorandek a doktorandů ke studiu a jejich kariéerní vyhlídky.

Data ze šetření byla ze strany CSVŠ poskytnuta na podzim roku 2022 a za Masarykovu univerzitu byla zpracována na Odboru pro strategii MU.

Spokojenost doktorandů a doktorandek MU s vedením studia (šetření DOKTORANDI 2021)



### Koncepční změny a restrukturalizace doktorského studia

Sledované období bylo v oblasti doktorského studia ve znamení diskuse a postupného zavádění řady koncepčních změn a novinek. V roce 2021 univerzita vydala „Zásady a doporučení pro kvalitní a efektivní doktorské studium“ s cílem definovat rámec přístupu k doktorskému studiu na MU, jeho další směřování a rozvoj. Tento dokument se skládá ze série doporučení pro jednotlivé aktéry doktorského studia, které mohou vést k zefektivnění a zkvalitnění doktorského studia na Masarykově univerzitě. Obsah materiálu se přitom opírá o dokument *Principles of Innovative Doctoral Training* a o další navazující mezinárodní dokumenty. Dále se do textů promítají myšlenky „Evropské charty pro výzkumné pracovníky“ a „Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků“.

Poprvé byla v roce 2021 vyhlášena Cena prorektorky za excelentní výsledky v doktorském studiu. Ocenění je určeno absolventům, kteří ukončí studium v době maximálně 5 let (úspěšné ukončení studia max. do standardní doby studia zvýšené o jeden rok) a s vynikajícími publikačními

výsledky, a jejich školitelům. Za první dva roky soutěže bylo oceněno celkem 73 dvojic absolventů se školiteli.

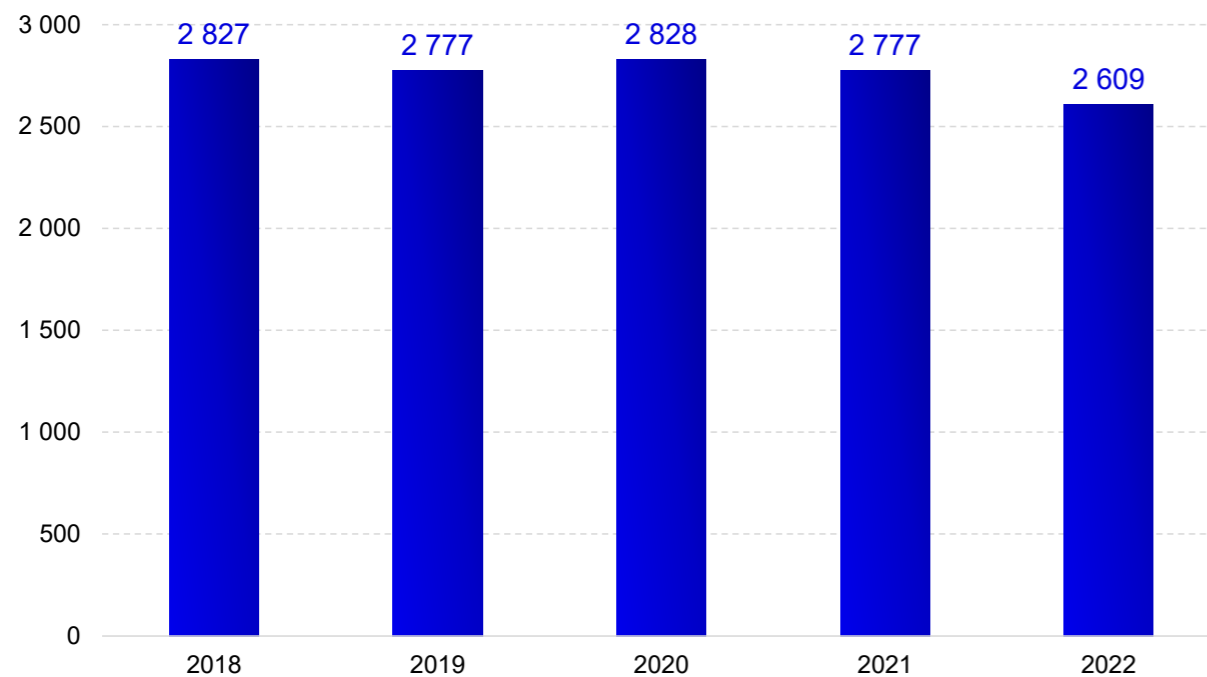
V roce 2022 bylo nejvýznamnějším impulsem pro rozvoj doktorských studijních programů realizované vnitřní hodnocení spojené s hodnocením vědy (IHVD). Hlavními doporučeními, jež hodnotitelé pro doktorské studium navrhli, jsou:

- podporovat mezioborovost doktorských studijních programů;
- zlepšit socioekonomickou situaci doktorandů;
- definovat standard školitele;
- podporovat internacionalizaci;
- zvýšit studijní úspěšnost v řádné době studia;
- zvýšit kvalitu výsledků doktorských prací.

Rada pro vnitřní hodnocení MU v této souvislosti vyzvala fakulty MU k přípravě strategie k implementaci konkrétních opatření s důrazem na redukci počtu doktorských studijních programů při využití synergie a/nebo integrace na úrovni fakult nebo i mezifakultně. Tato strategie implementace bude součástí bilaterálních setkání vedení MU s vedením fakult za účasti zástupců Rady pro vnitřní hodnocení MU.



Vývoj počtu studentů doktorského studia na MU 2018–2022



### Socioekonomická situace doktorandů a doktorandek

V roce 2018 bylo navýšeno doktorandské stipendium ve standardní době studia ze 7 na 12 tisíc korun, od 1. září 2023 budou navýšena doktorandská stipendia ve standardní době studia z 12 na 15 tisíc korun (Opatření MU č. 1/2023).

### Plánované kroky a opatření:

- Vytvoření **Standardu školitele** (standardizace požadavků na školitele při jejich jmenování, vymezení rozsahu odpovědnosti při vedení doktorských studujících, poskytování metodické podpory školitelům a oborovým radám atd.).
- I v následujícím období bude MU pokračovat v započaté **restrukturalizaci a snižování počtu doktorských studijních programů**, a to v návaznosti na výsledky IHVD. Strategie a plány jednotlivých fakult budou postupně projednávány s RVH.
- Nastavení **ucelené koncepce zahraničních výjezdů** doktorandů s cílem standardizace postupů při uskutečňování zahraničních výjezdů v návaznosti na dobrou praxi na prestižních institucích.

# 4

---

## Hodnocení souvisejících činností

---

Personální řízení	4 . 1
Informační systémy	4 . 2
IT podpora	4 . 3
Udržitelný rozvoj	4 . 4
Etika a společenská role	4 . 5

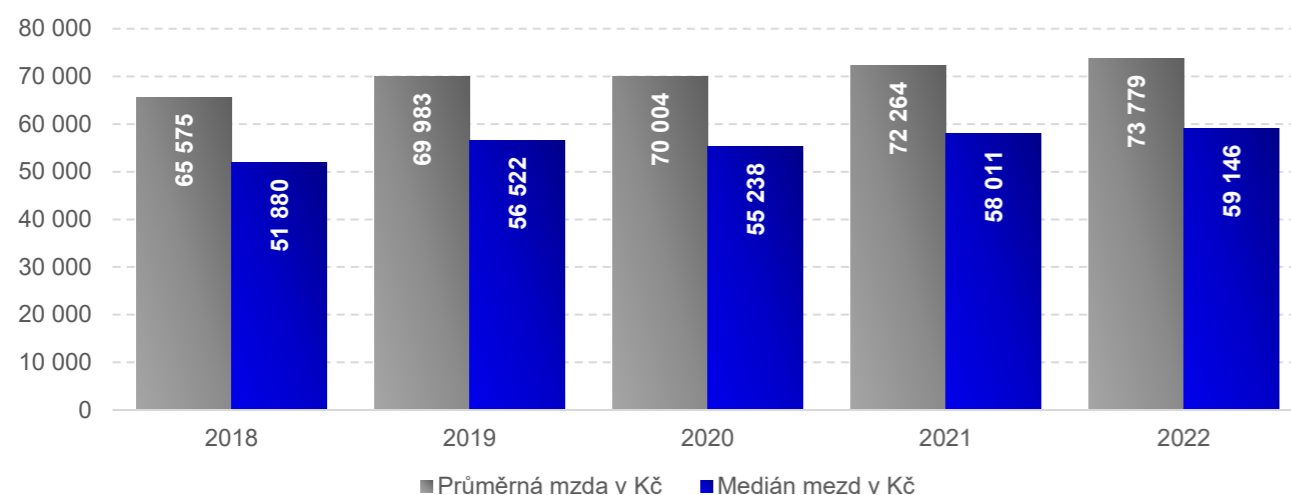
## Personální řízení

### Vnitřní mzdový předpis

V roce 2018 vstoupil v platnost nový Vnitřní mzdový předpis (VMP). Podstatná část VMP byla účinná až od poloviny roku 2018, zejména také v souvislosti se změnou kolektivní smlouvy a souvisejícími úpravami mzdových tarifů. Vnitřní mzdový předpis předpokládal revizi zařazení zaměstnanců do mzdových tříd, případně jejich nové zařazení, proto byla většina první poloviny roku 2018 věnována této implementaci. V souvislosti s tím vstoupil v polovině roku v účinnost i nový Katalog pracovních pozic MU, tedy prováděcí směrnice nového VMP. Právě příprava, projednání, a nakonec úspěšné vydání této důležité normy vycházející z nového VMP byly v oblasti interní legislativy největší novinkou. Katalog charakterizuje pracovní pozice akademických pracovníků a dalších zaměstnanců MU. Je v něm

definovaná především obecná charakteristika náplně práce akademického pracovníka, zařazení pozic akademických pracovníků i dalších zaměstnanců do mzdových tříd, včetně požadavků na vzdělání, respektive kvalifikaci. Katalog obsahuje i rámcovou charakteristiku pracovních činností dalších zaměstnanců, neakademiků, vzory popisů pracovního místa a indikativní výčet typických pracovních míst zařazených v jednotlivých mzdových třídách. Jednotlivé fakulty připravily své prováděcí předpisy, aby byl nastaven systém propojení osobního ohodnocení s dlouhodobým posuzováním výkonu, využívání odměn k podpoře výkonnosti a mimořádných odměn k ocenění mimořádných aktivit. V roce 2018, 2020 a 2022 došlo k valorizaci mzdových tarifů, a tím i úpravám vnitřního mzdového předpisu.

Vývoj průměrné a mediánové mzdy akademických pracovníků na MU 2018–2022



### Plánované kroky a opatření:

- Revidovat vnitřní mzdový předpis a související katalog pracovních pozic s ohledem na situaci na trhu práce a konkurenceschopnost MU

### Řád výběrového řízení

V průběhu let 2018 až 2022 se dvakrát změnil Řád výběrového řízení MU. První změna, účinná od roku 2018, přinesla novinky ve smyslu inzerce seniorních akademických pozic i v anglickém jazyce povinně na webu MU a také na oborově relevantních mezinárodních serverech. Celouniverzitně byla zajištěna možnost mezinárodní inzerce na THE Unijobs společnosti Times Higher Education, kam jsou automaticky převáděny všechny nabídky volných akademických pozic. Personalisté, jako

nositelé celého procesu, byli školeni v metodách budování značky zaměstnavatele a také v metodách organizace a vedení přijímacích řízení a rozhovorů.

V roce 2022 byl intenzivně připravován a projednáván Řád výběrového řízení, jenž byl vydán s účinností od 1. 1. 2023 a který naplňuje podmínky OTMR Policy. Součástí nového předpisu je důraz na genderově korektní postup během náboru a výběru včetně požadavku na genderově vyvážené složení výběrových komisí a jsou sbírána genderově rozlišená data. Byl vytvořen bilingvální e-learning k proškolení členů výběrových komisí na MU. Jednotlivé součásti vydaly prováděcí předpisy a pravidla k otevřenému a transparentnímu náboru zaměstnanců.

### Plánované kroky a opatření:

- Implementovat Řád výběrového řízení MU do praxe zejména formou obsazování pracovních pozic akademických a vědeckých pracovníků na základě otevřených výběrových řízení inzerovaných mezinárodně
- Rozvíjet HR marketing s cílem posílení značky Masarykovy univerzity jako prestižního zaměstnavatele
- Restrukturalizovat kariérní stránky MU, budovat databáze uchazečů, vést HR náborovou kampaň

### Pracovní řád

V roce 2020 byl vydán nový Pracovní řád, do nějž byla promítnuta nejen pracovněprávní judikatura, ale také míra internacionalizace v rámci přijímání

zaměstnanců ze zahraničí a řešení souběhu výkonu práce ve více zemích, ať již v rámci EU či třetích zemí.

### Plánované kroky a opatření:

- Implementovat nálezy pracovněprávní judikatury
- Provázat do pracovního řádu zavádění etického kodexu na MU a celé ochrany práv v rámci vymahatelnosti důsledků nežádoucího chování

## Kariérní řád MU, postdoktorandi

V rámci vedení MU byla diskutována zásadní témata rezonující na MU, která je třeba zakotvit v kariérním systému MU, zejména kariérní dráhy, problematika funkčního období vedoucích pracovníků, inbreedingu, zákazu souběhu funkcí vedoucích kateder, stanovení minimálního počtu výukových hodin pro jednotlivé pozice, stanovení věku pro snižování úvazků akademických pracovníků apod. Ukázalo se, že tato zásadní témata je třeba komunikovat v rámci široké akademické obce. Současně je nutná legislativní podpora českého právního řádu, která by vybraná pravidla ukotvila. Proběhne tedy diskuse a zároveň budou podniknuty kroky k novelizaci zákona o vysokých školách. Nový kariérní řád bude vypracován a zveřejněn v roce 2024. MU mezitím zpracovala a na konci roku 2022 vydala metodický list Kariérní

systém na Masarykově univerzitě, který poskytuje informace a návod pro zaměstnance týkající se kariérního rozvoje a růstu/změny, motivačních prvků pro změnu kariéry, konzultační a poradenské činnosti a nástroje pro sebehodnocení kariérního rozvoje.

Univerzita se také dlouhodobě zabývá koncepcí postdoktorandské pozice na MU. V roce 2022 byla zahájena celouniverzitní diskuse s cílem vypracovat PostDoc Policy v souladu se zásadou 21 Charty a Kodexu. Byla ustavena pracovní skupina složená ze zástupců fakult a dalších součástí univerzity a výsledkem práce této pracovní skupiny bylo vytvoření metodického listu, který stanovil postupy a kritéria pro zaměstnávání pracovníků pracujících na postdoktorandských pozicích (nábor, podmínky, péče o tyto pracovníky atd.).

## Plánované kroky a opatření:

- Připravit **kariérní řád** ve smyslu nastavení pravidel na MU
- Akcentovat **kariérní dráhy** realizované na jednotlivých HS MU
- **Provázat kariérní systém s kompetenčními modely** – Evropskou klasifikaci dovedností, kompetencí, povolání a kvalifikací (ESCO = soubor dovedností a povolání pro výzkumné pracovníky) a dále ResearchComp – evropský referenční rámec pro výzkumné pracovníky, který ukazuje společné chápání kompetencí, jež výzkumní pracovníci potřebují pro úspěšnou výzkumnou kariéru
- Pokračovat v celouniverzitní diskusi k vytvoření koncepce tzv. **funkčních míst** docentů a profesorů na MU
- Definovat kritéria a vytvořit systém pro **identifikaci talentů** mezi zaměstnanci univerzity s cílem jejich dalšího rozvoje a přípravy na budoucí vedoucí či odborné pozice
- Postupně implementovat **koncepci pro zaměstnávání osob na postdoktorandských pozicích**

## Program na podporu personální politiky

Masarykova univerzita realizuje již od roku 2015 Program na podporu personální politiky, jehož cílem je finančně podpořit přijímání nových, zejména zahraničních excelentních akademických a dalších odborných pracovníků na pracoviště Masarykovy univerzity. Z programu se spolufinancují první tři roky působení daného zaměstnance na univerzitě.

V roce 2018 bylo v programu zapojeno 15 zaměstnanců na 6 součástech MU, vyčerpáno bylo celkem 4,7 mil. Kč. V roce 2019 19 zaměstnanců na 6 součástech, vyčerpáno bylo celkem 6,2 mil. Kč, v roce 2020 28 zaměstnanců na 8 součástech, vyčerpáno bylo celkem 5,8 mil. Kč, v roce 2021 25 zaměstnanců na 10 součástech, vyčerpáno bylo celkem 7,5 mil. Kč, v roce 2022 24 zaměstnanců na 11 součástech, vyčerpáno bylo celkem 6,9 mil. Kč.

V reakci na válečný konflikt na Ukrajině byl rozšířen program na podporu personální politiky o podporu ukrajinských akademiků a vědeckých pracovníků. Podpořeno bylo 41 zaměstnanců, vyčerpáno 14 mil. Kč. Na půdě Masarykovy

univerzity našlo bezpečné útočiště a práci více než 120 ukrajinských pracovníků, kteří byli nuceni opustit domov, a to nejen učitelé a vědci, ale také zástupci neučitelských a dělnických profesí.

## Plánované kroky a opatření:

- Pokračovat v programu na podporu personální politiky a rozšířit jej i na **funkční místa** docentů a profesorů
- Snižit **administrativní náročnost výkaznictví** za principu zachování kvality podporovaných akademiků a vědců
- Vytvořit program pro **mimořádné profesory**

## HR Award a Gender Equality Plan

Aktivitou s dlouhodobým významem a přesahem je HR Award, kdy Evropská komise tímto oceněním (HR Excellence in Research Award) uznává, že instituce pracují v oblasti lidských zdrojů v souladu s Evropskou chartou pro výzkumné pracovníky a Kodexem chování pro přijímání výzkumných pracovníků, tedy že její procesy a nástroje od-povídají nejlepší evropské praxi.

Masarykova univerzita přistoupila k této podstatné iniciativě s cílem posunout svou personální politiku a práci s lidmi na evropskou úroveň. O udělení HR Award se MU ucházela po jednotlivých fakultách a vysokoškolských ústavech, což znamená, že na všech částech byla připravena analýza procesů náboru a výběru zaměstnanců a analýza rozdílů mezi očekávaným naplňováním základních principů a reálným stavem denní praxe.

Přírodovědecká fakulta a CEITEC MU již toto ocenění obdržely začátkem roku 2019 a celý rok věnovaly prvním implementacím akčního plánu, k němuž se v souvislosti se získáním HR Award zavázaly. Zásadní aktivitou v oblasti personálního řízení v roce 2019 bylo přihlášení jednotlivých fakult Masarykovy univerzity k naplňování zásad Evropské charty pro výzkumné pracovníky (The European Charter for Researchers) a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků

(The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers). Snahou všech součástí MU bylo získat ocenění HR Award, a posunout tím práci s lidmi na evropsky srovnatelnou úroveň. Pro přípravu na podání přihlášek k HR Award byly na MU centrálně organizovány pracovní skupiny a uspořádány kulaté stoly s cílem sdílet dobrou praxi a kvalifikovaně rozhodnout o účasti dalších fakult a ústavů. Významnou aktivitou byly také osvětové workshopy na témata práce s lidmi. Tématy workshopů byly například výzkumné prostředí, duševní vlastnictví, pracovní a mzdové podmínky, hodnocení zaměstnanců, profesní rozvoj a nepřetržité vzdělávání. Na těchto aktivitách se zaměstnanci MU seznamovali s požadavky charty a kodexu, legislativním zastřešením jednotlivých témat na úrovni MU a praxí na jednotlivých fakultách. Uskutečnilo se dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, kterého se zúčastnilo na fakultách 60-80 % všech zaměstnanců, což poskytuje velkou validitu výsledků. Dotazníkové šetření doplnily diskuse v ohniskových skupinách, diskuse v pracovních skupinách a osvětové workshopy. Akční plány HR Award a další potřebné dokumenty byly následně zaslány hodnotitelům Evropské komise. Přírodovědecká fakulta a CEITEC MU se

během roku 2020 již intenzivně věnovaly realizaci akčních plánů a ke konci roku obhajovaly HR Award první souhrnnou zprávou.

V průběhu roku 2021 získaly HR Award FF, LF, PdF, ESF, FI, FSS, PrF, FSpS a také ÚVT. Prvním hodnocením po dvou letech od získání ocenění prošla PŘF a institut CEITEC MU. Udělené ocenění je výchozím bodem pro následnou implementaci všech připravených plánů. V roce 2021 byly v souvislosti s HR Award zahájeny změny v následujících oblastech: řád výběrového řízení, etický kodex, definice funkčních míst, strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a adaptační proces nově přijatých zaměstnanců.

Klíčovým celouniverzitním tématem roku 2021 byl *Gender Equality Plan* (GEP), který byl vydán koncem roku 2021. Jeho vydání předcházely rozsáhlé interní audity na všech fakultách, které přinesly desítky podnětů. Na fakultách probíhal v průběhu roku 2021 genderový audit jako součást Akčního plánu HR Award, ve kterém se fakulty zavázaly k podpoře genderově férového prostředí. Audit se týkal proměny organizační kultury, sladování práce a rodičovství, nábory a výběru zaměstnanců, vyrovnaného zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích a opatření proti sexuálnímu obtěžování a dalším formám násilí. Zjištění uvedená v závěrečné zprávě z genderového auditu byla podpořena obsahovou analýzou dokumentů a statistickou analýzou dat. Audit byl proveden interně ve spolupráci s organizací NKC Gender a věda. Fakulty rovněž refletovaly přijetí Plánu genderové rovnosti na léta 2021–2024, který následuje cíle Evropské unie v oblasti rovnosti žen a mužů, a také Plán podpory rovnosti žen a mužů MŠMT.

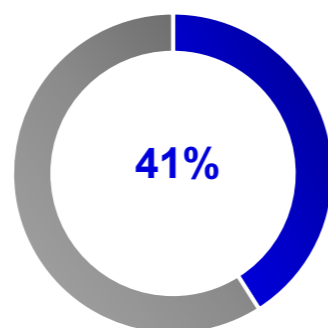
### Zastoupení žen mezi zaměstnanci MU v roce 2022

V roce 2022 ocenění HR Award (HRA) získala i Farmaceutická fakulta, čímž se dovršil proces získání HRA všemi fakultami (10) a oběma vysokoškolskými ústavy Masarykovy univerzity.

Sedm fakult a ÚVT realizovaly plnění Akčních plánů v úvodní fázi, PŘF a CEITEC realizovaly plnění revidovaných akčních plánů a začaly se připravovat na hodnocení k prodloužení ocenění.

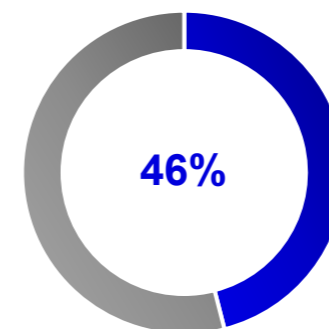
Rok 2022 byl prvním rokem implementace Plánu genderové rovnosti (GEP MU) na léta 2022–2024, jehož realizace se zaměřovala na rozšiřování možnosti péče o malé děti – byla zřízena nová dětská skupina v centru Brna v prostorách MU – a dále na zavedení managementu mateřské/rodičovské dovolené a podpory sladění práce a rodiny, kdy se aktualizovala příručka MU „Mateřská dovolená, otcovská poporodní péče a rodičovská

### Zastoupení žen mezi akademickými pracovníky

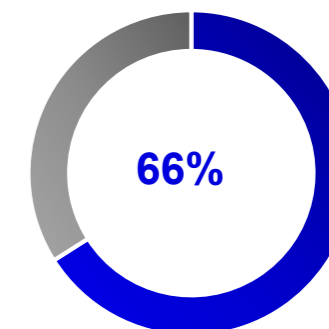


dovolená v kostce“.Pod gescí prorektorky pro záležitosti studentů a absolventů byl vytvořen návrh metodiky k řešení sexuálního obtěžování na MU a byla vytvořena síť kontaktních odborně proškolených osob, jež poskytují poradenství obětem, svědkům i obviněným ze sexuálního obtěžování. Pro zamezení vzniku konfliktů v této oblasti se na součástech MU začala v roce 2022 realizovat školení pro akademické i neakademické zaměstnance. MU dále zajišťovala rovné podmínky při hodnocení projektů ve vědě a výzkumu včetně rozšíření grantového schématu GAMU Career Restart pro usnadnění návratu k vědecké kariéře po přerušení z důvodu rodičovství. Součástí osvěty o genderové dimenzi byly i pořádané propagační akce typu Science slam 13: Ženy patří do vědy.

### Zastoupení žen mezi vědeckými a odbornými pracovníky



### Zastoupení žen mezi ostatními pracovníky



## Plánované kroky a opatření:

- Plynulá **implementace procesů HR Award** do nástrojů personálního řízení a začlenění organizačních struktur HR Award do organizační struktury HR pracovišť
- Příprava a implementace procesů interních hodnocení pro udržení a obnovení ocenění HR Excellence in Research Award jednotlivými součástmi univerzity dle požadavků Evropské komise
- Naplňování **Gender Equality Planu** a příprava nového plánu na období let 2025–2028, navázání GEP na ochranu práv a převzetí garance GEP v rámci nově zřízené **funkce ochránce práv MU**

## Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je klíčovým procesem v personální činnosti univerzity a představuje nepostradatelnou součást práce s lidmi jak u akademických, tak neakademických pracovníků. Systém pracovních a rozvojových cílů, stejně jako příležitost se formálně potkat a sdělit si zpětnou vazbu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným se rozvíjel po celé hodnocení období.

Na Masarykově univerzitě je již několik let vyvíjen a používán nástroj zvaný EVAK (Evaluace akademiků) pro hodnocení akademických pracovníků. EVAK byl v letech 2018–2022 dále využíván téměř všemi fakultami MU kromě PrF a ÚVT, které mají vlastní systém hodnocení, CEITEC o jeho zavedení uvažuje.

V roce 2019 byly podporovány iniciativy, které přispěly k jeho zjednodušení a většímu přizpůsobení potřebám fakult, vedoucích

i jednotlivých pracovníků. Pokračovaly aktivity směřující k popularizaci výstupů z hodnocení, zejména v oblastech rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Kromě obvyklého odborného vzdělávání a zvyšování kvalifikace se v průběhu let pracovalo i na pilotních kurzech a školeních v oblasti měkkých dovedností, zejména manažerských a osobnostních. Na základě pozitivních zkušeností se univerzita zaměřila také na cílovou skupinu začínajících akademiků a začínajících pracovníků na vedoucích pozicích.

V letech 2021–2022 provedla MU a její fakulty/součásti důkladnou analýzu kritérií hodnocení s cílem modernizovat a aktualizovat individuální hodnocení akademických, vědeckých a neakademických pracovníků, včetně jejich harmonizace s ostatními typy hodnocení na univerzitě. Z redukováného počtu ukazatelů EVAK bylo navrženo a odsouhlaseno aktualizovat přednastavený soubor 24 ukazatelů v aplikaci EVAK jako společný základ pro hodnocení všech



## e-HR – elektronizace HR agend

Situace spojená s pandemií v roce 2020 si na univerzitě vyžádala urychlení dlouhodobě plánovaných změn u řady zaběhnutých procesů, systémů a postupů v personální

oblasti. Zejména v oblasti organizace a realizace výuky, zajištění vědy a výzkumu, digitalizace agend či částečného zjednodušení administrativy. Univerzita zaváděla do praxe modernizované procesy, jako je adaptace zaměstnanců a hodnocení

zaměstnanců se všemi jeho výstupy. Pozornost náležela také elektronizaci personálních agend – eHR na MU.

V rámci elektronizace byla dokončena aplikace Hodnocení neakademických pracovníků, spuštěno schvalování návrhů změn pracovněprávních vztahů, vytvořena aplikace k adaptaci nových zaměstnanců jako digitalizace nástupního listu. Mohutně se rozvíjela e-aplikace k náboru zaměstnanců Jobs.MU jako důsledek zavádění OTMR Policy v rámci HR Award. Inovovány byly sady indikátorů u aplikace hodnocení pro akademické pracovníky EVAK.

### Plánované kroky a opatření:

- Nastavit **elektronizaci adaptačního procesu** pro stávající akademické i neakademické pracovníky nastupující do nových pozic na univerzitě (školitel, vedoucí pracoviště apod.) i pro návraty osoby z rodičovské dovolené
- **Zdigitalizovat celý zaměstnanecký cyklus** od vzniku, změny až po zánik pracovněprávního vztahu
- Implementovat možnosti vyplývající ze zákonných norem, jako je např. elektronické podepisování a doručování pracovněprávních dokumentů

## 4.2

### Informační systémy

V rámci sledovaného období byly v Informačním systému MU uskutečněny následující procesy, aktivity a opatření, které vedly k zajištění kvalitní vzdělávací činnosti:

- aplikační podpora akreditačních procesů
- rozvoj katalogu programů a prezentace studijních plánů
- podpora pro transformaci studijních oborů
- začlenění schvalovacího akreditačního procesu do Úřadovny a spisové služby IS MU
- kontrola pravidel v agendě Garant dle nařízení vlády a interních předpisů MU
- podpora studentům v orientaci v požadavcích na úspěšné ukončení studia prostřednictvím aplikace Plánovač studia
- elektronizace procesu institucionální akreditace
- modernizace agendy E-přihlášky v souladu se změnami akreditovaných programů
- inovace řady nástrojů pro elektronickou podporu výuky v souladu s plněním dokumentu Strategie e-learningu Masarykovy univerzity 2018–2020
- realizace technického řešení meziuniverzitní dostupnosti studia
- inovace katalogu předmětů
- agenda Praxe pro komplexní správu praxí a stáží
- elektronické Hodnocení neakademických pracovníků
- zpřístupnění manažerských dat o studijních programech a evidence programových rad za účelem vnitřního hodnocení
- podpora sběru nominací studentských zástupců programových rad
- zveřejňování plánů rozvoje studijních programů
- elektronizace univerzitních procesů a podpora distanční výuky, elektronizace státních závěrečných zkoušek
- zajištění prostředků pro synchronní a asynchronní vzdálenou výuku, možnosti nahrávání videozáznamů z přednášek
- průběžný překlad uživatelského rozhraní do anglického jazyka

Přechod na novou strukturu studia a transformace studijních oborů na programy se podařily hladce, i s ohledem na dočasný souběh nabídky oborů a programů. Podpora pro transformaci studijních oborů na studijní programy byla v souladu s požadavky novely vysokoškolského zákona a vnitřními pravidly MU. Proběhly hromadné automatizované převody studentů do nově akreditovaných programů dle požadavků fakult. Změny v nové struktuře programů se také podařilo rychle a dobře promítnout do rozsáhlých úprav agendy přijímacího řízení a do nové podoby e-přihlášky.

Úspěšné byly i úpravy v oblasti personálních dat a podkladů: nová evidence školitelů daného programu, evidence oborových rad a oborových komisí, nové možnosti pro práci s personálními listy dle potřeb fakultních koordinátorů, snazší zavádění externistů, vše plně provázané s akreditačními podklady. Exporty pro Národní akreditační úřad (NAÚ), automatizované přenosy dat a datové zprávy – to vše je připraveno ve vhodné podobě jako podklad pro hodnotící schůzky v rámci vnitřního hodnocení na MU. Data jsou předkládána jednotně a přehledně.

Manažerský systém pro kontrolu akreditačního procesu byl navržen tak, aby umožnil přehledné monitorování stavu řízení u jednotlivých studijních programů takovým způsobem, aby byly připraveny procesy pro povinné předkládání výstupů konkrétním orgánům MU, například fakultním senátům apod. Aplikace Manažerská data programu je určena především pro guaranty a osoby odpovědné za nově akreditované studijní programy. V průběhu sledovaného období bylo pečlivě vyhodnocováno používání této aplikace odpovědnými osobami a došlo k několika změnám, které vedly k větší přehlednosti a snazšímu vyhodnocení dat díky novým interaktivním grafům a statistickým výstupům. Na základě podnětů bylo postupně doplněno např. více informací o stážích, statistika hodnocení zapisovaných předmětů, která ukazuje obtížnost jejich absolvování, či údaje specifické pro doktorské studijní programy







## Plánované kroky a opatření:

— Zaměřit se díky spolupráci s Knihovnou univerzitního kampusu a Odborem výzkumu RMU na podporu v boji proti predátorským praktikám v oblasti akademického publikování, což posílí kvalitu vědeckých výstupů MU v dlouhodobém horizontu

### Knihovny a Elektronické informační zdroje

Knihovní a informační služby pro potřeby studia, výuky, vzdělávání a výzkumu na MU zajišťuje distribuovaná knihovní síť tvořená ústředními knihovnami jednotlivých fakult a dalšími knihovnami (Knihovna univerzitního centra Telč, Knihovna střediska Teiresiás, dílčí a oborové knihovny, ([www.muni.cz/go/knihovny](http://www.muni.cz/go/knihovny))). Tato síť kopíruje fyzickou dislokaci univerzity a je koordinována a metodicky řízena Knihovnicko-informačním centrem při Ústavu výpočetní techniky MU, které zajišťuje síti knihoven také jednotnou technologickou podporu. Rozsah a kvalitu služeb na úrovni jednotlivých knihoven stanovují příslušná HS prostřednictvím knihovních rad a provozních rozpočtů. Jednu z mnoha zpětných vazeb pro činnost knihoven poskytuje pravidelný každoroční průzkum mezi absolventy MU, kde je tradičně vykazována vysoká míra spokojenosti respondentů s úrovní služeb knihoven (pohybuje se okolo 99 %); viz jednotlivá šetření na [muni.cz/go/absolventi-anketa](http://muni.cz/go/absolventi-anketa).

V uplynulém pětiletém období akceleroval trend rostoucího využívání online informačních zdrojů, který knihovny MU podpořily jednak rozšířenou nabídkou špičkových elektronických informačních zdrojů, jednak zavedením nových služeb. Jako je například elektronická výpůjčka knih

(tzv. e-výpůjčka), která zejména v čase covidových uzavírek a omezení získala vysoké ocenění od studentů univerzity.

Masarykova univerzita je jedním z nejvýznamnějších členů národního centra pro elektronické informační zdroje CzechElib ([www.czechelib.cz](http://www.czechelib.cz)), na jehož vzniku a konstituování se knihovny MU výraznou měrou podílely. Prostřednictvím tohoto centra zajišťuje Masarykova univerzita od roku 2018 většinu licencovaných elektronických informačních zdrojů (EIZ) pro všechny obory na univerzitě. Pro výběr potřebných EIZ a zajištění jejich udržitelného dlouhodobého financování byl na MU vytvořen systém vycházející z pravidelných sběrů požadavků z fakult, jejich prioritizaci a rozčlenění na multioborové informační zdroje financované centrálně univerzitou a specializované informační zdroje financované fakultami. V letech 2018–2022 bylo takto zajišťováno 65 rozsáhlých kolekcí EIZ v celkovém finančním objemu kolem 60 milionů Kč ročně (zhruba polovinu této částky hradila dotace CzechElib). V roce 2021 byla na MU zpracována a v říjnu téhož roku vedením MU schválena strategie zajištění a financování EIZ na další období 2023–2027, která řadí MU po bok nejvyspělejších univerzit světa v informačním zabezpečení potřeb pro vzdělávání, vědu a výzkum a v technologiích pro jejich zpřístupnění (služba [discovery.muni.cz](http://discovery.muni.cz)).

— Jedním z důležitých cílů pro období 2023–2027 je zajištění přechodu na **model otevřeného publikování**, což znamená mimo jiné přechod financování vědeckých informačních zdrojů od klasického modelu založeného na předplatném (**subscription read-only**) k modelu plateb za publikování v režimu Open Access (**read & publish**). Prvním krokem k tomuto přechodu je nastartování transformačních smluv s vybranými vydavateli vědecké literatury v rámci centra CzechElib v roce 2023.

Pandemie covid-19 v období 2020–2021 a s ní spojená drastická omezení standardního fungování univerzity zvýraznila potřebu nových forem zpřístupnění informací pro studium. Knihovny MU vyvinuly a zprovoznily v roce 2020 inovativní systém e-výpůjčka pro řízený online přístup k 15 tisícům svazků nejžádanější studijní literatury z fondů knihoven MU. V roce 2021 ji využilo 9 760 unikátních studentů při celkem 145 661 elektronických výpůjčkách. Ani po uvolnění proticovidových restrikcí míra využívání této služby nepoklesla, naopak mírně vzrostla. Za rok 2022 to bylo již 9 898 studentů a 156 004 e-výpůjček.

Knihovny Masarykovy univerzity, podobně jako řada dalších univerzitních knihoven u nás, stojí před potřebou technologické obměny svého automatizovaného knihovního systému. Stávající systém Aleph je na MU v provozu déle než dvacet let a neposkytuje již v plné míře veškerou požadovanou funkcionalitu, především integrovanou jednotnou správu a zpřístupnění informačních zdrojů nejen v tištěné, ale také v elektronické podobě, ať již jde o licencované EIZ nebo digitalizované vlastní informační zdroje. Proto knihovny MU v těsné spolupráci s Národní technickou knihovnou a dalšími univerzitními a státními výzkumnými knihovnami připravily a předložily MŠMT v roce 2022 v rámci systémových projektů OP JAK návrh projektu CARDS (Czech Academic and Research Discovery Services), jehož cílem je nejen společná technologická obnova knihovních systémů, ale zejména vytvoření konsorcia výzkumných knihoven zajišťujícího společné služby jak pro potřeby provozu zapojených knihoven, tak především nové efektivnější služby pro výzkumnou komunitu v celé České republice. Projekt prošel začátkem roku 2023 úspěšně hodnocením, a pokud se ho podaří v plánovaném horizontu 2023–2028 úspěšně realizovat, přispěje výrazným způsobem ke zkvalitnění služeb knihoven MU i dalších zapojených organizací.

### Kyberbezpečnost na Masarykově univerzitě

O zajištění kybernetické bezpečnosti uživatelů i infrastruktury MU se stará kyberbezpečnostní tým CSIRT-MU, který byl v roce 2016 certifikován jako první tým v ČR na nejvyšší úrovni u evropské organizace Trusted Introducer. Tým CSIRT-MU poskytuje univerzitě řadu služeb, které mají přímý i nepřímý vliv na zajištění bezpečnosti jejich uživatelů. Na technické úrovni jde především o koordinaci řešení kyberbezpečnostních incidentů, zajištění monitorování sítě a proaktivní testování univerzitní infrastruktury proti potenciálním hrozbám. V této oblasti tým průběžně automatizuje své procesy a nasazuje inovativní řešení, která snižují náročnost na lidské a technické zdroje. Díky tomu je možné udržovat počet bezpečnostních incidentů vyžadujících manuální řešení na úrovni kolem 0,1 % celkového počtu zaznamenaných incidentů (ze zhruba celkového počtu 200 000 v roce 2022). Také se tím týmu uvolňují prostředky pro rozvoj a zlepšování dalších služeb. Ty spadají například do oblasti zajištění souladu s nově zaváděnými právními nařízeními, jež mají nemalý dopad na celou univerzitu. V oblasti proaktivních kyberbezpečnostních aktivit se členové týmu zaměřují na osvětu uživatelů, přípravu kyberbezpečnostních školení a výuku. Ve všech těchto oblastech nespolehá tým pouze na institucionální financování, ale průběžně hledá externí zdroje, a to především ve formě výzkumných a vývojových projektů z rámců Ministerstva vnitra, Ministerstva školství, Technologické agentury ČR a EU (celkem 25 projektů od roku 2018). Externí financování tvoří více než 75 % celkového rozpočtu týmu a umožňuje mu zajistit nezbytnou znalostní a technologickou kapacitu, což je potřeba pro zajištění zabezpečení tak komplexního prostředí, jakým je Masarykova univerzita. Zároveň týmu umožňuje budovat a rozšiřovat národní i mezinárodní kontakty.

Tým CSIRT-MU má nastavenou dlouhodobou strategii personálního, technického a výzkumného rozvoje, kterou bude následovat i v dalších letech a jejímž cílem bude i nadále vylepšovat poskytované služby.

### Plánované kroky a opatření:

— V souvislosti s navýšením institucionální podpory bude více akcentován **rozvoj a transfer technologických řešení z výzkumných projektů do provozní praxe a proaktivní složky služeb**. Nadále se však očekává, že výzkumně-vývojové projekty budou tvořit významnou složku rozpočtu, a proto bude kladen důraz na hledání synergií mezi projektovými činnostmi a potřebami týmu ve vztahu k univerzitě.

## 4 . 4

### Udržitelný rozvoj

Udržitelný rozvoj, případně také zkráceně udržitelnost, je dlouhodobě integrální součástí života Masarykovy univerzity. Jde o komplexní téma, které prostupuje všemi třemi univerzitními rolemi. V roli vzdělávací seznamuje univerzita studující s globálními výzvami i nejnovějšími trendy a vede je k zodpovědnosti k sobě, prostředí i společnosti. V rámci vědy a výzkumu Masarykova univerzita řeší desítky evropských i národních výzkumných projektů s přímým dopadem na kvalitu života lidí nejen v jihomoravském regionu. Z pohledu třetí role, tj. společenské odpovědnosti a vnitřní kultury, je v rámci Masarykovy univerzity dlouhodobě samozřejmá úcta, vzájemný respekt, solidarita a partnerství při veškerém jednání a vystupování. V rámci této kapitoly je, vzhledem ke struktuře zprávy, popisováno a hodnoceno související vnitřní prostředí udržitelně a odpovědně řízené instituce, které ve sledovaném období vytvářelo funkční a inspirující zázemí pro excelentní vzdělávání a výzkum a umožňovalo rovněž naplňování třetí role Masarykovy univerzity.

Masarykova univerzita, v souladu se svým posláním, jímž je přispívat svou vědeckou činností, vzděláváním studentů a společenským působením ke kvalitnímu a zdravému životu všech generací a ke svobodné, soudržné a bezpečné společnosti, bude nadále rozvíjet svůj potenciál v oblasti udržitelnosti. Naplňuje tím svoji zodpovědnost a úlohu univerzity jako spolutvůrce veřejného mínění, řešitele lokálních i celospolečenských témat a poskytovatele veřejné služby otevřeného všem. Bude také směřovat k jedné z vizí pro rok 2028, jíž je univerzita, jako inspirující komunita, která svými zásadami a každodenním počínáním plně respektuje a naplňuje principy společenské odpovědnosti a přispívá k řešení cílů udržitelného rozvoje, v souladu s čímž vede své studenty i zaměstnance. V nadcházejícím období bude univerzita rovněž měřit a aktivně snižovat svou uhlíkovou i celkovou environmentální stopu.

### Udržitelná výstavba

V hodnoceném období pokračovala, v souladu s Dlouhodobým záměrem Masarykovy univerzity 2016–2020 a se Strategickým záměrem Masarykovy univerzity na léta 2021–2028 (dále také SZ MU 2021–2028), obnova a rozvoj materiálně-technické základny Masarykovy univerzity. Jednalo se především o realizaci stavebních a dalších investičních aktivit pro rozvoj infrastrukturního zázemí pro výuku a výzkum v souladu s příslušnými Plány investičních aktivit schválenými MŠMT. Investice byly připravovány a realizovány jak pro potřeby rozvoje jednotlivých fakult, tak pro potřeby rozvoje souvisejícího zázemí. Zdrojem financování byly především ESIF, programové financování MŠMT a vlastní zdroje Masarykovy univerzity.

Během sledovaného období byly u stavební činnosti vedle zákonných požadavků uplatňovány následující principy udržitelnosti:

- již od projektové dokumentace byly zohledňovány požadavky na omezení hlučnosti a prašnosti, byl zpracováván plán likvidace odpadového materiálu, zpětné použití ornice, zajištěna případná dekontaminace pozemků, vše bylo spojeno s vysokými požadavky na kvalifikaci generálního dodavatele;
- MU využívala vlastní centrální systém stavební a technologické pasportizace;
- při realizaci tepelné izolace fasád a výplní byly u relevantních novostaveb projektovány hodnoty pasivního standardu;
- byl kladen důraz na realizaci zelených střech a další rozšiřování zeleně – příkladem je areál UKB;
- u vhodných staveb bylo přistoupeno k zamezení vzniku tepelných mostů použitím sítí s popínavými rostlinami před fasádou;

- u vybraných objektů byly realizovány tepelné výměníky v pilotách, které zajišťovaly zdroj tepla pro zimní režim a zpětně byly dotovány teplem při chlazení budovy v letním režimu;
- v areálu UKB se podařilo z hlediska hospodaření s vodou pilotně realizovat úpravu stávající retenční nádrže, vybudovat nádrže nové a vytvořit podmínky pro další rozšiřování zeleně, to vše v návaznosti na provedený monitoring dešťových vod.

Z nejvýznamnějších staveb zásadním způsobem rozvíjejících studijní a vědecké prostředí MU, které byly ve sledovaném období realizovány nebo zahájeny, je nutné uvést především rekonstrukci a dostavbu historického areálu Filozofické fakulty na ulici Arne Nováka a realizaci Univerzitních simulačních center (především nízkenergetický objekt LF, dále pak ESF, FF, PdF, Teiresiás) financovaných z ESIF. Součástí realizace Univerzitních simulačních center bylo i jejich přístrojové vybavení financované zejména z programu MŠMT.

V prostoru UKB je nutné uvést projekt RECETOX RI, zahrnující vybudování podzemní banky environmentálních a biologických vzorků, a to dle smluvních podmínek FIDIC, a také projekt na výměnu zdrojů vytápění a chlazení na vybraných pavilonech UKB, což významným způsobem zefektivnilo provoz areálu a snížilo ekologickou stopu univerzity.

Pro řízený a komplexní rozvoj zázemí Masarykovy univerzity byla ve sledovaném období zpracována ideová studie dostavby a rozšíření areálu Univerzitého kampusu Bohunice. V souladu s ní a také v souladu se SZ MU 2021–2028 byly zahájeny projektové práce na stěžejním projektu MUNI BioPharma Hub. Jedná se o umístění Farmaceutické fakulty do vlastních prostor univerzity, vybudování preklinického centra a prostoru molekulární medicíny se zaměřením na inovace pro zdravou a bezpečnou společnost. Projektové práce byly rovněž zahájeny na projektu Dobudování víceúčelového otevřeného lehkotletického centra a haly pro sálové sporty pro Fakultu sportovních studií v pasivním standardu a také na projektu dostavby areálu Fakulty informatiky. Pro další informace lze využít dedikované univerzitní stránky [muni.cz/go/zelena-vystavba](https://muni.cz/go/zelena-vystavba).

### Plánované kroky a opatření:

- V souladu s hlavním strategickým cílem „udržetelně a odpovědně řídit obnovu, rozvoj a budování univerzitní infrastruktury i pořízování souvisejících technologií a vybavení s cílem zajistit odpovídající funkční zázemí pro excelentní výzkum a kvalitní výuku i příjemné prostředí pro studenty a zaměstnance“ bude Masarykova univerzita v oblasti udržetelné výstavby:
  - Usilovat o využívání **certifikovaných postupů v souladu s environmentální odpovědností** při realizaci novostaveb, rekonstrukcí a oprav budov.
  - Zvyšovat **podíl zelených ploch** v areálech univerzity, směřovat k jejich aktivnímu využívání a zlepšovat dostupnost tzv. čisté dopravy.
  - U vybraných připravovaných staveb plánovat instalace **solárních panelů** jako zdroje pro ohřev teplé užitkové vody a úsporu energií a také fotovoltaických panelů.
  - Usilovat o zefektivnění výstavby nových univerzitních objektů aplikací **Koncepce zavádění metody BIM** (Building Information Modeling) v ČR.
  - Realizovat dobudování potřebných **bezbariérových přístupů** do univerzitních objektů včetně příslušných vnitřních úprav.
  - Z významných aktuálně realizovaných nebo plánovaných staveb, které usilují o co nejnížší environmentální stopu, je třeba zmínit obecné dobudování výzkumných a vzdělávacích kapacit v UKB a zejména projekt MUNI BioPharma, který by mělo využívat více než 7 tisíc studentů pregraduálního studia FaF, LF a PŘF a minimálně tisíc akademických i neakademických zaměstnanců těchto pracovišť. Budova bude využívat řadu environmentálně šetrných prvků, jako jsou solární články, využití odpadního serverového tepla, využití dešťové vody atd.

### Odpovědné nakupování

Ve spolupráci s projektem MPSV ČR probíhalo ve sledovaném období postupné vylepšování systému odpovědného nakupování na Masarykově univerzitě se současným snížením administrativní zátěže. V tomto ohledu byly a nadále jsou využívány dynamické nákupní systémy pro nákupy běžného zboží, včetně nakupování udržetelných propagačních předmětů. V zakázkách byly důsledně požadovány férové pracovní podmínky u zaměstnanců dodavatelů

a včasné platby subdodavatelům. Dále byly vytvořeny standardní zadávací podmínky a smluvní vzory zohledňující sociální, environmentální a inovační aspekty zadávání, došlo také k aktualizaci Směrnice o zadávání veřejných zakázek ve spolupráci s jednotlivými hospodářskými středisky. Ke schválení byla na konci sledovaného období připravena Strategie odpovědného veřejného nakupování Masarykovy univerzity na léta 2023–2028. Pro další informace lze využít dedikované univerzitní stránky [muni.cz/go/udrzitelne-nakupy](https://muni.cz/go/udrzitelne-nakupy).

### Plánované kroky a opatření:

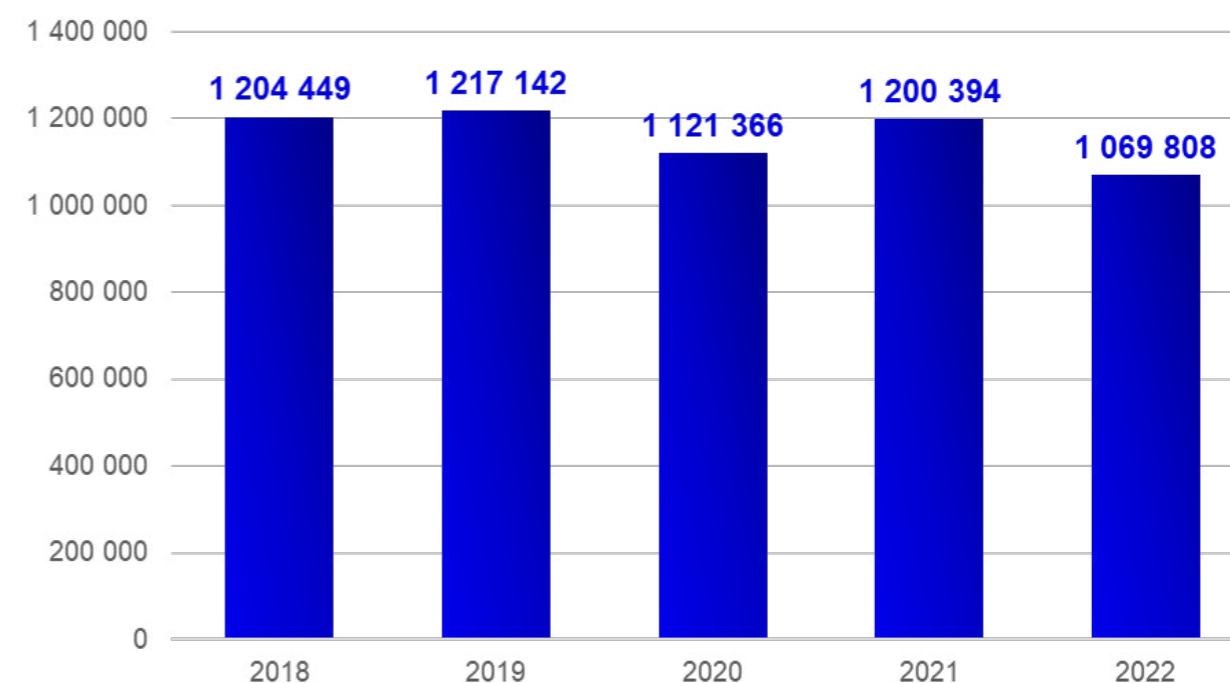
- Implementovat schválenou **Strategii odpovědného veřejného nakupování** na léta 2023–2028 zohledňující širší ekonomické, environmentální a sociální aspekty včetně uplatňování kvalitativních kritérií. Prioritami strategie jsou komunikace a spolupráce, snižování administrativní zátěže při realizaci nákupů, podpora důstojných a férových podmínek v dodavatelském řetězci, preference či podpora ekologicky šetrných řešení a nakupování zaměřené na kvalitu.

## Energetický management a odpadové hospodářství

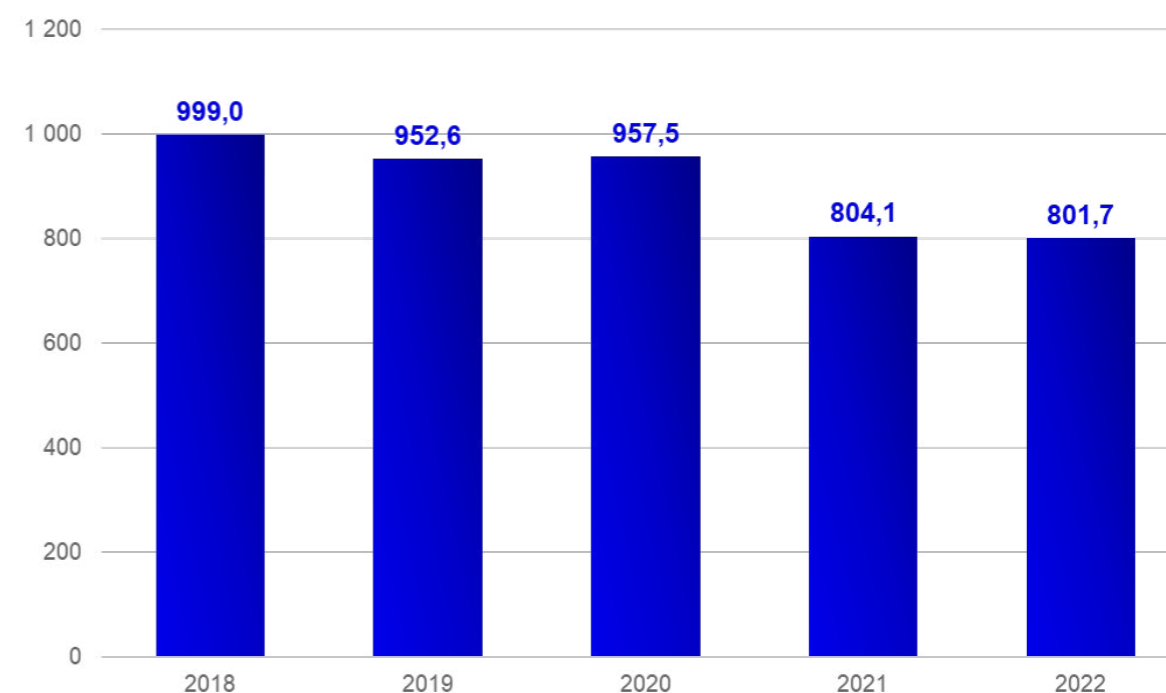
Masarykova univerzita ve sledovaném období zintenzivnila vývoj a uplatňování nástrojů a postupů zvyšujících efektivitu provozu budov a technologií, jakožto i komfort jejich uživatelů. Rovněž došlo k významnému zlepšení odpadového hospodářství a zvýšení podpory využívání čisté energie. Mezi klíčová realizovaná opatření a výstupy patří:

- Pokročilá správa dat o budovách a technologiích ve formě digitální pasportní dokumentace (stavební, technologické a vnějších ploch), která byla s podporou ÚVT zpřístupněna prostřednictvím webových a mobilních aplikací, databázových služeb, ale i jako výkresová dokumentace nebo podklady vytvářené na míru např. pro potřeby zadání veřejných zakázek.
- Rozšiřování počtu míst s podružně měřenými spotřebami jako základ pro efektivnější energetický management a následně vyhodnocování energetické efektivity jednotlivých objektů.
- Využívání rozšiřujícího se BMS pro řízení a sledování technologií budov s aktualizovanou metodikou systému měření a regulace.
- V oblasti CAFM byly zakoupeny nové moduly systému Archibus - Správa portfolia nemovitostí a Prostorový management, které budou sloužit zejména pro plánování nákladů na provoz budov, reporting a manažerské pohledy na celkové portfolio nemovitostí Masarykovy univerzity.
- Provozování vzduchotechnických jednotek a chlazení, používajících rekuperační jednotky pro zpětné užití tepla, implementace měření množství CO<sub>2</sub> v učebnách pro efektivnější regulaci VZT.
- Výměna osvětlení za LED napříč univerzitními budovami.
- Přípravné kroky pro rozšíření FVE na další objekty v majetku MU, včetně prověření možnosti převodu přebytku vyrobené elektrické energie z konkrétní FVE na jiné odběrné místo MU v reálném čase.
- Stav, kdy více než polovinu budov MU (podle podlahové plochy) lze označit za tzv. SMART, využívající systémy pro řízení a sledování provozu technologií.
- Univerzita uplatnila environmentálně odpovědný přístup také při nákupu elektřiny pro rok 2021, když její kompletní dodávky byly z certifikovaných obnovitelných zdrojů.
- Vytvoření Desatera k zodpovědnému nakládání s energiemi a spuštění kampaně #munisaves. Pro další informace lze využít dedikované univerzitní stránky [sustain.muni.cz/aktualne/munisaves](https://sustain.muni.cz/aktualne/munisaves).
- Ve spolupráci s Institutem pro udržitelnost a cirkularitu ESF MU byla vytvořena komplexní analýza odpadového hospodářství MU, která byla podkladem pro tvorbu strategie MU zaměřené na tuto oblast.
- Ke schválení byla na konci sledovaného období připravena Strategie Masarykovy univerzity pro udržitelné nakládání s odpadem a prevenci jeho vzniku 2023–2028 pracující s konceptem „zero waste“.
- Pro další informace lze využít dedikované univerzitní stránky [muni.cz/go/odpady-a-recyklace](https://muni.cz/go/odpady-a-recyklace).

Spotřeba zemního plynu m<sup>3</sup>/rok na MU 2018–2022



Hmotnost odpadů na MU v tunách 2018–2022



## Plánované kroky a opatření:

V souladu s hlavním strategickým cílem „v souladu s principy udržitelného rozvoje nakládat se zdroji energie, vodou a odpady a posílit informované řízení provozu univerzity umožňující efektivní užívání vybudovaných prostor i nakládání s majetkem“ bude Masarykova univerzita v oblasti energetického managementu a odpadového hospodářství:

- Implementovat schválenou **Strategii Masarykovy univerzity pro udržitelné nakládání s odpadem a prevenci jeho vzniku 2023–2028**.
- Připravovat a následně implementovat **strategie pro nakládání s energiemi a vodou**.
- Zvyšovat podíl tzv. **SMART budov**, monitorovaných a řízených IT systémy, v rámci univerzity při využití BMS a CAFM systémů.
- Zavede systém **školení zaměstnanců a studentů** v problematice efektivního a environmentálně odpovědného provozu univerzity.
- Bude využívat dat z existujících systémů a zavádět standardy BIM u nových budov pro optimalizaci provozu budov a technologií.
- Bude nadále v souladu s cíli snižovat v relevantních ohledech energetickou náročnost provozu (např. osvětlení, vytápění a chlazení...).

## Stravování

Provoz menz prošel na Masarykově univerzitě ve sledovaném období významnými změnami iniciovanými tlakem na další zefektivnění jejich provozu a rovněž značně ovlivněnými pandemií COVID. Ve všech menzách došlo k zavádění jednotného jídelního lístku s důrazem na kvalitu surovin, nutriční hodnoty a udržitelnost vaření (lokálnost a sezonnost surovin, využívání platformy tzv. f-regionů). Studenti si mohli vybrat vedle masitých a nízkenergetických jídel také jídla bezlepková, vegetariánská, polévky, sushi, obědové saláty a další. Prezentace širokého sortimentu jídel byla v jídelnách k dispozici na LCD monitorech v českém a anglickém jazyce.

V roce 2021 byla dokončena rekonstrukce menzy na Právnické fakultě, nově byla otevřena menza na Pedagogické fakultě. Díky vhodnému plánování se ve sledovaném období podařilo SKM navyšovat prodej jídel s maximální efektivností a udržitelností vaření. Objednávkový systém umožňoval zákazníkům zvolit preferované jídlo, čímž bylo dosaženo úspory surovin z hlediska centralizovaného vaření a byla snížena produkce odpadu. Byly zavedeny objednávky jídla z mobilních telefonů a možnost bezhotovostních plateb. Pro další informace lze využít dedikované univerzitní stránky [muni.cz/go/udrzitelnost-strava](https://muni.cz/go/udrzitelnost-strava).

## Plánované kroky a opatření:

- V souladu s dílčími cíli SZ MU 2021–2028 dojde k další optimalizaci rozsahu a kvality služeb poskytovaných Správou kolejí a menz MU v oblasti ubytování a stravování vedoucí k dosažení očekávaného standardu včetně aspektu **minimalizace uhlíkové stopy** a také k **implementaci investiční strategie Správy kolejí a menz MU** s důrazem na udržitelné aspekty investic.

## Spolupráce v rámci univerzity s ostatními VŠ a s dalšími relevantními subjekty

Opatřením Masarykovy univerzity č. 3/2021 vznikla Rada pro udržitelný rozvoj MU (dále také RUR MU). RUR MU je poradní, iniciativní a koordinační orgán rektora ve věcech společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje Masarykovy univerzity. Jejím úkoly jsou mj. projednávání budoucích Výročních zpráv o udržitelném rozvoji MU, dílčích strategií univerzity v oblasti udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti včetně případné komunikace těchto strategií mimo prostředí MU, střednědobé a dlouhodobé priority rozvoje MU v oblasti udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti. Členy RUR MU jsou členové vedení MU, zástupci jednotlivých fakult a zástupce studentů. Ve sledovaném období proběhla 4 zasedání. Pro další informace lze využít dedikované univerzitní stránky [muni.cz/go/rada-udrzitelnosti](https://muni.cz/go/rada-udrzitelnosti).

Na konci roku 2022 byl rovněž v souladu se SZ MU 2021–2028 spuštěn pilotní ročník interní soutěže studentských projektů KoMUNItní fond. Cílem interní soutěže je transparentní podpora realizace udržitelných a společensky odpovědných projektů, které naplňují a propagují společenskou roli Masarykovy univerzity, jsou interně i externě přenositelné a podporují spolupráci mezi studenty a zaměstnanci. Celkem bylo zaregistrováno 19 projektů, které soutěžily o 2 mil. Kč. Pro další informace lze využít dedikované univerzitní stránky [muni.cz/go/KOFO](https://muni.cz/go/KOFO).

V roce 2022 koordinovala MU spolupráci 24 českých univerzit v prvním z navazujících projektů UNILEAD (University leaders in SDGs) podpořeném z prostředků Centralizovaného rozvojového programu MŠMT, jehož společným předmětem jsou aktivity pro naplňování udržitelných cílů (Sustainable Development Goals) a tvorba dobrovolného standardu veřejných vysokých škol v oblasti udržitelnosti. Cílem prvního projektu bylo posílit roli univerzit jako „efektivních, odpovědných a inkluzivních“ veřejných organizací zajištěním účinnější spolupráce v přenosu dobré praxe při implementaci cílů udržitelného rozvoje v rámci provozních aspektů univerzit (tzv. „Zdrojů pro změnu“). Výstupem projektu je mj. sada doporučení aplikovatelných managementem univerzit a jejich následný přenos do praxe nezbytným zapojením vnitřních i vnějších klíčových osob. Pro další informace lze využít dedikované univerzitní stránky [muni.cz/go/unilead](https://muni.cz/go/unilead).

K problematice udržitelného rozvoje byly v roce 2020 vytvořeny dedikované webové stránky v české i anglické verzi [sustain.muni.cz](https://sustain.muni.cz), sdružující informace o problematice udržitelného rozvoje na Masarykově univerzitě.

V roce 2020 se MU stala členem Asociace společenské odpovědnosti (A CSR) a také Platformy zainteresovaných stran CSR spadající pod Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Spolu s dalšími subjekty z regionu se Masarykova univerzita v únoru 2020 zavázala podpisem Memoranda o dlouhodobé spolupráci na závazku statutárního města Brna k adaptaci na klimatické změny ke snaze snížit produkci CO<sub>2</sub> na území města Brna nejméně o 40 % do roku 2030. Tímto aktem přislíbila zahrnout závazky plynoucí z memoranda do svého běžného chodu a působení. Pro další informace lze využít dedikované univerzitní stránky [sustain.muni.cz/o-nas/regionalni-partnerstvi](https://sustain.muni.cz/o-nas/regionalni-partnerstvi).

### Plánované kroky a opatření:

- Masarykova univerzita bude i nadále rozvíjet **zapojení univerzitní komunity** do udržitelného chodu instituce pomocí implementace dílčích strategií udržitelnosti, podporou zapojení studentů pomocí KoMUNItního fondu, zlepšení informovanosti prostřednictvím aktualizovaných dvojjazyčných stránek **sustain.muni.cz** a pravidelných rubrik s tématem udržitelnosti v newsletterech a magazínu M Stránky.
- Bude **pokračovat spolupráce mezi českými veřejnými vysokými školami prostřednictvím projektů UNILEAD** s usilováním o dosažení dobrovolného udržitelného standardu veřejných vysokých škol. Masarykova univerzita bude rovněž nadále rozvíjet mezinárodní spolupráci v oblasti udržitelného rozvoje prostřednictvím tzv. Utrechtské sítě univerzit a spoluprací s dalšími zahraničními univerzitami (např. izraelskou University of Haifa).
- I nadále bude MU pokračovat v naplňování **Memoranda o dlouhodobé spolupráci** na závazku statutárního města Brna k adaptaci na klimatické změny ke snaze snížit produkci CO<sub>2</sub> na území města Brna nejméně o 40 % do roku 2030.

### Udržitelnost v mezinárodních žebříčcích

Na podzim 2020 se Masarykova univerzita poprvé zapojila do dvou mezinárodních žebříčků univerzit mapujících naplňování principů udržitelného rozvoje. Prvním z nich je žebříček UI Green Metric World University Ranking, který porovnává zejména provozní aspekty udržitelného rozvoje. MU se zapojila také do hodnocení Times Higher Education Impact Rankings 2021 zaměřeného na aktivity univerzit napříč jednotlivými cíli

udržitelného rozvoje OSN. V obou zmíněných žebříčcích se po celou dobu účasti MU kontinuálně zlepšovala.

V roce 2022 se MU zapojila do dalších dvou žebříčků hodnotících udržitelnost, konkrétně do QS WUR SDG Ratings (stříbrná medaile v oblasti „Dopad na životní prostředí“ a bronzová medaile v oblasti „Sociální dopad“) a do QS Sustainability Rankings (v kategorii Dopad na životní prostředí 198., v kategorii Sociální dopad 369. pozice). Pro další informace lze využít dedikované univerzitní stránky [muni.cz/go/sustain-zebricky](https://muni.cz/go/sustain-zebricky).

### Plánované kroky a opatření:

- Masarykova univerzita bude i nadále usilovat o **zlepšování svého postavení v mezinárodním srovnání univerzit** účastí zejména v žebříčcích **UI Green Metric World University Ranking, Times Higher Education Impact Rankings, QS WUR SDG Ratings a QS Sustainability Rankings**.

## 4.5

### Etika a společenská role

#### Etický kodex

Masarykova univerzita vytvořila svůj první etický kodex jako reflexi vládního dokumentu Etický rámec výzkumu (2005), který doporučoval vysokým školám a výzkumným institucím zpracování vlastních etických kodexů zajišťujících dodržování hlavních etických standardů a zásad vědecké integrity. Z tohoto důvodu nese stávající etický kodex MU název „Etický kodex akademických a odborných pracovníků MU“ a je vydán jako směrnice rektora.

Z uvedeného kontextu je zřejmá i zásadní nevýhoda takto koncipovaného etického kodexu – není určující pro celou univerzitní obec, tedy studenty a akademické i neakademické pracovníky Masarykovy univerzity. Tato situace je navíc v rozporu i se standardy pro udělování institucionálních akreditací dle Národního akreditačního úřadu, v nichž se jednoznačně požaduje etický kodex závazný pro studenty i zaměstnance dané vysoké školy.

Jako optimální řešení pro danou situaci bylo proto zvoleno vypracování nového Etického kodexu MU, který bude splňovat následující parametry:

- nový Etický kodex se bude vztahovat na celou univerzitní obec, tedy na studenty, akademické i neakademické pracovníky Masarykovy univerzity
- nový Etický kodex bude mít deklaratorní charakter, budou v něm tedy obsaženy základní mravní hodnoty, k nimž se Masarykova univerzita jako instituce hlásí a k jejichž dodržování zavazuje i celou univerzitní obec
- nový Etický kodex jako takový nebude právním předpisem, navazující právní předpisy (Disciplinární řád pro studenty, Pracovní řád pro zaměstnance) se však na něj mohou, resp. budou odkazovat).

Tento nový koncept Etického kodexu MU je zcela v souladu se Strategickým záměrem MU na léta 2021–2028, v němž je úcta k zásadám akademické etiky jmenována mezi základními hodnotami tvořícími základ vnitřní kultury MU. Na konci roku 2022 tak byl po mnoha interních diskuzích napříč MU připraven a vedením MU schválen modernizovaný Etický kodex, o němž se bude dále jednat v roce 2023.

### Plánované kroky a opatření:

- Implementovat **Etický kodex** Masarykovy univerzity do praxe.
- Reagovat na vývoj společenské situace v oblasti **sociálního bezpečí**.

## Poradenství

V období od dubna 2017 do září 2022 bylo fungování Poradenského centra MU zajištěno v rámci projektu MUNI 4.0, KA Studijní neúspěšnost. V říjnu 2022 navázal projekt v rámci Programu na podporu strategického řízení vysokých škol (PPSŘ). Dle zadání projektu MUNI 4.0 bylo záměrem Poradenského centra: „...zcela nově budované poradenství, které se zaměří na snížení míry studijní neúspěšnosti a bude poskytovat služby nejen studentům s problémy ve studiu, ale i uchazečům o studium, kteří v široké nabídce mohou tápat a volit omylem studijní program, který následně opustí...“.

Hlavní cíle centra byly stanoveny takto:

- Podávat pomocnou ruku uchazečům a studentům od okamžiku výběru oboru až po úspěšné absolvování.
- Zprostředkovat podstatné informace, které se studiem přímo i nepřímo souvisí, a to včas a v dostupné formě provádět studenta stěžejními studijními tématy.
- Pomoci studentům nastavit si úspěšnou studijní strategii.
- Poskytnout pomoc studentům, kteří se nacházejí v nesnadné životní situaci.
- Iniciovat opatření „dovnitř“ univerzity, která mohou pomoci některé příčiny studijní neúspěšnosti eliminovat.

Cílem Poradenského centra naopak není účelově snížit míru studijní neúspěšnosti v rámci MU na konkrétní číslo. Snížení studijní neúspěšnosti je očekávaným důsledkem fungování komplexního systému poradenství celouniverzitního dosahu.

Široká škála aktivit, které Poradenské centrum v uvedeném období 2018–2022 v souvislosti s podporou studijní úspěšnosti realizovalo pro uchazeče, studenty i akademickou obec, položila

v mnohých směrech pevný základ ucelenému uchopení tématu studijní neúspěšnosti napříč MU a vedla k vytvoření stabilní poradenské sítě.

Poradenství zaměřené na uchazeče o studium sledovalo v daném období dvě rozvojové linky, a to propagaci tématu „správné“ (informované, rozmyšlené) volby studijního programu a propagaci poradenských služeb pro studenty MU směrem k uchazečům jako podporu upřednostnění MU ze strany uchazečů před jinými VŠ. Příkladem může být vytvoření praktického průvodce pro výběr vědního oboru ([muni.cz/go/jak-vybrat-obor](https://muni.cz/go/jak-vybrat-obor)) či přímo studijního programu, který je umístěn na webu (pro uchazeče a pro studenty). Obsahuje doporučení, jak postupovat při výběru, na co se zaměřit a kde hledat informace. S průvodcem bylo dále pracováno – byl aktivně propagován směrem k uchazečům, přičemž byl zdůrazňován zásadní význam procesu výběru a vysvětlována důležitost vhodné volby.

Poradenské centrum iniciovalo vznik sítě programových konzultantů v bakalářských, magisterských a navazujících magisterských programech, tedy osob poskytujících odborné poradenství na úrovni programu. Síť sestává z cca 130 osob. Konzultanti jsou k dispozici jednak uchazečům o studium – zejména v období přijímacího řízení jsou podstatným článkem pomoci uchazečům při výběru studijního programu. Na konzultanty se mohou obracet také studenti, pokud potřebují řešit dotaz obsahového charakteru (řešení překážky v průchodu studiem, změna specializace atp.).

Ve spolupráci s garanty programů (nebo jimi pověřenými osobami na straně programů) a copywritery byly připraveny nové popisy bakalářských, magisterských a navazujících magisterských programů do jednotné formy tak, aby byl kladen důraz na poskytnutí reálných informací o náplni studia, požadavcích na studenty, možném pracovním uplatnění atd., a aby byly tyto informace uchazečům srozumitelné a měli tak lepší podklad pro správnou volbu.

## Plánované kroky a opatření:

— navázat **spolupráci s kariérami poradci na středních školách** a spolupracovat s fakultami, aby se informace objevily také na dnech otevřených dveří, Open day apod.

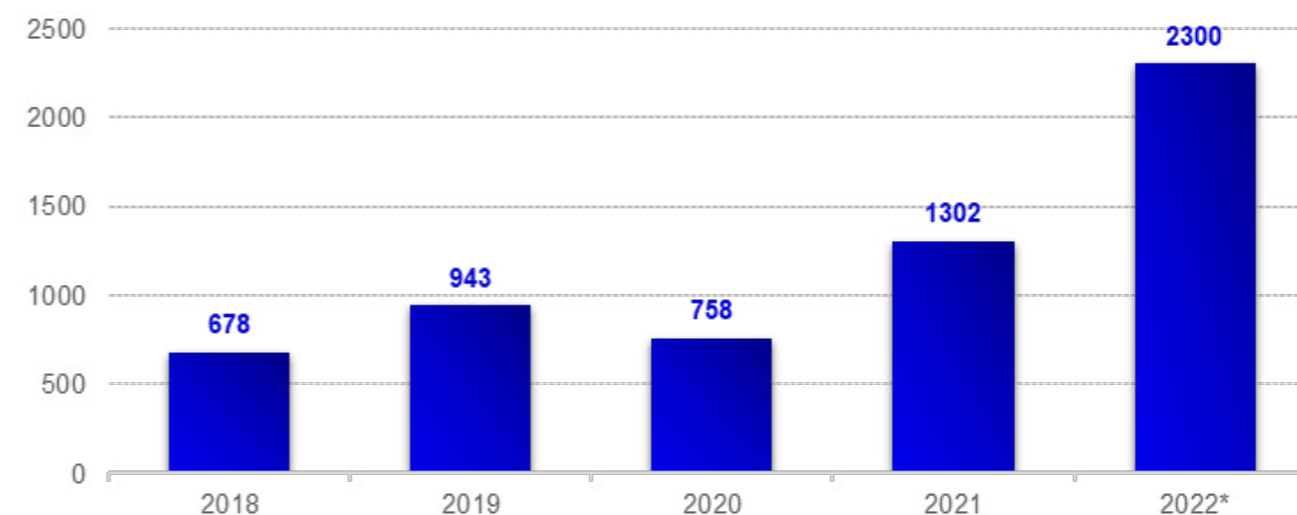
Pro cílovou skupinu studujících Poradenské centrum zajišťuje službu psychologického poradenství. Původní psychologický tým sestával ze tří psychologů, postupně byl v reakci na rostoucí poptávku rozšiřován. Na konci roku 2022 čítal 16 osob.

Konzultace původně probíhaly v soukromých prostorech psychologů a ve sdílené místnosti střediska Teiresias. Na počátku roku 2022 se podařilo zajistit vlastní konzultační místnost v budově na Komenského náměstí, což opět přispělo ke zvýšení efektivity služby. Konzultace jsou poskytovány v češtině a angličtině, od jara 2022 také v ukrajinštině. Studující si mohou vybrat mezi prezenční a online formou poskytování služby. Služba je podrobně představena na webových stránkách (v češtině, angličtině a od léta 2022 také v ukrajinštině), kde jsou umístěny i medailonky

psychologů. Studenti zde najdou také užitečné odkazy na možnosti pomoci mimo MU. V roce 2022 byla v reakci na různé situace nově zpracována témata Co dělat v krizové situaci a Jak se vyrovnat se ztrátou.

V letech 2018 až 2022 bylo studentům MU poskytnuto přes 5 tisíc konzultací. Vzhledem k postupně narůstající poptávce byl připraven rezervační systém, díky kterému má zájemce o konzultaci přehled o všech volných termínech a může si kromě vyhovujícího termínu zvolit také konkrétního psychologa či terapeuta. Vzhledem k narůstajícímu zájmu o službu byl vznik rezervačního systému důležitým krokem ke zvýšení efektivity chodu služby.

Počty psychologických konzultací 2018–2022





## Plánované kroky a opatření:

- udržení **stabilního týmu psychologů** i při zrušení limitu pěti konzultací;
- zpřístupnění **rezervačního systému** i pro rezervace v ukrajinštině;
- spolupráce s projektem **SELF CARE HUB** na LF;
- příprava e-kurzu zaměřeného na **podporu duševního zdraví**;
- zaměření se na **realizaci „plošných“ aktivit** (např. e-kurzů, podcastů na různá témata, tematických podpůrných skupin vedených psychologem, skupinových seminářů zaměřených na rozvoj dovedností atd.)
- Akcentovat téma psychického zdraví studujících v procesech zajišťování kvality jako významného aspektu kvalitního vzdělávacího prostředí.

Web [www.muni.cz/studenti](http://www.muni.cz/studenti), spravovaný Poradenským centrem, plní roli přehledné informační platformy, obsahující množství textů, návodů i videí, která shrnuje podstatné informace ve stěžejních studijních tématech, ale i v dalších podstatných tématech. Témata jsou zpracována do přehledné formy otázek a odpovědí, provázána mezi sebou a řazena dle relevance v průběhu studia.

Důležitým institutem jsou také fakultní poradci – zástupci Poradenského centra na jednotlivých fakultách. Poradenství buď přímo poskytují, nebo studenty nasměrují na správné místo na univerzitě i mimo ni, aby byl jejich problém vyřešen co nejrychleji. Fakultní poradci začali být k dispozici od jara 2018. Pozice funguje na 8 fakultách (výjimku tvoří FI a PŘF). Studující i uchazeči mohou poradce kontaktovat jak prostřednictvím univerzitního e-mailu, tak schránky Poradenského centra, formuláře Poradenského centra či osobně v konzultačních hodinách.

V roce 2021 bylo Poradenské centrum pověřeno uchopením tématu řešení a prevence sexuálního obtěžování na půdě MU. Poradenské centrum ve spolupráci s dalšími pracovišti připravilo novou koncepci řešení případů sexuálního obtěžování na MU. Koncepce vycházela z doporučení organizace

Konsent a inspirovala se i příklady ze zahraničí. Výstupem byla metodika řešení, která je umístěna na webu. Dále vznikly k tomuto tématu:

- Modelové příklady a případy z jiných škol,
- Diagram řešení případů sexuálního obtěžování,
- Metodická brožura pro kontaktní osoby na MU od Konsentu.

V roce 2022 připravilo Poradenské centrum ve spolupráci s CERPEK čtyři dvoudenní školení pro kontaktní osoby a šest školení Respekt až na půdu (akademickou) pro zaměstnance. Školení pro kontaktní osoby bylo základní průpravou pro výkon této pozice, zahrnovalo zcitlivění k problematice i nácvik komunikace s budoucími potenciálními klienty. Školení pro zaměstnance poskytovalo základní vhled do problematiky a zcitlivění. Poradenské centrum dále uspořádalo dvě školení Respekt až na půdu (akademickou) pro studující. Na základě poptávky byl ve spolupráci s Právním odborem uskutečněn informační seminář na FF pro vedoucí pracovníky, který zaměstnance seznamoval s ukotvením práv a možnostech řešení nevhodného chování v rámci MU.